



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
GESTÃO ESTRATÉGICA NA SEGURANÇA PÚBLICA**

POLLYANNA SONALLY DA CUNHA PEDROSA BEZERRA

**MOTIVAÇÃO COMO UM PROCESSO EFICAZ NA GESTÃO ESTRATÉGICA NO
ÂMBITO DA SEGURANÇA PÚBLICA: ESTUDO DE CASO NA CORREGEDORIA
DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DA PARAÍBA**

JOÃO PESSOA – PB

2016

POLLYANNA SONALLY DA CUNHA PEDROSA BEZERRA

MOTIVAÇÃO COMO UM PROCESSO EFICAZ NA GESTÃO ESTRATÉGICA NO
ÂMBITO DA SEGURANÇA PÚBLICA: ESTUDO DE CASO NA CORREGEDORIA
DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DA PARAÍBA

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica em Segurança Pública da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, como requisito para obtenção de grau de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientadora: Profa. Dra. Sandra Sereide Ferreira da Silva.

João Pessoa – PB

2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

B574m Bezerra, Pollyanna Sonally da Cunha Pedrosa

Motivação como um processo eficaz na gestão estratégica no âmbito da segurança pública [manuscrito] : estudo de caso na corregedoria da polícia civil do estado da Paraíba / Pollyanna Sonally da Cunha Pedrosa Bezerra. - 2016.

64 p. : il. color.

Digitado.

Monografia (Gestão Estratégica na Segurança Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, 2016.

"Orientação: Prof. Dr. Sandra Sereide Ferreira da Silva, Centro de Ciências Jurídicas".

1. Motivação 2. Serviço público 3. Polícia civil I. Título.

21. ed. CDD 352.66

POLLYANNA SONALLY DA CUNHA PEDROSA BEZERRA

**MOTIVAÇÃO COMO UM PROCESSO EFICAZ NA GESTÃO ESTRATÉGICA
NO ÂMBITO DA SEGURANÇA PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA
CORREGEDORIA DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação Geral dos Programas de Pós-
Graduação *Lato Sensu* da Universidade
Estadual da Paraíba – UEPB, como requisito
parcial à obtenção do Título de Especialista
em Gestão Estratégica na Segurança Pública.

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovada em: **05 de dezembro de 2016.**

Banca Examinadora

Sandra Sereide Ferreira da Silva

Prof.^a Dr.^a. Sandra Sereide Ferreira da Silva
Orientadora

Ângela Maria C. Ramalho

Prof.^a Dr.^a. Ângela Maria Cavalcanti Ramalho
Examinadora

Waltimar Batista Rodrigues Lula

Prof. Dr.^a. Waltimar Batista Rodrigues Lula
Examinadora

João Pessoa
2016

Dedico este trabalho aos servidores da polícia civil do Estado da Paraíba, em especial, aos que se encontram lotados no âmbito da Corregedoria de Polícia Civil deste Estado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado força e coragem para a conclusão deste trabalho.

A minha família, e em especial a Minha mãe Maria das Graças Pedrosa da Cunha, pelo incentivo para ingressar e concluir este curso.

A meu esposo Abdias de Araújo Bezerra Neto, pela compreensão, paciência e apoio para a concretização deste objetivo.

A minha querida orientadora Sandra Sereide Ferreira da Silva, pela competência, compreensão, atenção e disponibilidade em me orientar no decorrer deste estudo.

Aos meus colegas da Corregedoria da Polícia Civil, que prontamente responderam ao questionário, contribuindo de forma fundamental para a essência deste estudo.

Aos meus colegas de curso, em especial a equipe dos trabalhos em sala de aula, composta por Adriana, Aneilton, Brayner, Everaldo, Iasley, Márcia, Maria das Dores, Renatta e Steferson, pelo aprendizado, companheirismo e momentos de alegria.

Aos professores da UEPB, em especial à Coordenadora do curso e professora Ana Lúcia de Carvalho, que contribuíram para que o ensino possa atingir padrões de excelência e qualidade.

“A verdadeira motivação não é aquilo que te anima, mas aquilo que te transforma.”

Bárbara Coré

RESUMO

No moderno contexto da administração pública, a busca incessante por satisfação dos seus servidores apresenta-se como enfoque primordial. Entretanto, pode-se assegurar que é um assunto ainda desafiador no âmbito organizacional, o que pode ser percebido pelo elevado número de servidores ainda desmotivados e insatisfeitos na realização de seus trabalhos. Diante desse contexto, e com o intuito de contribuir para o aprofundamento teórico dos conhecimentos aplicados no âmbito governamental, notadamente no viés da Polícia Civil do Estado da Paraíba quanto à eficaz motivação dos seus servidores, este estudo teve por objetivo analisar os fatores motivacionais preponderantes para satisfação no trabalho no âmbito da gestão estratégica – Corregedoria da Polícia Civil do Estado da Paraíba. Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de um estudo descritivo, exploratório baseado num estudo de caso aplicado a 18 agentes (dentre eles, Delegados Corregedores, Agentes de Investigação e Escrivães de Polícia Civil, assegurando-se o caráter sigiloso de identificação) o que corresponde a 47% do universo considerado. Foi utilizado o instrumento questionário, composto por quatro variáveis, (para avaliação do perfil dos servidores e principais fatores higiênicos e motivacionais) as quais possibilitaram por meio de análise estatística descritiva chegar aos resultados mais significativos, dentre os quais: há predominância de desmotivação, ausência de reconhecimento pelo trabalho realizado pelo servidor, grau elevado de insatisfação quanto à remuneração recebida, pouco treinamento e capacitação. Várias são as pesquisas sobre o assunto, mas como constatado, esse tema é complexo e não pode nunca parar, visto que o perfil dos colaboradores vem mudando e a motivação acompanha suas expectativas pessoais e profissionais, isto porque um dos grandes desafios das organizações nos dias de hoje é criar um ambiente de trabalho motivador para seus colaboradores.

Palavras-chave: Motivação. Serviço Público. Polícia Civil.

ABSTRACT

In the modern context of public administration, the incessant search for satisfaction of its servants presents itself as a primordial focus. However, it can be asserted that it is a still challenging subject in the organizational scope, which can be perceived by the high number of servers still unmotivated and dissatisfied in the performance of their work. In view of this context, and with the purpose of contributing to the theoretical deepening of the knowledge applied in the governmental sphere, especially in the Civil Police bias of the State of Paraíba regarding the effective motivation of its employees, this study had the objective of analyzing the predominant motivational factors for Job satisfaction in the scope of strategic management - Corregedoria of the Civil Police of the State of Paraíba. As for the methodological procedures, this is a descriptive, exploratory study based on a case study applied to 18 agents (among them, Corregidor Delegates, Investigation Agents and Civil Police Officers, ensuring the confidential nature of identification). Corresponds to 47% of the universe considered. The questionnaire instrument was used, composed of four variables (for evaluation of the server profile and the main hygienic and motivational factors), which enabled, through descriptive statistical analysis, to reach the most significant results, among which: there is a predominance of demotivation, absence Recognition for the work performed by the server, high degree of dissatisfaction with the remuneration received, little training and training. There is a lot of research on the subject, but as it turns out, this theme is complex and can never stop, since the profile of employees has changed and motivation accompanies their personal and professional expectations, because one of the great challenges of organizations in the days of today is to create a motivating work environment for your employees.

Keywords: Motivation. Public service. Civil police.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Grau de satisfação dos servidores em relação instalações físicas no local e trabalho	45
Gráfico 2 – Grau de satisfação dos servidores em relação à remuneração	46
Gráfico 3 – Grau de satisfação dos servidores em relação ao material operacional no local de trabalho.....	47
Gráfico 4 – Grau de satisfação dos servidores em relação à política de treinamento da Instituição	48
Gráfico 5 – Grau de satisfação dos servidores em relação ao desempenho de seu trabalho.....	49
Gráfico 6 – Grau de satisfação dos servidores em relação ao reconhecimento pelo trabalho realizado	50
Gráfico 7 – Grau de satisfação dos servidores em relação ao desafio quanto à execução das tarefas	51
Gráfico 8 – Grau de satisfação dos servidores em relação ao plano de cargos, carreira e remuneração	52
Gráfico 9 – Aspectos que motivam o servidor	53
Gráfico 10 – Aspectos que desmotivam o servidor	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Perfil dos servidores entrevistados	44
Tabela 2 –	Grau de satisfação dos servidores em relação instalações físicas no local de trabalho.....	45
Tabela 3 –	Grau de satisfação dos servidores em relação à remuneração	46
Tabela 4 –	Grau de satisfação dos servidores em relação ao material operacional no local de trabalho	47
Tabela 5 –	Grau de satisfação dos servidores em relação à política de treinamento da Instituição	48
Tabela 6 –	Grau de satisfação dos servidores em relação ao desempenho de seu trabalho	49
Tabela 7 –	Grau de satisfação dos servidores em relação ao reconhecimento pelo trabalho realizado.....	50
Tabela 8 –	Grau de satisfação dos servidores em relação ao desafio quanto à execução das tarefas	51
Tabela 9 –	Grau de satisfação dos servidores em relação ao plano de cargos, carreira e remuneração.....	52
Tabela 10 –	Aspectos que motivam o servidor	53
Tabela 11 –	Aspectos que desmotivam o servidor	54

LISTA DE SIGLAS

AISP	Área Integrada de Segurança Pública
DISP	Distritos Integrados de Segurança Pública
DP	Departamento Pessoal
DPCs	Delegacias de Polícia Civil
DSPC	Delegacias Seccionais de Polícia Civil
REISPs	Regiões Integrada de Segurança Pública
RH	Recursos Humanos
SPCs	Superintendências de Polícia Civil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização do tema e definição do problema	13
1.2	Objetivos	15
1.2.1	Geral.....	15
1.2.2	Específicos	15
1.3	Justificativa	15
1.4	Estrutura da monografia	16
2	REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1	Conceito de organização	17
2.1.1	A organização e a gestão de pessoas: crescimento e maturidade.....	19
2.2	Desempenho humano no trabalho	22
2.3	Motivação: uma abordagem conceitual	23
2.3.1	Fatores motivacionais nas organizações	28
2.4	O papel do líder na organização	31
2.4.1	Líder que motiva: uma virtude ou uma obrigação?	32
2.5	A polícia civil e a corregedoria de polícia civil	35
2.5.1	Organização policial no Brasil.....	35
2.5.2	Atribuição da Polícia Civil em consonância com o art. 144 da Constituição Federal do Brasil.....	37
2.5.3	Polícia Civil da Paraíba	38
2.5.4	Atuação da Corregedoria de Polícia Civil do Estado da Paraíba e sua composição.....	40
2.6	Considerações da seção	41
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1	Características da investigação	42
3.2	População e amostra	42
3.3	Instrumento da pesquisa	42
3.4	Plano de coleta de dados	43
3.5	Análise dos dados	44
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS	45
4.1	Perfil dos servidores	45
4.2	Fatores motivacionais	46

4.2.1	Instalações físicas no local de trabalho	46
4.2.2	Remuneração	47
4.2.3	Material operacional no local de trabalho	48
4.2.4	Política de treinamento da instituição	49
4.2.5	Trabalho desempenhado	50
4.2.6	Reconhecimento pelo trabalho realizado	51
4.2.7	Desafio quanto à execução das tarefas	52
4.2.8	Plano de cargos, carreira e remuneração	53
4.3	Aspectos que motivam o servidor	54
4.4	Aspectos que desmotivam o servidor	55
5	CONCLUSÃO	56
5.1	Sugestões para novos trabalhos.....	58
	REFERÊNCIAS	59
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	63
	APÊNDICE B – CARTA DE SOLICITAÇÃO DE RESPOSTA A	
	QUESTIONÁRIO	65

1 INTRODUÇÃO

Esta seção aborda que no âmbito da Administração, seja na esfera pública ou privada, o anseio por maximizar fatores humanos como eficiência e eficácia no trabalho têm sido recorrente de atenção por parte dos gestores nas múltiplas correntes da teoria organizacional. Frente esse enfoque, permite-se afirmar que a procura por mecanismos propulsores da produtividade seguem diversos segmentos, dentre os quais tem destaque, a teoria motivacional, responsável pelo dinamismo e condução dos procedimentos humanos, com a finalidade maior de alcançar determinado alvo.

Assim sendo, motivar o servidor público não é tarefa simples, mas é de essencial importância, pois mesmo que represente um grande desafio para as organizações, é por intermédio da motivação que ocorrem melhorias organizacionais nos processos internos, na realização dos serviços e, sobretudo, no envolvimento e comprometimento das pessoas nas organizações.

1.1 Contextualização do tema e definição do problema

No moderno contexto da administração pública, a busca incessante por satisfação dos seus servidores apresenta-se como enfoque primordial. Contudo, ressalva-se para o fato de que alguns aspectos ainda interferem de forma negativa ocasionando o que se denomina de insatisfação no exercício do serviço público, e neste sentido, a motivação mostra-se como elemento fundamental para que os servidores exerçam suas atividades em favor dos objetivos organizacionais, com o máximo desempenho, ampliando assim, o potencial da atuação grupal com comprometimento. Para tanto, a melhora contínua da gestão está sujeita ao desenvolvimento de uma cultura que leve em consideração o estilo de liderança, o estímulo à participação, a flexibilidade e a interação humana dos servidores no âmbito organizacional.

Consequente essa abordagem, permite-se assegurar que a motivação no contexto organizacional vem sendo estudada ao longo dos anos com o intuito de compreender os dilemas vivenciados pelos gestores na tentativa de viabilizar a eficácia organizacional, ao tempo em que lida com os recursos humanos, possibilitando que os colaboradores alcancem suas metas com a máxima satisfação.

Contudo, cabe ressaltar que a motivação no campo da administração pública constitui verdadeiro dilema nas mãos dos administradores que lidam com o interesse público. Em virtude desse fato, os estudiosos dos temas motivacionais raramente se dedicam ao estudo deste âmbito da administração, o que torna árdua a tarefa daqueles que precisam se dedicar à matéria.

Muitas são as críticas existentes, especificamente, para o excesso de “regalias” da administração pública. Entretanto, ressalve-se que em muitas situações a administração pública, e, por conseguinte, seus servidores são alvos dessas críticas por parte de pessoas que desconhecem o assunto e não raro fazem afirmações equivocadas. E tem sido fato comprovado pelos estudiosos da administração ao longo dos anos que a aplicação de regras eficazes para o meio privado não podem ser admitidas no meio público por impossibilidade legal, bem como por falta de inspiração e até de coragem dos administradores públicos.

Diante dessa realidade, teorias motivacionais têm sido desenvolvidas; direcionadas e aplicadas em organizações com o intuito de compreender a motivação dos servidores públicos e auxiliar gestores a lidar com problemas correlatos, visando o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus servidores. Entretanto, pode-se assegurar que é um assunto ainda desafiador no âmbito organizacional, o que pode ser percebido pelo elevado número de servidores ainda desmotivados e insatisfeitos na realização dos seus trabalhos, em diversos campos de atuação, o que pode gerar problemas, tais como: redução nos padrões de qualidade dos serviços prestados às populações; intervenção na produtividade dos serviços ofertados; e incremento cada vez mais acentuado no absenteísmo e na rotatividade dos servidores públicos.

Ao se reportar a esfera governamental, as características são distintas da esfera privada, não havendo, por exemplo, ênfase em competitividade, fator impulsionador da busca pelo crescimento da eficiência operacional e pela dimensão da satisfação dos funcionários (VIEIRA et al., 2011). O regime jurídico estatutário é outro aspecto que diferencia os servidores públicos dos trabalhadores da iniciativa privada. Estas divergências, dentre outras, ensejam a necessidade de se compreender a satisfação no trabalho dos agentes públicos, a fim de que a Administração Pública possa propor medidas para manter seus servidores satisfeitos, motivá-los e aumentar-lhes a produtividade (GONDIM; SILVA, 2004; BEALE, 2007). Neste sentido, pesquisas concernentes ao tema da satisfação no

trabalho na esfera pública têm sido aplicadas em diferentes órgãos (LOPES, 2005; BEDRAN JUNIOR; OLIVEIRA, 2009; AFONSO; ROCHA, 2010).

Diante desse contexto, e com o intuito de contribuir para o aprofundamento teórico dos conhecimentos aplicados no âmbito governamental, notadamente no viés da segurança pública, quanto à eficaz motivação dos seus servidores, este estudo monográfico questiona: **Quais os fatores motivacionais preponderantes para satisfação no trabalho no âmbito da gestão estratégica – Corregedoria da Polícia Civil do Estado da Paraíba?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Analisar os fatores motivacionais preponderantes para satisfação no trabalho no âmbito da gestão estratégica – Corregedoria da Polícia Civil do Estado da Paraíba.

1.2.2 Específicos

- a) Delinear o perfil dos servidores públicos atuantes na Corregedoria da Polícia Civil do Estado da Paraíba;
- b) Apresentar a análise dos fatores e aspectos motivacionais dos servidores que atuam na Corregedoria da Polícia Civil do Estado da Paraíba;
- c) Apresentar sugestões que poderão ser aplicadas na Instituição com a finalidade de incrementar o grau de satisfação e motivação dos servidores atuantes no âmbito da segurança pública, notadamente, Polícia Civil do Estado da Paraíba.

1.3 Justificativa

A administração pública tem demonstrado no decorrer dos anos crescente preocupação quanto à motivação de seus servidores. Com isso, vem elaborando estratégias para que os mesmos possam se envolver cada vez mais nas tarefas, sem que peculiaridades do setor público possam interferir no ritmo de trabalho,

como por exemplo, a questão da estabilidade no emprego garantida pela Constituição Federal, em seu artigo 41. São muitos os esforços para atender à demanda da sociedade, que hoje está mais inteirada sobre seus direitos e com isso vem exigindo um serviço de qualidade.

Das distintas áreas de atuação do setor público, a segurança pública é uma das mais questionadas pela sociedade, por se tratar de um tema amplo que envolve a violência e a criminalidade, assuntos esses bastante expostos na mídia. Numa nação democrática, a segurança pública garante a assistência dos direitos individuais e coletivos e assegura o pleno exercício da cidadania. O artigo 5º da Constituição Federal de 1988, reza que é garantido aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à segurança. Contudo, os órgãos de segurança pública têm enfrentado sérios percalços para garantir os direitos e as garantias fundamentais dos cidadãos. Observa-se que grande parte da população sobrevive com os altos índices de criminalidade, e na tentativa de modificar essa realidade, entre em cena a doutrina de policiamento comunitário, exercida pelos órgãos de polícia em parceria com a comunidade.

Todavia, alerte-se para o fato de que as melhorias organizacionais decorrem do envolvimento pessoal, seja nos processos internos, ou no comprometimento funcional com criatividade. Por essa razão, denota-se que a motivação (estímulo à vontade de trabalhar) é componente substancial ao eficaz exercício do serviço público, visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum, e conseqüentemente eficiência no contexto da gestão pública.

1.4 Estrutura da monografia

Este estudo está estruturado em quatro seções; assim distribuídas:

Seção 1 – apresenta a introdução ao tema, o problema de pesquisa, os objetivos pretendidos alcançar, bem como a justificativa do estudo;

Seção 2 – aborda a revisão de literatura da monografia;

Seção 3 – delineiam-se os procedimentos metodológicos traçados para o desenvolvimento da pesquisa;

Seção 4 – apresentam-se os dados e a análise dos resultados;

Por fim, apresentam-se as conclusões do estudo, as referências consultadas bem como os apêndices.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção mostra por meio de consulta aos autores que o estudo da motivação humana leva ao desenvolvimento de técnicas que visam melhorar o desempenho do profissional, buscando por meio de mecanismos e elementos comportamentais aprimorar a atividade desempenhada.

Nesse sentido, enfatizar-se-á no decorrer desta seção que várias são as teorias surgidas no último Século como forma de esclarecer os principais fatores motivacionais que afetam os seres humanos e, notadamente, as organizações. E ainda que diante de uma expressiva gama de explicação; a fundamentação absoluta não apresenta consenso, pela sua complexidade. Sendo assim, o gestor público que faz opção por uma administração pública pautada nos princípios constitucionais, que anseia por metas e resultados positivos, deve aprimorar a busca constante pela eficiência no serviço público, e considerar a motivação humana como fator essencial.

2.1 Conceito de organização

Nas últimas três décadas, notadamente, década de 1980, o termo organização pública, em substituição à administração pública, tem sido utilizado de forma expressiva, mas apesar disso, ou em virtude disso, tornou-se um termo polissêmico. Para alguns, confunde-se com administração pública, para outros determina o corte com a administração pública tradicional e adoção de ferramentas da gestão do mundo dos negócios ou tem acepção mais vasta.

Embasado nesse enfoque, organizações contemporâneas crescem e prosperam na chamada era do conhecimento. Algumas das quais se encontra em pleno processo de transição, entre o modelo de gestão da era industrial para o modelo do Século 21. Novos métodos irão demarcar e direcionar o foco estratégico-gerencial destas organizações, bem como os múltiplos relacionamentos no ambiente onde atuam.

Chiavenato (2004) ao conceituar organização acredita que é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Nesse sentido, permite-se enfatizar que o homem é um ser por excelência incapaz de viver sozinho, ele precisa

está sempre em contato com o outro a fim de que suas dificuldades individuais possam ser compartilhadas e possivelmente solucionadas.

Logo, sabe-se que não existe organização de apenas uma pessoa, necessita-se uma interação, onde os objetivos estejam em comum para com ambas as partes. Afinal, o indivíduo tem necessidades e é exatamente para satisfazer estas que se reúnem numa organização, porém não se chegará a lugar nenhum se não conseguirem colocar suas habilidades e competências em favor do conjunto organizacional. Os seres humanos têm objetivos e expectativas para a vida e muito se questionam; dentro destes objetivos está a busca pelas oportunidades de crescimento organizacional.

Compartilhando de pensamento semelhante Maximiano (2006) acrescenta que a sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento de necessidades das pessoas. Com base neste pensamento, pode-se então afirmar que as organizações têm como principal objetivo a satisfação das necessidades, sejam elas espirituais, intelectuais, sociais, econômicas e de segurança, enfim dos colaboradores e dos clientes. Claro que a organização não pode esquecer-se dos resultados almejados, afinal não se cria uma organização onde não se tem também uma visão voltada aos resultados lucrativos. Por isso que a organização busca sempre atender primeiro as suas expectativas. Para isso essa estrutura organizacional precisa conhecer; identificar, planejar e construir parcerias especialmente com seus colaboradores e está sempre atenta ao que está acontecendo ao seu redor e não exigir dos colaboradores o cumprimento de uma meta que a organização não tenha condição de atingir.

Maximiano (2006, p. 3) complementa “uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)”.

Quando a organização excede as expectativas do seu colaborador, dá motivos para que ele cumpra com suas atribuições, mais não só isso, ela consegue que o colaborador seja sempre fiel à organização, que não se decida por seguir as propostas do seu concorrente, pois o colaborador está sempre satisfeito em seus objetivos e planos. Um colaborador satisfeito é muito mais do que um membro da organização, é um parceiro, e como tal constrói um relacionamento.

Diante dessa abordagem, permite-se assegurar que a gestão de pessoas tem sido cada vez mais trabalhada com atenção pelas organizações, sejam estas públicas ou privadas. Possuir uma equipe de colaboradores satisfeitos, felizes e

motivados pode trazer benefícios à organização que terá, por conseguinte melhores resultados. Ao escolher os colaboradores certos para exercer cada função, a organização torna-se mais eficaz e produtiva, ganhando melhorias capazes de alavancar as metas e ações positivamente. Por isso, uma boa gestão de pessoas é indispensável para o sucesso organizacional.

2.1.1 A organização e a gestão de pessoas: crescimento e maturidade

São inúmeras e indefinidas as características de pessoas ideais para gerir outras pessoas. Alguns preferem colaboradores com mais conhecimento de causa, outros ainda apostam em líderes mais novos e com brilho no olhar. Com base nesse pressuposto, o gestor ideal é aquele que treina com eficiência novos colaboradores, recompensa de forma justa e motiva com intensidade todos da sua equipe para alcançar as metas da organização. Isto porque um bom gestor sempre contrata pessoas com potencial de serem melhores do que ele próprio.

Nenhuma organização consegue manter-se sem as pessoas, o chamado “Capital Intelectual”, onde estes agem diretamente na vida da organização. Muitas vezes este capital intelectual não é devidamente aproveitado pela organização que o colaborador faz parte e seus talentos são levados por outras organizações, por isso é preciso que as organizações estejam atentas para ver se seus colaboradores estão rendendo o real de suas capacidades físicas e mentais. As organizações não funcionam por si mesmas, elas precisam de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar (CHIAVENATO, 2009).

Difícilmente, pode-se imaginar numa organização sem pessoas, pois são estas que lhes proporcionam o sucesso e a permanência no mercado. Também não bastam os dirigentes, necessita-se da parte operária para conseguir desenvolver-se e alcançar seus objetivos primários. Por mais que se tente motorizar os serviços, sempre será necessário um homem para monitorá-las, para perceber suas necessidades.

Nesse sentido, Chiavenato (2009) afirma:

Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que ela deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas (CHIAVENATO, 2009, p. 47).

Se cada pessoa sabe de sua importância, dificilmente abandonará a organização, ao contrário, estará sempre disposta a oferecer o melhor de si, afinal, os empreendedores não ganham nada sozinhos, eles necessitam da contribuição de cada colaborador que faz parte da sua administração. As organizações não podem esquecer que as pessoas buscam estabilidade, ou seja, elas buscam garantias de que não serão demitidas sem um motivo justo, elas querem se sentir sólidas na organização.

Chiavenato (2003, p. 128) assegura que “a eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto que a eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo”. O autor nos leva a perceber que a eficácia se volta para a ideia de “para quê” as coisas são feitas, qual o “objetivo” que se quer alcançar com elas; enquanto que a eficiência vai estudar como são feitas as coisas, baseando-se nos recursos e nos meios utilizados.

Se as organizações são diferentes entre si, o mesmo ocorre com as pessoas. Chiavenato (2009, p. 48) nos mostra que:

As diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões, etc. Cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito às influências de uma enormidade de variáveis (CHIAVENATO, 2009, p. 48).

Não adianta a organização tentar agir da mesma forma com todos os colaboradores, ela necessita perceber quais as características pessoais de cada um, o que o faz se motivar, afinal, cada um deles é único, e o que muitas vezes incentiva um não incentiva o outro. Ao mesmo tempo, a organização não pode achar que uma pessoa que possui um bom desempenho em determinada área, será ótima também em outra, pois esta outra pode não está adequada as características pessoais desta pessoa e conseqüentemente não irá motivá-la a ser melhor.

Nesse sentido, Silva (2005, p. 270) nos diz que a “maturidade é definida como o desejo de realizar a vontade de aceitar responsabilidade e a capacidade/experiência relacionada ao trabalho dos subordinados”.

No caso da análise da maturidade no trabalho, é necessário que se observe a tarefa específica que se está analisando. O comportamento das pessoas nas organizações está diretamente ligado aos fatores internos (as suas visões, valores, objetivos, expectativas, percepções, etc.) e externos (ligados diretamente a

organização: atividades que exercem, oportunidades recebidas, políticas de gestão, recompensas salariais, punições, etc.). Cada pessoa tem um diferencial, e é isso que dá melhor sentido a vida.

Bergamini e Beraldo (1988, p. 19) afirmam que:

O processo de autoconhecimento implica uma atitude introspectiva, caracterizada por uma investigação voluntária de si mesmo, no sentido da descoberta e da visualização do que se é, como se é e por que se é de determinada maneira. Isso significa tentar entender a diferença individual de cada um em relação aos demais. Significa conhecer, por exemplo, qual o grau de dificuldade que se sente diante de uma determinada tarefa, quais atividades realizamos com maior facilidade diante de suas situações se é atingido emocionalmente e de que tipo são essas emoções, que objetivos são perseguidos e qual grande projeto de vida se tem (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 19).

Diante da visão do autor, pode-se dizer que as pessoas não buscam conhecer as outras para se sentirem realizadas e completas, elas buscam se conhecer para administrar suas emoções e para se realizar em todos os âmbitos de sua vida. Este processo é individual, pois a transformação é de dentro para fora. Cada um tenta entender seu grau de dificuldade para superá-lo ou mesmo, se deixa conduzir por suas emoções e oferece o máximo de si pela organização driblando as dificuldades e gerando resultados cada vez mais favoráveis. Mais para se superar a pessoa precisa verdadeiramente se conhecer.

Bergamini e Beraldo (1988) acrescentam que:

Importantes pesquisas desenvolvidas pela psicofarmacologia revelam que fenômenos de grande significado na interpretação do comportamento humano, quando da impregnação de determinadas drogas no organismo, tais como excitantes, depressivos, estabilizantes psíquicos e alucinógenos (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 21).

Sabe-se que a maioria das pessoas se propõe ao uso de determinadas drogas devido ao excesso de stress, ansiedades, preocupações, e até mesmo pelo desejo intenso de solucionar determinado tipo de problema. Estas pessoas, na sua maioria têm conhecimento sobre os riscos que estão correndo ao se acostumarem com estas drogas, mas em contrapartida acabam optando pelo consumo delas

devido aos resultados imediatos no início da utilização e ao fato destas drogas servirem instantaneamente para resolver a determinada crise em que a pessoa está.

É em decorrência dessa aceção que a organização precisa está atenta aos comportamentos, para perceber se não é necessário tomar algum tipo de medida, afinal, cada colaborador é o espelho da organização. E muitas vezes, a sobrecarga de trabalho leva esses profissionais que são tão importantes para a organização para um caminho sem volta, isso por que, a organização não conseguiu enxergar que os determinados colaboradores estavam passando por situações complicadas, seja dentro ou fora da organização. A empresa deixou de observar que, este profissional, antes de ser trabalhador da empresa, era um ser humano, que trazia consigo uma história, valores, sonhos, planos, dificuldades, problemas, enfim, pessoas que traziam uma bagagem adquirida em sua vida pessoal, familiar, social e talvez profissional para os que já trabalharam em outras empresas, portanto, a história destes profissionais não começava nesta empresa.

2.2 Desempenho humano no trabalho

O desempenho humano depende de diversos fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica. Ou seja, se ficar claro para a pessoa os objetivos que precisam ser atingidos e se ela estiver motivada a desenvolver tal atividade para alcançar o objetivo, com certeza ela vai desenvolver grandes esforços, sejam eles individuais ou coletivos.

Do ponto de vista de Bergamini e Beraldo (1988):

É importante considerar que o trabalho, ou a realização de alguma atividade, a que a maioria das pessoas se dedica, se constitui na forma mais produtiva de o indivíduo empregar seus recursos e energia pessoais. É a forma que as pessoas têm de sentirem seu potencial utilizado, ou seja, colocando a serviço de alguma coisa, e mesmo de oferecerem um feedback, pela comparação do resultado alcançado com o esforço despendido, numa relação tipo custo x benefício, que conduz, cada pessoa, à avaliação do quanto se sente realizada, completa e feliz (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p.31).

Conforme o ponto de vista do autor, a avaliação do desempenho deve ser constante, não só por parte do colaborador, onde ele se auto avalia, e com isso se encoraja a planejar sua própria contribuição para os objetivos da organização e para

ampliar cada vez mais sua vontade de assumir responsabilidades, mais principalmente e necessariamente por parte da organização, ela deve levar em consideração o grande investimento pessoal de cada colaborador e oferecer benefícios a ele.

Segundo Maximiano (2004, p. 279), “o valor percebido dos resultados depende da satisfação ou insatisfação associada a sua obtenção e representa o atrativo que vai desencadear o esforço inicial”. O valor atribuído às recompensas é relativo e varia de uma pessoa para outra. Recompensas muito desejadas geram altos níveis de desempenho, já que necessitam de muito esforço para serem alcançadas.

Assim sendo, permite-se afirmar que o prazer do colaborador pela realização do trabalho e a satisfação na execução de tarefas, constitui-se como a mola impulsionadora na produtividade de uma organização. É, por conseguinte, compreensível que estudos já tenham discutido a necessidade de implementação de políticas motivacionais, como alternativas para alcance de tal objetivo. Nesse aspecto, as pessoas constituem o principal ativo das organizações, e quando motivadas se revelam como fonte de obtenção de vantagem competitiva. Isto porque, a motivação é considerada como um dos fatores responsáveis pela eficácia organizacional.

Logo, reconhecer e compreender as necessidades dos colaboradores, e as informações que a determinam torna-se a ordem do dia, e necessita, portanto, ser vista como condição imprescindível para o sucesso da organização, seja esta pública ou privada. Assim, tais elementos devem ser investigados e avaliados, a fim de que as políticas existentes vislumbrem atender objetivos comuns entre colaborador e organização, e desse modo não comprometa os resultados almejados.

2.3 Motivação: uma abordagem conceitual

Motivar é a força que estimula as pessoas a ter motivos para agir. Cada indivíduo age por uma necessidade específica e distinta. A motivação é a chave principal do comportamento de cada indivíduo. Conforme Maximiano (2010, p. 231), “A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu

sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão”.

A motivação a é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. De acordo Gil (2009) é consequência de necessidades não satisfeitas.

Chiavenato (2003, p. 301) diz que “[...] motivo é o impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, que dá origem a um comportamento específico”. E quando o impulso é natural, ele pode ocorrer movido por um estímulo externo ou interno. Quanto ao comportamento do indivíduo, este vai variar de acordo com o estímulo, onde o indivíduo pode ou não satisfazer sua necessidade.

Vergara (2009, p. 42) ao tratar da temática motivação afirma se “tratar de uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa. [...] ninguém motiva ninguém [...] nós é que nos motivamos ou não”.

De acordo com os conceitos postos, pode-se concordar que a motivação é um fenômeno que influencia diretamente na postura humana, é ela quem rege o ser humano para determinado movimento, seja para a superação de suas dificuldades, seja para a total entrega do desânimo e da crença de que se é incapaz de solucionar determinados problemas oriundos de situações anteriores.

Todo ser humano é por natureza inseparável do processo motivacional, onde ele busca sempre satisfazer suas necessidades, suas carências, seus desejos. Por ser algo próprio do indivíduo, é o que o impulsiona a tomar as determinadas decisões ou a agir de determinada maneira. Ele busca realizar-se e não está disposto a desistir.

Chiavenato (2001) comenta que:

O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes ao seu redor e esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais partes. O comportamento humano não depende somente do passado ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico e espaço de vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico (CHIAVENATO, 2001, p. 248).

O ambiente em que as pessoas vivem influencia seus comportamentos tanto para o bem quanto para o mal, ou seja, se essa pessoa estiver dentro de um ambiente com competitividade sadia, onde todos ao final ganham, mais o objetivo é fazer com que todos deem o seu melhor, seu comportamento será voltado para harmonia, um colaborador dando força ao outro; ao contrário, se for um ambiente de competitividade acirrada, onde cada pessoa sabe que para crescer precisa destruir o sucesso de alguém, o comportamento deste colaborador será mal, onde ele vai fazer tudo que estiver ao seu alcance, não para mostrar suas habilidades e competências, mais para mostrar a organização os pontos fracos e os defeitos do colega.

Para Silva (2005) em termos gerais:

A motivação pode ser descrita como o direcionamento e a persistência da ação. Isto está relacionado com a escolha que as pessoas fazem de um particular curso de ação, em detrimento de outros, e porque continuam com a ação escolhida, muitas vezes por um longo período enfrentando muitas dificuldades (SILVA, 2005, p. 220).

Analisando por este ângulo, o colaborador vai levar sempre em consideração a sua satisfação, a busca pela conquista de seus ideais e sonhos, lutando para sua superação a cada dia e para que ao final suas necessidades sejam atendidas. Nesse sentido, insere-se o estudo realizado pelo norte-americano Abraham Maslow, conhecido como Pirâmide de Maslow ou a Hierarquia das Necessidades de Maslow que é um conceito cuja finalidade é determinar as condições necessárias para que cada ser humano atinja a sua satisfação pessoal e profissional.

Segundo a ideia de Maslow, os seres humanos vivem para satisfazer as suas necessidades, com o objetivo de conquistar a sonhada auto realização. O esquema descrito na Pirâmide de Maslow (Figura 1) trata justamente da hierarquização dessas necessidades ao longo da vida do ser humano.

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Chiavenato (2000).

A Pirâmide de Maslow (Figura 1) é dividida em cinco níveis hierárquicos, cada um, formado por um conjunto de necessidades. Na base da pirâmide estão os elementos que são considerados primordiais para a sobrevivência de uma pessoa, como a fome, a sede, o sexo e a respiração. Para progredir na hierarquia é necessária a conquista das condições elementares da Pirâmide, passando para os próximos níveis, um a um, até alcançar o topo, assim distribuídos:

- 1) Necessidades fisiológicas estão relacionadas às necessidades humanas de sobrevivência. Chiavenato (2004, p. 66) diz que “estas são as necessidades inatas, como necessidade de alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (contra o frio ou calor) ou desejo sexual (reprodução da espécie)”. Estas acompanham o ser humano desde o seu nascimento até a sua morte. Silva, (2005, p. 229) diz que “estas necessidades são intuitivas, são as mais prementes de todas as necessidades humanas e dirigem o comportamento do indivíduo quando estão insatisfeitas”;
- 2) Necessidades de segurança estão relacionados a busca de proteção contra qualquer tipo de ameaça e concorre para a busca de um ambiente ordenado e previsível. Esta necessidade só surge se as necessidades fisiológicas estiverem relativamente satisfeitas. Segundo Silva, (2005, p. 229):

São necessidades de proteção contra doenças, incertezas, desemprego, roubo etc. estas necessidades mantêm as pessoas sob relação de dependência com a empresa ou com outras pessoas,

podendo tornar-se poderosos ativadores motivacionais, dependendo do uso (SILVA, 2005, p. 229).

- 3) Necessidades Sociais só surgem quando as anteriores encontram-se relativamente satisfeitas. E estão relacionadas à participação em grupos, amizades, afeto, amor etc. Segundo Chiavenato (2004, p. 67) “quando estas necessidades não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação às pessoas que a cercam. A frustração dessas necessidades conduz à falta de adaptação social e à solidão”;
- 4) Necessidades de estima estão relacionadas a maneira como o indivíduo se vê e se avalia (confiança em si mesmo, respeito). Segundo Silva (2005, p. 229) “a frustração destas necessidades pode provocar sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, que levam ao desânimo”;
- 5) Necessidades de auto realização estão ligadas as necessidades mais elevadas do indivíduo, onde alguns têm de realizar o seu máximo, o seja, eles oferecem o seu melhor. Porém, esta só ocorre quando as outras necessidades estão relativamente bem satisfeitas. Segundo Chiavenato (2004, p. 67) “estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização dos seus talentos individuais”.

Como se pode observar de acordo com a descrição da Pirâmide, o nível mais alto de necessidades dificilmente pode ser satisfeito porque sempre surgem novos desafios e novas oportunidades para serem alcançadas e estas influenciam diretamente no comportamento dos indivíduos, de forma que quando o indivíduo alcança um determinado nível, um novo surge e ele conseqüentemente vai trabalhar e se esforçar para atingir este outro nível, por exemplo, um simples ajudante sonhou deste o seu primeiro dia na empresa em chegar a ser um supervisor, após muito esforço, dedicação e trabalho, alcançou este nível, mais a partir daí não queria ficar apenas como supervisor, queria chegar a uma gerência e assim por diante e começou a trabalhar para alcançar cada nível, então podemos dizer que este indivíduo nunca se satisfaz plenamente, ele estava sempre em busca de algo mais,

de desenvolver-se mais e acima de tudo, se abriu as oportunidades que a empresa lhe ofereceu.

No ambiente organizacional, o colaborador satisfeito é o melhor recurso para o sucesso e organização de uma empresa ou instituição, e, portanto, motivá-lo é essencial. É importante que as organizações deem perspectiva de desenvolvimento profissional àqueles que alcançarem melhores resultados e transmitir a certeza de que o trabalho feito é visto, avaliado e valorizado.

Nesse enfoque, o líder é a figura responsável por garantir que os funcionários/servidores e ou colaboradores saibam a importância de seu papel na engrenagem que move a companhia. Pessoa chave em qualquer empresa, o líder é aquele profissional em que todos confiam, servindo de referência e suporte para a equipe e para seus superiores.

O líder poderá incentivar sua equipe tornando o trabalho importante, criando novos desafios, incorporando responsabilidade e autoridade à função, criando oportunidades de treinamento e desenvolvimento. Além disso, poderá motivá-los adaptando as funções aos estilos, habilidades e motivações individuais, incentivando o contato direto com fornecedores e clientes internos e externos, e estimulando a criatividade.

2.3.1 Fatores motivacionais nas organizações

Por fatores motivacionais, entendam-se todos os tipos de incentivos e recompensas oferecidas aos trabalhadores com o intuito de conseguir o desempenho satisfatório à consecução dos objetivos organizacionais como: enriquecimento do trabalho, autogestão nos grupos de trabalho, remuneração por resultados e os programas de incentivos. Contudo, existem diversos outros fatores que influenciam a motivação/ satisfação no trabalho. Há fatores externos e internos que influenciam na satisfação dos trabalhadores.

Nesse sentido, alguns autores afirmam que é necessário aprender a motivar os outros, enquanto outros acreditam que ninguém consegue motivar quem quer que seja (BERGAMINI, 1990). Para este autor o que conduz o comportamento motivado não é inerente à pessoa, ou seja, depende de fatores extrínsecos e são de certa forma, soberanos à sua vontade.

Conforme Chiavenato (1998), os fatores externos decorrem do ambiente, que envolve as características organizacionais, como: sistemas de recompensas e punições, os fatores sociais, as políticas organizacionais, etc. e fatores intrínsecos e motivadores que geram satisfação como, autonomia, significância, feedback e identidade. A ligação entre os fatores intrínsecos ao indivíduo influencia diretamente nos fatores externos, como por exemplo, o estado de energia da pessoa.

Ao tratar da motivação humana Douglas McGregor, foi o grande divulgador da ideia de que a motivação humana deve ser o fundamento principal de toda a atividade de uma organização. Para o estudo do comportamento humano McGregor (1970) formula duas teorias: visão pessimista do homem (teoria X) a visão otimista do homem (teoria Y). A teoria Y abrange um estilo de administração que implica a participação e assenta-se nos valores humanos e sociais ao passo que a teoria X trabalha com a imposição e coerção das pessoas em função de sua atuação profissional, ou seja, controles externos impostos às pessoas, com a finalidade de manipular e direcionar o comportamento individual em relação à tarefa desenvolvida, a fim de se alcançar um resultado que lhe comprove (CHIAVENATO, 1999). O quadro 1, traz as principais diferenças entre a teoria X e a teoria Y:

Quadro 1 – Principais diferenças entre a teoria X e a teoria Y

Teoria X	Teoria Y
Não gosta de trabalhar	Pode ver o trabalho de forma tão natural como descansar ou distrair-se
Tem necessidade de ser controlado e dirigido	É capaz de se autodirigir e de se autocontrolar Deseja atingir objetivos e tem capacidade de iniciativa
Deve ser castigado, para dessa forma se obter dele o esforço que irá permitir atingir os objetivos da empresa	Aceita responsabilidades, não as evita antes, procura-as desde que estejam de acordo com os seus objetivos
Deseja, fundamentalmente, segurança, tem poucas ambições e procura fugir das responsabilidades	Possui criatividade imaginação e capacidade de decidir e resolver problemas
Não gosta de mudanças	Para além da segurança, deseja também ver satisfeitas as suas necessidades sociais, de estima e de auto realização

Fonte: Camara, Guerra e Rodrigues (2001).

Conforme a exposição no Quadro 1, permite-se aclarar que a teoria X oferece à direção (líder) uma desculpa fácil para um desempenho organizacional ineficiente, que seria devido à natureza dos recursos humanos com os quais tem-se que trabalhar.

Na visão de McGregor (1992) embora a teoria x explique as consequências de uma determinada estratégia administrativa, tenta descrever a natureza humana, porém não a consegue descrever. Já a teoria y foca o problema na direção e não nos trabalhadores, sugere que as causas estão na forma de organização e controle dos empregados (MCGREGOR, 1992).

Em síntese, pode-se dizer que as teorias de conteúdo concentram-se nas necessidades internas do indivíduo as quais explicam os motivos do comportamento humano, e assumem como principais variáveis as necessidades dos indivíduos, assim como os fatores higiênicos e motivadores.

Segundo Frederick Herzberg (1997) a teoria que relaciona o comportamento do indivíduo no trabalho pode considerar dois fatores: fatores higiênicos ou extrínsecos e fatores motivacionais ou intrínsecos. Muitos consideram a teoria dos determinantes da satisfação e da insatisfação dos colaboradores na empresa. Em seus estudos Herzberg buscou conhecer o comportamento humano no ambiente de trabalho verificando os fatores relacionados à satisfação e à insatisfação dos trabalhadores; para ele haveria uma diferença entre satisfação e motivação no trabalho. A Saber: a satisfação no trabalho garante uma maior estabilidade na organização, ajuda a diminuir a rotatividade e atua na manutenção de uma produtividade estável. Além de possibilitar criar atitudes positivas para o desenvolvimento da motivação; no trabalho por sua vez, a motivação faz com que o indivíduo torne-se mais responsável com seu trabalho repercutindo, por conseguinte em um aumento da produtividade e da qualidade do trabalho (BEZERRA et al., 2010).

Ainda conforme esta teoria, os fatores que conduzem à satisfação no trabalho são chamados de fatores higiênicos e referem-se às condições que rodeiam o empregado: são as condições físicas no trabalho, salário, benefícios, segurança no trabalho, dentre outros. Em contraponto, os fatores que fomentam a motivação são denominados de fatores motivacionais e são aqueles que se referem à tarefa e a sua execução: a liberdade de criar, de inovar, de procurar formas próprias e únicas de atingir os resultados de uma tarefa, envolvem ainda sentimentos de crescimento individual ou até mesmo de reconhecimento profissional. São fatores que estão focalizados na auto-realização do indivíduo. Acredita-se dessa forma, que é na realização da tarefa que o indivíduo será motivado (BEZERRA et al., 2010).

Para melhor compreensão, pode-se assegurar que os principais fatores motivacionais que conduzem o indivíduo a insatisfação são:

- a) Política da empresa desfavorável ao seu crescimento;
- b) Condições do ambiente de trabalho inadequadas para o desempenho de suas funções;
- c) Relacionamento com outros funcionários;
- d) Falta de segurança;
- e) Baixos Salários.

Quanto aos fatores que conduzem a satisfação, podem-se elencar:

- a) Possibilidade de crescimento;
- b) Possibilidade de desenvolvimento profissional;
- c) Responsabilidade;
- d) Reconhecimento;
- e) Realização.

Ressalte-se para tanto que ao final do seu estudo Herzberg concluiu que os fatores que levavam à insatisfação profissional pouco tinham relacionamento com aqueles que influenciavam na produção de satisfação dos trabalhadores. Assim, o autor percebeu que os fatores que causavam a satisfação dos trabalhadores estavam relacionados ao seu trabalho, à tarefa desempenhada, sua natureza, responsabilidade, promoção etc. Herzberg (1997) constatou também que os fatores que acarretam a insatisfação dos empregados são genuinamente ambientais, que não dizem respeito à tarefa desempenhada. São relacionados à natureza das relações interpessoais, condições do ambiente de trabalho, salário etc. Nessas relações interpessoais, destaca-se como principal elemento o papel do líder na organização.

2.4 O papel do líder na organização

Durante muito tempo, e ainda na era de Taylor e Fayol, pouco se ouvia falar em liderança. Os termos mais utilizados eram “chefia”, hierarquia, subordinação, poder. Atualmente, o foco no ser humano tem mudado o conceito de liderança, muito confundido com chefia. A Gestão de Pessoas vem galgando espaço nas

organizações, mudando o rumo da Administração, passando a valorizar as pessoas que trabalham nela.

Pina e Cunha et al. (2005) enfatizaram a importância de se fazer uma distinção entre líder e gestor. Os líderes: a) procuram agir sobre a situação, b) inovam, c) questionam-se sobre o quê e o porquê, d) têm perspectivas a longo prazo, e) são originais e f) as suas competências não podem ser ensinadas/aprendidas.

Liderança não é para qualquer um, pois exige, entre outras coisas, uma enorme integridade pessoal. Integridade tem custo. Um custo que, é muitas vezes insuportável para pessoas “comuns”. É por isso que chefes são comuns, líderes são raros. É por isso que existem muitas empresas de sucesso, mas pouca gente feliz lá dentro (NOBREGA, 2006).

O grande desafio é substituir o Recursos Humanos – RH pela Gestão de Pessoas, separando inclusive o Departamento Pessoal – DP. Muitas empresas têm um DP disfarçado de RH. Assim, o ser humano continua sendo apenas um número e uma despesa na folha de pagamento.

Hoover e Valenti (2006) dizem que:

Liderança não deveria ser sinônimo de pagamento mais elevado, mais poder ou uma sala suntuosa. Em vez de retratar a liderança como uma exceção para alguns poucos unguídos, ela deve ser reconhecida como a expectativa de cada um, independentemente de sua posição. Sua cultura organizacional deve dar apoio de forma consistente e inalterável a essa percepção (HOOVER; VALENTI, 2006, p. 30).

O líder é uma referência para os seus liderados e sua atitude perante eles, influencia no comportamento da equipe. Hunter (2004, p. 25), diz que “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.”

Para que o líder consiga fazer um bom trabalho, não adianta apenas ele se esforçar. As pessoas da equipe também precisam se envolver para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Dametto (2008, p. 22), é ainda mais contundente quando afirma que “A boa liderança requer também boa equipe. Não existem bons gestores que tirem “leite de pedra”, esse é um conceito no mínimo infantil”.

2.4.1 Líder que motiva: uma virtude ou uma obrigação?

O que é motivação? Difícil definir com precisão, porém, sabe-se que as pessoas executam alguma ação, porque tem um motivo para tal, o motivo para a ação. Motivo, cada um tem o seu, pois todos são diferentes. Chiavenato (2002a) diz que a motivação é um aspecto cognitivo, ou seja, aquilo que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente em que vivem, bem como seus valores pessoais e necessidades.

Chiavenato (2002b) afirma que:

De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente por processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 2002b, p. 99).

Atualmente, fala-se tanto em liderança e motivação, sem antes entender o que há por trás dessas palavras. Sem esse entendimento, são apenas duas belas palavras. Assim, pode-se inferir de forma consciente da importância de ambas em um contexto organizacional. Mas, enfim, o que o líder tem a ver com a motivação?

Um líder tem um papel fundamental na motivação humana. É obrigação do líder, fazer aflorar em seu colaborador os motivos que ele tem para agir, que estão lá dentro dele, mas adormecidos. E isto não é no geral, é no particular, é um a um. Pessoas não são iguais, têm motivos diferentes. Manter um empregado motivado é uma missão diária, do empresário ou do líder e o resultado de vários fatores. Manter o empregado motivado, vestindo a camisa da empresa requer conhecimentos de Liderança do empresário (ou do líder), dar o exemplo – fazer o que fala, ser educado, gentil, cortês, cordial, empático sem ser piegas ou falso (CARVALHO, 2010).

A preocupação das empresas com a motivação dos seus colaboradores é grande, mas não simplesmente porque ela se preocupa com o bem-estar deles, mas principalmente porque a motivação é um fator que influencia diretamente a produtividade e, conseqüentemente o lucro. À frente disso está o líder, seja ele um gerente, um supervisor, um coordenador, enfim, seja qual for o cargo de liderança que ele ocupar. Ele tem a responsabilidade de manter a motivação dos liderados, e ainda assim, manter-se motivado, porque segundo Marins Filho (2005, p. 18), “O

Gerente que não consegue se auto-motivar não tem a menor chance de ser capaz de motivar os outros”.

Martins (2005, p. 20), acredita que “as pessoas só podem motivar quando estão motivadas, assim conseguem verdadeiramente expressar o seu valor”. Dois autores que concordam em uma questão: para motivar, é preciso estar motivado. Essa é a árdua tarefa do gestor: motivar e manter-se motivado.

Segundo Lago (2001), As empresas que descobrirem o segredo de como desenvolver e manter times eficazes sem que os supervisores fiquem desmotivados, e provendo os recursos necessários à excelência do serviço, estarão melhores preparadas para enfrentar as constantes mudanças que continuarão a vir.

É realmente complicado, por mais que o líder seja bom, ele também tem seus “motivos”, suas aspirações, e algumas situações onde ele se sente insatisfeito com seu trabalho, ou até mesmo problemas na sua vida pessoal, podem resultar em desmotivação e trazer sérias consequências para a organização. Manter a motivação é uma virtude, enquanto se vê algum sentido naquilo que se está fazendo.

A complexidade da sociedade contemporânea conduz as organizações para uma revisão de seus modelos de gestão, promovendo rearranjos estruturais menos hierarquizados (WITTMANN, 2008).

Essas novas formas de organização do trabalho possuem como pontos em comum a necessidade de participação mais efetiva das pessoas, a valorização dos processos coletivos de trabalho e a importância do desenvolvimento de lideranças (BITENCOURT, 2005; FAGUNDES; SEMINOTTI, 2009).

Neste contexto a perspectiva acerca das lideranças nas organizações é revista, adquirindo lugar de destaque, uma vez que são fundamentais para o êxito dos negócios (DRUCKER, 2006). Entretanto, segundo Charan (2008), observa-se hoje uma carência de lideranças em todos os níveis organizacionais. Faz-se necessário, então, a multiplicação e o desenvolvimento das lideranças, o que passa, necessariamente, por processos de aprendizagem nas organizações.

Em consonância com Fagundes e Seminotti (2009), a liderança aqui é vista como a “capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas; é a capacidade de influenciar pessoas lideradas e se deixar influenciar por estas”.

De acordo com Guimarães (2002), a liderança se baseia na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos, ocorrendo em grupos de

diversos segmentos, onde o processo de comunicação entre as pessoas funciona como norte para a consecução dos objetivos almejados; e o papel da liderança nas organizações compreende a articulação das necessidades demandadas das orientações estratégicas em sintonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual, para ser exercida com excelência, estimulando o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos, e gerando resultados positivos crescentes para a organização.

Aprender em todos os níveis em uma organização vem somando força à medida que se percebe que a liderança não deve se fixar em um pedestal de conhecimento e poder, ou do poder do conhecimento. Desta forma, sabe-se que o líder acerta e erra, buscando sempre aprender, garantindo um aprendizado contínuo, por meio de desenvolvimento de habilidades e atitudes (FLEURY, 2002).

Mais que nunca, as organizações precisam de líderes humanos e motivados, pessoas que estejam preocupadas em estimular o desenvolvimento do ser na sua totalidade, objetivando que seus profissionais se tornem mais realizados e felizes, com a organização mais saudável em todos os sentidos.

Para isto Guimarães (2002) assegura que se faz necessária a implementação de programas de incentivos e valorização das pessoas, buscando-se estimular os talentos para o desempenho de suas funções com acentuados níveis de motivação e altas performances, onde suas potencialidades são encorajadas à aplicação e suas expectativas de desenvolvimento são atendidas, culminado em muitos casos em forte impacto positivo na motivação e no clima organizacional.

2.5 A polícia civil e a corregedoria de polícia civil

2.5.1 Organização policial no Brasil

No Brasil, as organizações policiais do tipo moderno, caracterizadas por seu caráter público, especializado e profissional, surgiram no período de transição do século XVIII para o século XIX. Os Estados modernos tem buscado contemplar os princípios de defesa social, incentivando parcerias interinstitucionais, que valorizem a aproximação entre polícia e comunidade. Esse padrão constitui tendência que

coincide com as prescrições das constituições liberais, na defesa dos valores democráticos e do respeito aos direitos humanos, presentes no estado constitucional de direito (CARDIA, 2009, p. 9).

O crescimento da polícia pública pode ser atribuído a dois fatores: à consolidação do poder estatal frente à resistência violenta e o abrangente desencanto público com os habituais mecanismos de segurança privados (não estatais). O que acontece é que, enquanto os Estados existirem, alguma polícia pública também existirá, especialmente se o seu monopólio do poder político for ameaçado por violência. Ao mesmo tempo, o desencantamento da população pode se virar contra qualquer tipo de mecanismos de segurança, sejam eles públicos ou privados. É simplesmente um acidente histórico que em nosso passado recente os mecanismos privados tenham sido considerados inadequados.

Se as desagregadas necessidades de segurança da população não são satisfeitas pelos Estados, então mecanismos de policiamento privados podem ser ressuscitados. Este desenvolvimento é mais provável de acontecer sob as seguintes circunstâncias: onde o poder estatal não é desafiado politicamente, onde a criminalidade dirigida a indivíduos é considerada uma ameaça séria e crescente e onde a ideologia não exclui a segurança privada. Estas condições podem ser encontradas hoje no Ocidente capitalista, aí a polícia privada e os agentes de segurança às vezes são em maior número do que os públicos (BAYLEY, 2001, p.230).

Tem-se buscado abrir um canal de oportunidades para uma participação política mais efetiva dos diversos segmentos do tecido social, junto aos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, objetivando que contribuam na análise, discussão e formulação das políticas públicas a respeito de criminalidade e segurança pública (CARVALHO, 2006, p. 9).

Nesse contexto a atuação da polícia é fundamental para afinal, impor ou tentar restabelecer a ordem que proporcione o pleno exercício dos direitos constitucionais. Ordem pública em ambiente democrático deve ser fator condicionante para propiciar a livre manifestação de ideias, pensamentos e opiniões, o pleno exercício da vontade das pessoas, sem que sofram censura, onde o Estado seja o meio para alcançar-se o bem estar social e não o fim em si mesmo (MATOS, 2013, p. 35).

O sistema brasileiro de policiamento caracteriza-se pela existência de forças múltiplas e descoordenadas entre si. Um sistema é multiplamente descoordenado “quando mais de uma força tem autoridade sobre a mesma área” (BAYLEY, 2001, p. 71), gerando na maioria das vezes um processo de “concorrência” e “sobreposição” entre forças policiais distintas.

2.5.2 Atribuição da Polícia Civil em consonância com o art. 144 da Constituição Federal do Brasil

As Polícias Civis são incumbidas das funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares e ressalvada a competência da União, conforme preceitua o art. 144, §4º da atual Constituição Federal.

Portanto, sua área de atuação restringe-se ao âmbito estadual, e cada Estado da Federação organizará a sua Polícia Civil, sendo o responsável pela manutenção da mesma. Já o Distrito Federal terá sua polícia civil mantida e organizada pela União, tendo em vista o art. 21, XIV, da C.F., o qual estabelece a competência da União para tal.

Com as prescrições previstas no artigo 144 da Constituição Federal e a organização da segurança pública nos Estados da Federação, a expressão “segurança pública” está associada a “garantia”, “proteção”, sobretudo quando as instituições que lhe dão eficácia atuam com respeito às regras do ordenamento jurídico, na observância do devido processo legal, na manutenção daquilo que se entenda por ordem pública.

A simples leitura do artigo 144 da Constituição Federal evidencia que em tese apenas aos órgãos policiais ali elencados caberia a tarefa de combater a macro violência no Brasil, como se não fosse de responsabilidade maior de outros órgãos e instituições do Estado o embate sistemático contra o crime organizado, como por exemplo, a proteção e vigilância das forças armadas em áreas de fronteira, a cooperação da receita federal e órgãos de aduana na repressão aos crimes de contrabando e descaminho, além de outras práticas de gestão administrativa que possam melhorar a infraestrutura urbana, os indicadores sociais nas áreas de educação, saúde pública, geração de emprego e renda, cuja melhorias refletem positivamente na comunidade como um todo (GONDIM; VAREJÃO, 2007, p. 35).

Portanto, a Constituição diz que é dever da sociedade agir de maneira conjunta para que a democracia seja garantida contra a violação dos direitos ocasionada pela criminalidade. A segurança pública é a condição essencial para que a paz social seja assegurada a cada indivíduo.

2.5.3 Polícia Civil da Paraíba

A polícia judiciária no Brasil remonta ao início do século XVII. Na Paraíba, a Polícia Civil segue o mesmo processo nacional, porém, apenas em 21 de agosto de 1981, é criada com estrutura de carreira pela Lei 4.273.

A Lei Complementar n.º 85, publicada em 12 de agosto de 2008, é a Lei Orgânica que dispõe sobre a organização da Polícia Civil, suas obrigações perante a sociedade, seus deveres e regime disciplinar. É através desse instrumento que estão estabelecidas as categorias da Polícia Civil, o Plano de Cargos e Carreiras, e regras para o provimento de cargos a partir da realização de concursos (investidura, nomeação, posse). Versa ainda, sobre aposentadorias, promoções e honrarias que podem ser concedidas a membros que comprovem atos de bravuras, também sobre a atenção à saúde física e mental dos policiais, em função da salubridade da atividade. Está ordenada na Lei a prestação de assistência médico-psicológica quando necessário, em casos de desgastes emocionais ou distúrbios mentais resultantes do exercício da função.

A Polícia Civil da Paraíba tem como função praticar, com exclusividade, todos os atos necessários ao exercício das funções de polícia judiciária e investigativa de caráter criminalístico e criminológico. No sistema da Polícia Investigadora, adotado pelo Brasil, cabe à polícia judiciária Civil e Federal a direção da investigação criminal, sendo estas as titulares do procedimento investigativo criminal, observados os limites de suas competências. Portanto, a Polícia Civil, dirigida por delegados de polícia de carreira, atua, via de regra, depois que um crime ocorre e busca através da investigação criminal estabelecer a verdade real dos fatos.

Princípios institucionais:

- I – respeito ao Estado Democrático de Direito;
- II – garantia e promoção dos direitos e da dignidade da pessoa humana;
- III – obediência à hierarquia e à disciplina;
- IV – unidade de doutrina e uniformidade de procedimentos técnico-científicos, aplicados à investigação policial;

V – participação comunitária;

VI – integração, com reciprocidade, com os demais órgãos e agentes públicos que compõem o sistema de segurança pública.

Art.7º A Polícia Civil do Estado da Paraíba exercerá suas funções e atribuições por meio dos órgãos de deliberação coletiva e de direção superior seguintes:

I – Delegacia-Geral da Polícia Civil do Estado da Paraíba;

II – Instituto de Polícia Científica;

III – Conselho Superior de Polícia Civil do Estado da Paraíba.

- Órgão colegiado de natureza consultiva e deliberativa, presidido pelo Delegado Geral.

Para um melhor entendimento sobre o funcionamento da Polícia Civil da Paraíba, segue sua estrutura organizacional representada pelo organograma (Figura 1).

Figura 1 – Organograma



Fonte: NACE- Núcleo de Análise Criminal da SESDS/PB (2016).

No tocante ainda à Segurança Pública do Estado da Paraíba, foi criada também a Lei Complementar n.º 111/2012 que trata sobre o sistema de segurança pública e defesa social do Estado, estabelecendo os territórios integrados de segurança pública, com a finalidade de compatibilizar e responsabilizar

territorialmente e de forma integrada operacional as polícias militar e civil, bem como o corpo de bombeiros militar do Estado.

Nesse contexto, ficou estabelecida a compatibilização de áreas da segurança pública, onde foram criadas Regiões Integrada de Segurança Pública – REISPs, as quais são divididas em Área Integrada de Segurança Pública – AISP, que por sua vez, são subdivididas em Distritos Integrados de Segurança Pública – DISP, sendo esta última relacionada à divisão operacional de menor circunscrição com responsabilidades compartilhadas, compostas por bairros e municípios.

A divisão de áreas territorial pertinente à Polícia Civil da Paraíba, foi inserida através das três Superintendências de Polícia Civil – SPCs, que ficam sediadas nas cidades polos de João Pessoa, Campina Grande e Patos, as quais abrangem a circunscrição de vinte e uma Delegacias Seccionais de Polícia Civil – DSPC sediadas em municípios de grande e médio porte, que ficam responsáveis por um determinado número de Delegacias de Polícia Civil – DPCs localizadas em cidades de pequeno porte.

2.5.4 Atuação da Corregedoria de Polícia Civil do Estado da Paraíba e sua composição

No Estado da Paraíba, a Corregedoria de Polícia Civil está vinculada diretamente a Corregedoria Geral de Polícia, assim como acontece com as Corregedorias da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros, que tem a atribuição precípua de realizar procedimentos administrativos e disciplinares, bem como a atividade correcional, apurando infrações administrativas praticadas por policiais civis que violarem direitos do cidadão.

A corregedoria de polícia civil tem como base jurídica a Lei Complementar n.º 85/2008 e a recente Lei Complementar n.º 124/2014, que estabelecem normas de organização, competência, garantias, direitos e deveres da polícia civil da Paraíba. A corregedoria de polícia civil é dirigida por um Delegado de Polícia Civil e está subordinada à Corregedoria Geral de Polícia e esta por sua vez à Delegacia Geral de Polícia Civil, a quem compete o julgamento dos procedimentos administrativos instaurados em desfavor dos policiais civis.

Nesse diapasão é que se afirma que quando as atividades correcionais não surtem os efeitos desejados, vindo de encontro aos anseios da Administração

Pública e seus Administrados, qual seja, da aplicação das orientações, quanto a forma e procedimento legal para o desempenho das funções públicas e os servidores vierem a cometer faltas disciplinares ou procedimentos irregulares, que causem dano ao erário e ao cidadão, de forma dolosa ou culposa, mesmo devidamente orientados no momento da Correição, restará somente a utilização, como instrumento punitivo excepcional das Corregedorias, a aplicação das Sanções Disciplinares aos servidores públicos faltosos, através do devido processo legal, visando sempre à qualidade do serviço público.

2.6 Considerações da seção

Diante do que foi abordado sobre toda temática acerca da motivação nas organizações, quer seja pública, quer seja privada, faz-se necessário evidenciar a importância dos aspectos motivacionais, haja vista que esse processo se configura como um transformador do ambiente, contribuindo para um maior envolvimento e comprometimento dos servidores no desenvolvimento de suas atividades funcionais, resultando na prestação de serviço de excelência.

A Gestão Estratégica deve ser definida de maneira clara, participativa e com base em um diagnóstico atual e futuro dos ambientes interno e externo, a direção que se quer dar à organização, formulando missão, visão e valores, e ainda programar e controlar os objetivos, as estratégias e os planos de ações definidos.

Os gestores enfrentam certo grau de dificuldade para implantação de estratégias administrativas, pois se deparam com equipes de servidores, muitas vezes descrentes com possibilidades de melhorias no ambiente de trabalho, sem focos em resultados e arraigadas à cômoda ideia da estabilidade. Assim, um ponto de crucial importância é a motivação, pois existem servidores que se engajaram prontamente e outros que, desde o início, não demonstraram comprometimento algum com o serviço a que se propuseram.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Características da investigação

Para cada tipo de investigação, existirá um método específico para sua realização. Assim, o tipo de pesquisa escolhido traduz qual o método de investigação adotado. O presente estudo caracterizou-se com uma pesquisa descritiva cuja finalidade é observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, visando descobrir e observar os fenômenos, com o objetivo de conhecer a sua natureza (PICOLLI, 2006).

Dessa maneira, buscou-se com a presente pesquisa analisar por meio de um estudo de caso os fatores motivacionais preponderantes para satisfação no trabalho no âmbito da gestão estratégica – Corregedoria Geral da Polícia Civil do Estado da Paraíba.

3.2 População e amostra

A população da presente investigação caracterizou-se pelos 38 agentes policiais que compõem a Corregedoria de Polícia Civil do Estado da Paraíba. Quanto à amostra, esta correspondeu a 18 agentes (dentre eles, Delegados Corregedores, Agentes de Investigação e Escrivães de Polícia Civil, assegurando-se o caráter sigiloso de identificação) o que corresponde a 47% do universo considerado. Ressalte-se que para a composição da base amostral, os participantes foram retirados aleatoriamente da população investigada e por acessibilidade.

3.3 Instrumento da pesquisa

Por Instrumento de pesquisa, entenda-se é a técnica de coleta dos dados utilizada na investigação e pode consistir em observação, entrevista, teste, escala para medir opiniões e atitudes, questionário, formulário, diário de campo, dentre outros (PICOLLI, 2006).

Para a realização deste estudo optou-se por um instrumento estruturado em forma de questionário (ver Apêndice A), composto pelas seguintes variáveis e forma de mensuração:

- a) Variável 1 – Perfil do Servidor(a) – 5 questões de múltipla escolha;
- b) Variável 2 – Fatores Motivacionais – 8 questões com base na escala de likert;
- c) Aspectos que motivam e que desmotivam o servidor(a) – composto por treze questões de múltipla escolha.

Escala de Likert de acordo com Wikipédia (2016) é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam sua faixa e ou seu nível de concordância com uma afirmação.

Cada item Likert, possui uma categoria de resposta, assim estabelecida:

- a) Satisfeito totalmente;
- b) Satisfeito parcialmente;
- c) Nem satisfeito, nem insatisfeito;
- d) Insatisfeito parcialmente;
- e) Insatisfeito totalmente.

Para a elaboração do questionário, tomou-se por base a literatura e a vivência profissional da pesquisadora.

3.4 Plano de coleta de dados

Para implementação desta pesquisa foi solicitada autorização ao Sr. Corregedor Geral da SESDS/PBI o qual, após analisar o questionário e ficar ciente do método de aplicação, concordou sem alterações. (ver apêndice B).

O questionário foi aplicado entre os dias 8 (oito) e 12 (doze) de Outubro de 2016 diretamente a 18 (dezoito) policiais entrevistados, que são lotados na Corregedoria de Polícia Civil, onde existem atualmente um total de 32 servidores lotados.

No que se referem aos procedimentos da coleta dos dados, estes foram organizados da seguinte forma:

- a) antes de submeter cada sujeito ao teste, procedeu-se a sua explicação, como também se procurou demonstrar a sua importância, esclarecendo as dúvidas que pudessem ocorrer;
- b) durante a aplicação do teste, os sujeitos da investigação ficaram sozinhos e nenhum apresentou dúvidas quanto às respostas;
- c) após a coleta dos dados, foi realizada a avaliação dos elementos coletados.

3.5 Análise dos dados

Os dados foram processados e submetidos à análise, utilizando-se, para tal, a estatística descritiva que tem por função a ordenação, a sumarização e a descrição dos dados coletados. Foram também observados os percentuais dos resultados obtidos. As respostas foram tabuladas e analisadas estatisticamente com o auxílio do Microsoft Office Excel.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.1 Perfil dos servidores

A Tabela 1 apresenta o perfil dos servidores entrevistados. É possível perceber a predominância de servidores do gênero feminino (55,6%), inseridos na faixa etária de mais de 53 anos (55,6%) destacando ainda aqueles inseridos na faixa etária entre 42 e 52 anos (38,9%). São na maioria casados (61,1%), possuem grau de escolaridade superior completo (61,1%), corroborando com o fato de que teoricamente esses profissionais são capacitados para exercerem suas profissões. Atuam há mais de 10 anos em suas funções (88,9%), demonstrando experiência significativa na área de Segurança Pública.

Importante mencionar que a pesquisa em questão foi submetida a 47,0% do efetivo dos servidores lotados na corregedoria de polícia civil, considerando que atualmente existem 36 servidores, entre eles Delegados de Polícia, Escrivães, Agentes de Investigação, onde de forma aleatória e mesclada houve a participação efetiva de todas as categorias quando da realização da pesquisa sob análise.

Tabela 1 – Perfil dos servidores entrevistados

Variáveis	n	%	Variáveis	n	%
Gênero			Escolaridade		
Masculino	8	44,4	Médio completo	1	5,6
Feminino	10	55,6	Superior completo	11	61,1
Total	18	100,0	Especialização	6	33,3
			Total	18	100,0
Faixa Etária			Tempo de Serviço		
31 a 41 anos	1	5,6	De 1 a 5 anos	1	5,6
42 a 52 anos	7	38,9	De 6 a 10 anos	1	5,6
Mais de 53 anos	10	55,6	Mais de 10 de anos	16	88,9
Total	18	100,0	Total	18	100,0
Estado Civil					
Solteiro(a)	4	22,2			
Casado(a)	11	61,1			
Divorciado(a)	1	5,6			
Viúvo(a)	2	11,1			
Total	18	100,0			

Fonte: Próprio Autor (2016).

4.2 Fatores motivacionais

4.2.1 Instalações físicas no local de trabalho

Ao analisar os dados da Tabela 2, constatou-se um alto grau de insatisfação em relação às instalações físicas no local de trabalho, onde metade (50,0%) dos servidores demonstraram insatisfação parcial e 22,2% totalmente insatisfeitos, demonstrando desta forma, deficiências de um ambiente saudável de trabalho.

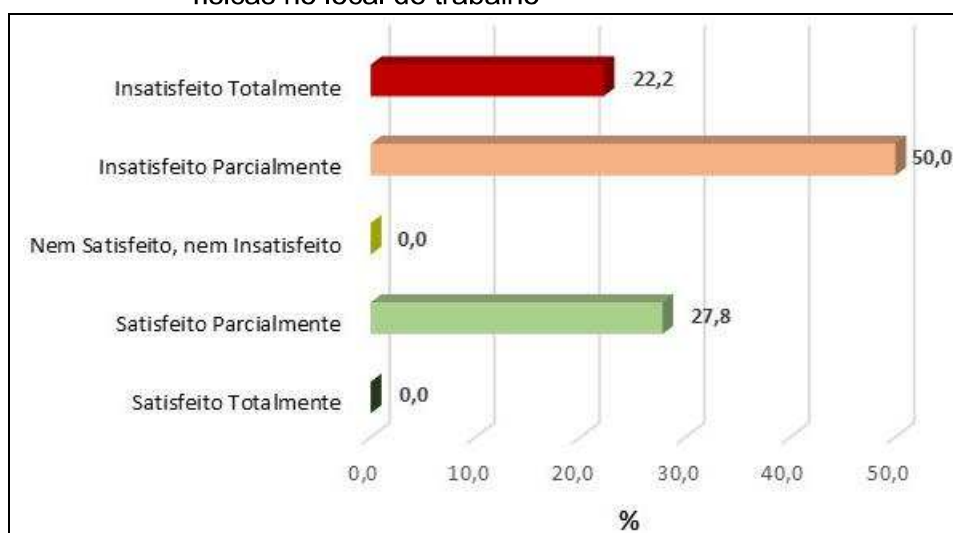
Desse modo, foi constatado que 72,2% dos entrevistados se encontram insatisfeitos com as instalações físicas do local de trabalho, o que naturalmente interfere na execução do trabalho, haja vista que um bom ambiente e boa estrutura física, contribuem de forma positiva para uma melhor atividade laboral.

Tabela 2 – Grau de satisfação dos servidores em relação instalações físicas no local de trabalho

Grau de Satisfação	n	%
Satisfeito Totalmente	–	–
Satisfeito Parcialmente	5	27,8
Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	–	–
Insatisfeito Parcialmente	9	50,0
Insatisfeito Totalmente	4	22,2
Total	18	100,0

Fonte: Próprio Autor (2016).

Gráfico 1 – Grau de satisfação dos servidores em relação instalações físicas no local de trabalho



Fonte: Próprio Autor (2016).

4.2.2 Remuneração

As respostas deste item possibilitou identificar o grau de satisfação dos servidores sobre sua remuneração, conforme mostra a Tabela 3. A pesquisa apontou que entre os 18 servidores entrevistados, a maioria (72,2%) não está satisfeita com sua remuneração. Apenas 22,2% desse pública expressou opinião contrária enquanto que 5,6% mostraram-se indiferentes quanto aos provimentos que recebem.

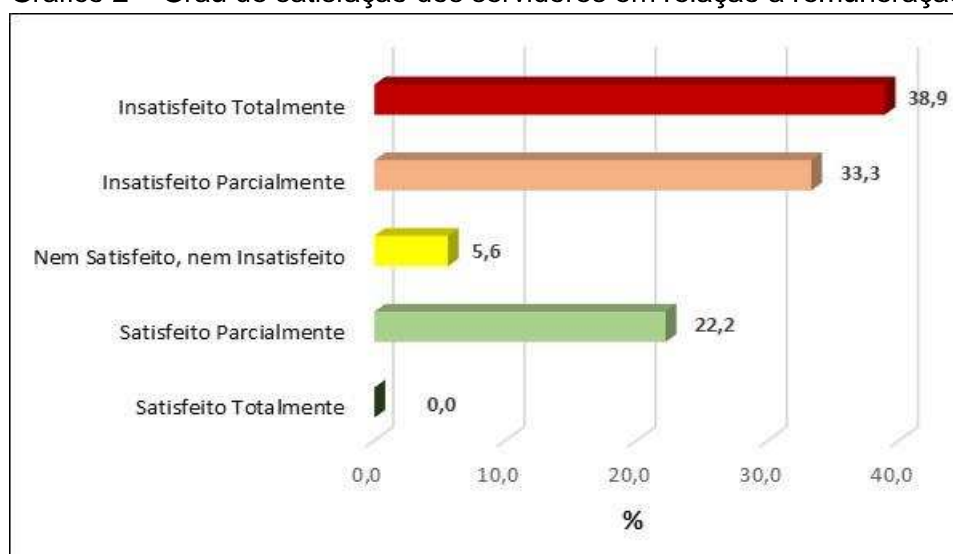
De acordo com os dados acima, 72,2% dos entrevistados se encontram insatisfeitos com a remuneração, o que é um fator bastante negativo, uma forma de não valorizar o empenho do servidor, entendendo remuneração, conforme Chiavenatto (2004) um dos processos da gestão de pessoas, uma forma de recompensa pelo desempenho apresentado.

Tabela 3 – Grau de satisfação dos servidores em relação à remuneração

Grau de Satisfação	n	%
Satisfeito Totalmente	–	–
Satisfeito Parcialmente	4	22,2
Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	1	5,6
Insatisfeito Parcialmente	6	33,3
Insatisfeito Totalmente	7	38,9
Total	18	100,0

Fonte: Próprio Autor (2016).

Gráfico 2 – Grau de satisfação dos servidores em relação à remuneração



Fonte: Próprio Autor (2016).

4.2.3 Material operacional no local de trabalho

O material operacional no local de trabalho foi indicado como causador de insatisfação para 55,5% dos servidores pesquisados. Por outro lado, 38,9% desse contingente expressou opinião contrária, ou seja, satisfação parcial. Apenas um entrevistado mostrou-se indiferente a esta questão. (Tabela 4)

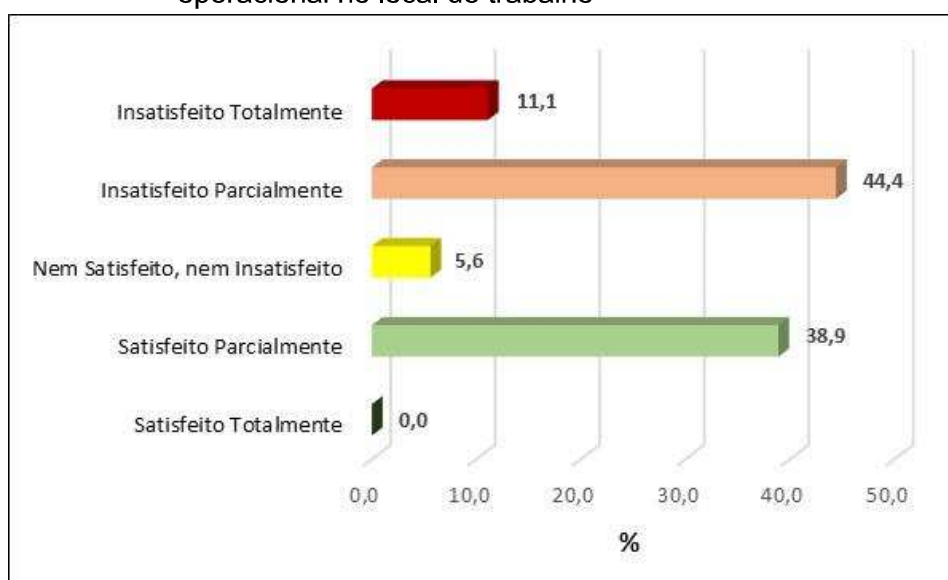
De acordo com os dados acima, faz-se necessário uma otimização por parte da gestão, no que diz respeito à uma melhor disponibilização do material utilizado para o exercício do trabalho desempenhado pelos servidores.

Tabela 4 – Grau de satisfação dos servidores em relação ao material operacional no local de trabalho

Grau de Satisfação	n	%
Satisfeito Totalmente	–	–
Satisfeito Parcialmente	7	38,9
Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	1	5,6
Insatisfeito Parcialmente	8	44,4
Insatisfeito Totalmente	2	11,1
Total	18	100,0

Fonte: Próprio Autor (2016).

Gráfico 3 – Grau de satisfação dos servidores em relação ao material operacional no local de trabalho



Fonte: Próprio Autor (2016).

4.2.4 Política de treinamento da instituição

De acordo com os dados da Tabela 5, foi possível identificar o grau de satisfação em relação à política de treinamento da instituição. Percebeu-se que a maioria dos servidores entrevistados (72,3%) mostraram-se insatisfeitos, parcial ou totalmente. Um percentual pouco expressivo (16,7%) desse contingente expressou opinião contrária.

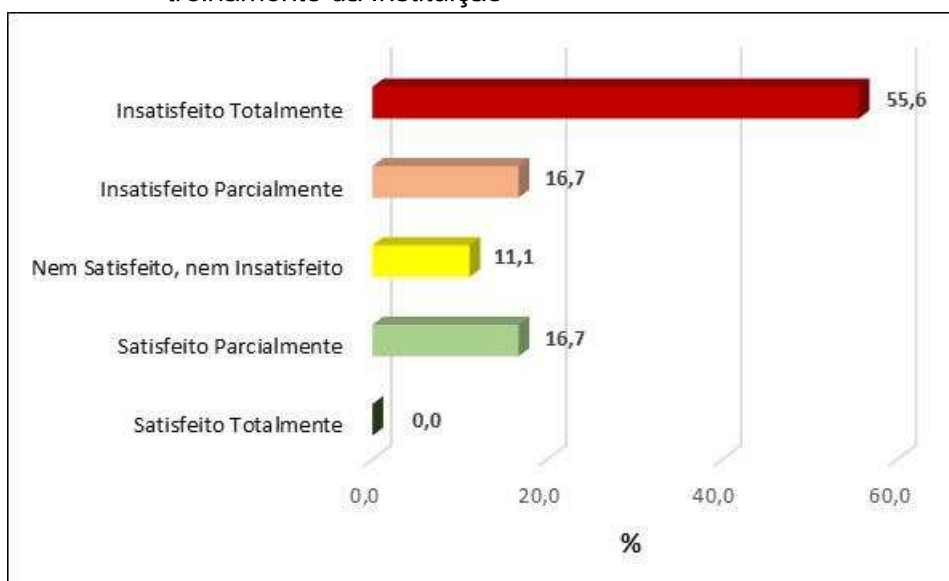
Devido ao alto índice de insatisfação considerado pelos entrevistados, é um fator que deve ser monitorado pelos gestores, haja vista que a capacitação é uma ferramenta que deve ser investida com o objetivo de aprimorar o desenvolvimento das atividades funcionais, e no caso foi avaliada de forma deficitária.

Tabela 5 – Grau de satisfação dos servidores em relação à política de treinamento da Instituição

Grau de Satisfação	n	%
Satisfeito Totalmente	–	–
Satisfeito Parcialmente	3	16,7
Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	2	11,1
Insatisfeito Parcialmente	3	16,7
Insatisfeito Totalmente	10	55,6
Total	18	100,0

Fonte: Próprio Autor (2016).

Gráfico 4 – Grau de satisfação dos servidores em relação à política de treinamento da Instituição



Fonte: Próprio Autor (2016).

4.2.5 Trabalho desempenhado

Conforme os dados coletados, a maioria dos servidores entrevistados (66,7%) considerou como satisfatório o desempenho de suas atividades, sendo 27,8% com satisfação total e 38,9% parcialmente, refletindo de certa forma, atitudes positivas relacionadas ao comportamento no trabalho (Tabela 6).

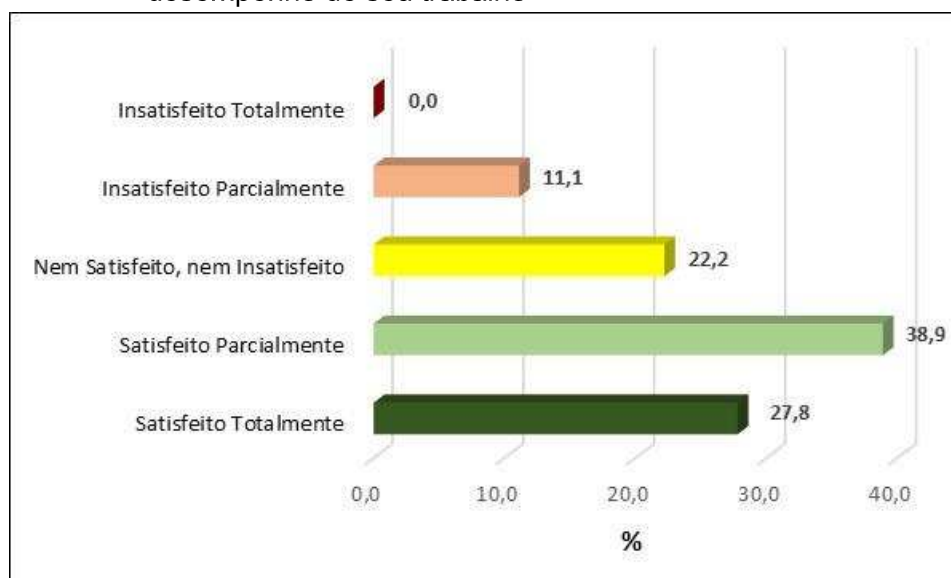
Esse aspecto foi avaliado pelos entrevistados com um bom índice de satisfação, sendo considerado de forma positiva, já que demonstra que os servidores se sentem realizados com a tarefa executada.

Tabela 6 – Grau de satisfação dos servidores em relação ao desempenho de seu trabalho

Grau de Satisfação	n	%
Satisfeito Totalmente	5	27,8
Satisfeito Parcialmente	7	38,9
Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	4	22,2
Insatisfeito Parcialmente	2	11,1
Insatisfeito Totalmente	–	–
Total	18	100,0

Fonte: Próprio Autor (2016).

Gráfico 5 – Grau de satisfação dos servidores em relação ao desempenho de seu trabalho



Fonte: Próprio Autor (2016).

4.2.6 Reconhecimento pelo trabalho realizado

O reconhecimento pelo trabalho realizado pode influenciar positiva ou negativamente no comportamento dos colaboradores. Em relação a este fator, não houve convergência entre os entrevistados uma vez que metade (50,0%) demonstraram satisfeitos (parcial ou totalmente) enquanto que 38,9% insatisfeitos (parcial ou totalmente) e 11,1% indiferentes. (Tabela 7)

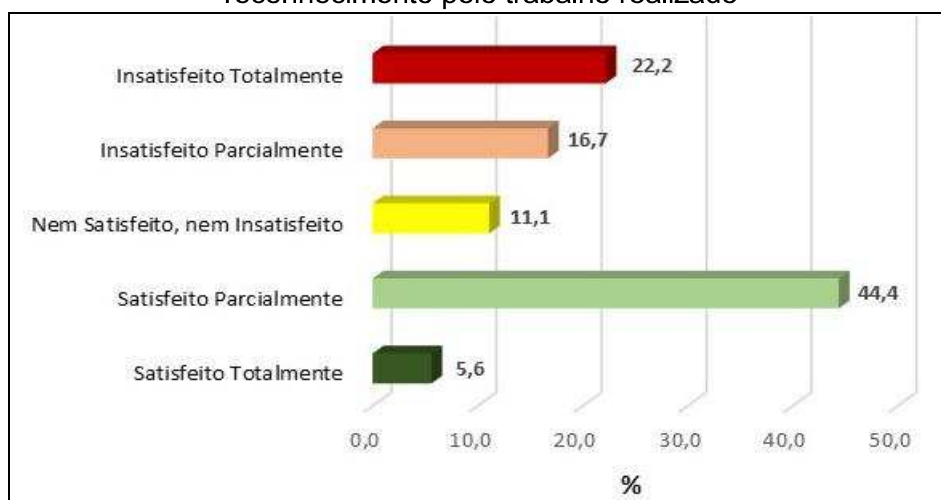
De acordo com a avaliação desse aspecto feita pelos entrevistados, restou demonstrado certa indefinição, já que apenas 50,0% apresentaram um nível de satisfação, entretanto deve ser levado em consideração a importância do reconhecimento no trabalho desempenhado pelo servidor, como uma ferramenta capaz de impulsionar a auto confiança e auto estima, contribuindo para uma maior satisfação no trabalho.

Tabela 7 – Grau de satisfação dos servidores em relação ao reconhecimento pelo trabalho realizado

Grau de Satisfação	n	%
Satisfeito Totalmente	1	5,6
Satisfeito Parcialmente	8	44,4
Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	2	11,1
Insatisfeito Parcialmente	3	16,7
Insatisfeito Totalmente	4	22,2
Total	18	100,0

Fonte: Próprio Autor (2016).

Gráfico 6 – Grau de satisfação dos servidores em relação ao reconhecimento pelo trabalho realizado



Fonte: Próprio Autor (2016).

4.2.7 Desafio quanto à execução das tarefas

De acordo com a Tabela 8, pode-se observar que a maioria (61,1%) dos servidores pesquisados mostrou-se satisfeito (parcial ou totalmente) em relação aos desafios proposto quanto à execução das tarefas. Vale ressaltar que um percentual expressivo de colaboradores (22,3%) expressou um sentimento contrário.

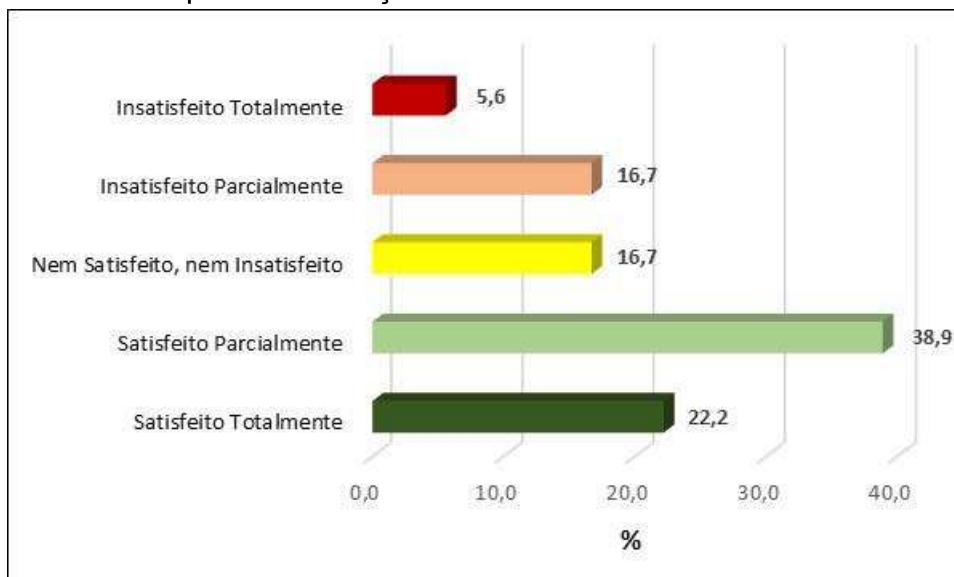
De acordo com a avaliação feita pelos entrevistados, verifica-se que há um nível elevado quanto à satisfação da tarefa executada pelo servidor, demonstrando capacidade para o trabalho proposto.

Tabela 8 – Grau de satisfação dos servidores em relação ao desafio quanto à execução das tarefas

Grau de Satisfação	n	%
Satisfeito Totalmente	4	22,2
Satisfeito Parcialmente	7	38,9
Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	3	16,7
Insatisfeito Parcialmente	3	16,7
Insatisfeito Totalmente	1	5,6
Total	18	100,0

Fonte: Próprio Autor (2016).

Gráfico 7 – Grau de satisfação dos servidores em relação ao desafio quanto à execução das tarefas



Fonte: Próprio Autor (2016).

4.2.8 Plano de cargos, carreira e remuneração

A última questão pesquisada quanto ao grau de satisfação foi direcionada ao plano de cargos, carreira e remuneração. Nesse sentido, a pesquisa revelou um alto grau de insatisfação (parcial ou total) dos servidores pesquisados. Apenas dois deles (11,1%) mostraram-se satisfeitos parcialmente. (Tabela 9)

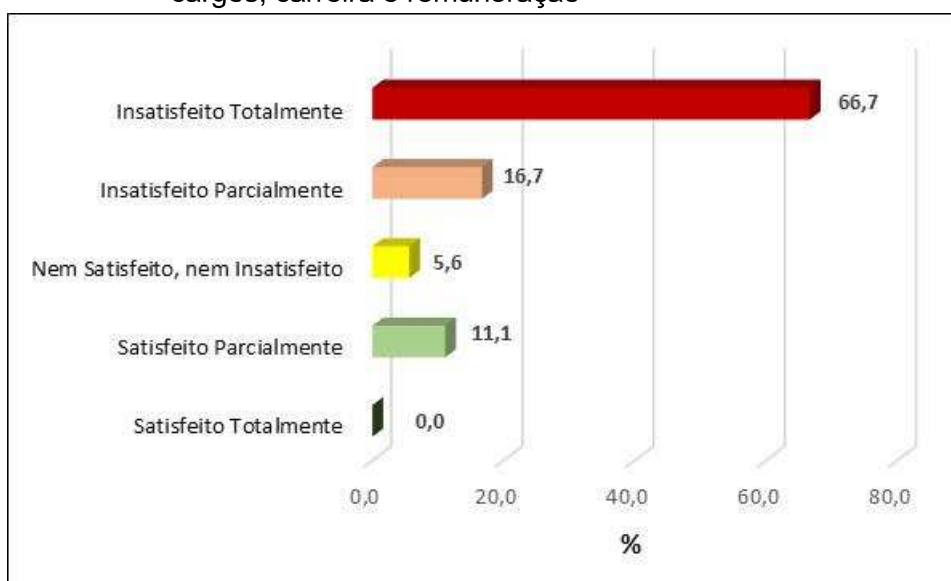
Quanto a esse aspecto, restou evidenciado pelos entrevistados a elevada insatisfação com o plano de cargos, carreira e remuneração, o que de certa forma reflete negativamente na produtividade do trabalho realizado pelo servidor, que via de regra, enseja uma falta de perspectiva funcional.

Tabela 9 – Grau de satisfação dos servidores em relação ao plano de cargos, carreira e remuneração

Grau de Satisfação	n	%
Satisfeito Totalmente	–	–
Satisfeito Parcialmente	2	11,1
Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	1	5,6
Insatisfeito Parcialmente	3	16,7
Insatisfeito Totalmente	12	66,7
Total	18	100,0

Fonte: Próprio Autor (2016).

Gráfico 8 – Grau de satisfação dos servidores em relação ao plano de cargos, carreira e remuneração



Fonte: Próprio Autor (2016).

4.3 Aspectos que motivam o servidor

A Tabela 10 apresenta os aspectos que motivam os servidores entrevistados. Vale ressaltar que nesta questão, o entrevistado poderia indicar uma ou mais respostas. Os mais citados foram direcionados às relações interpessoais, especificamente ao bom relacionamento com os colegas de trabalho (94,4%) e bom relacionamento com o superior hierárquico (61,1%). Destacou-se ainda, a oportunidade de ajudar a sociedade, citada por metade dos servidores entrevistados. (Tabela 10)

Dentre os aspectos abordados e avaliados quanto à motivação nesse item, ficou evidenciada a importância de um bom relacionamento com os colegas de trabalho e o superior hierárquico, onde estes fatores contribuem de forma efetiva para a harmonia no ambiente de trabalho e consequentemente uma melhor execução do trabalho desempenhado pelos servidores.

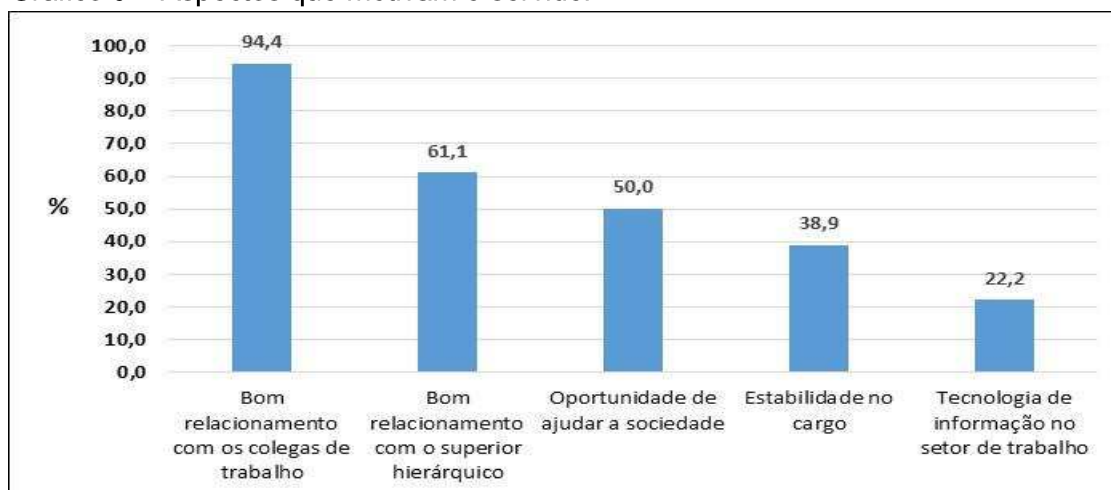
Tabela 10 – Aspectos que motivam o servidor

Aspectos motivadores ⁽¹⁾	n	%
Bom relacionamento com os colegas de trabalho	17	94,4
Bom relacionamento com o superior hierárquico	11	61,1
Oportunidade de ajudar a sociedade	9	50,0
Estabilidade no cargo	7	38,9
Tecnologia de informação no setor de trabalho	4	22,2
BASE	18	100,0

(1) Questão de múltipla resposta. 18 respondentes dentre 18 servidores entrevistados.

Fonte: Próprio Autor (2016).

Gráfico 9 – Aspectos que motivam o servidor



Fonte: Próprio Autor (2016).

4.4 Aspectos que desmotivam o servidor

Por último, foram questionados aos servidores entrevistados, quais aspectos que os desmotivaram para o trabalho, destacando-se dentre eles, a ausência de reconhecimento pelo trabalho realizado (72,2%), baixos salários (66,7%), plano de cargos, carreira e remuneração (66,7%) e ausência de treinamento e capacitação (55,6%). (Tabela 11)

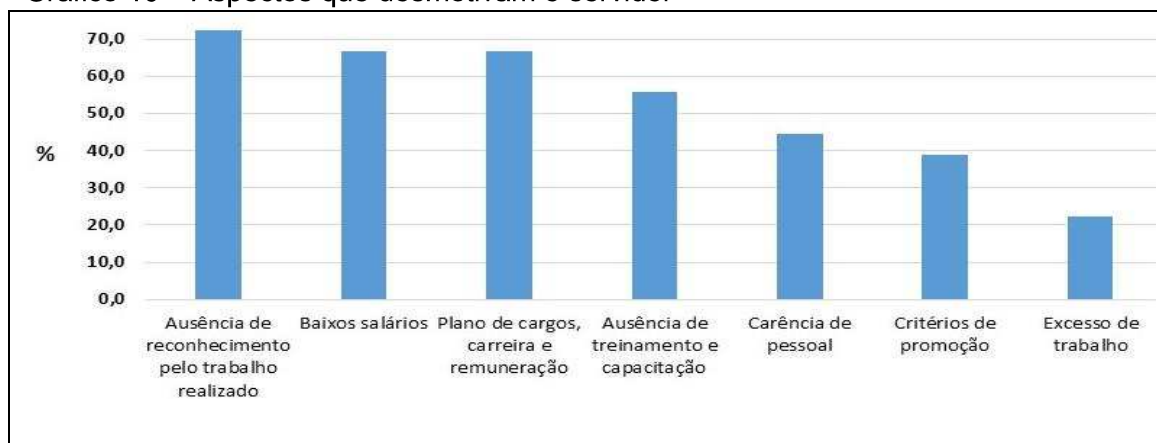
Por fim, a análise desse questionamento feito aos entrevistados, revela-se de forma bem interessante, considerando que todos os aspectos elencados nesse item foram em sua maioria, simultaneamente detectados de forma negativa pelos servidores, demonstrando assim, que é necessária uma atenção especial por parte dos gestores quanto à ausência de reconhecimento, baixos salários, plano de cargos, carreira e remuneração, ausência de treinamento e capacitação e carência de efetivo policial.

Tabela 11 – Aspectos que desmotivam o servidor

Aspectos desmotivadores ⁽¹⁾	n	%
Ausência de reconhecimento pelo trabalho realizado	13	72,2
Baixos salários	12	66,7
Plano de cargos, carreira e remuneração	12	66,7
Ausência de treinamento e capacitação	10	55,6
Carência de pessoal	8	44,4
Critérios de promoção	7	38,9
Excesso de trabalho	4	22,2
BASE	18	100,0

(1) Questão de múltipla resposta. 18 respondentes dentre 18 servidores entrevistados.
Fonte: Próprio Autor (2016).

Gráfico 10 – Aspectos que desmotivam o servidor



Fonte: Próprio Autor (2016).

5 CONCLUSÃO

No moderno ambiente de trabalho, à luz das diversas teorias comportamentais existentes ainda é possível encontrar pessoas que, muito embora exercendo as mesmas funções e expostas a condições semelhantes, comportam-se de maneira muito diferente. Isto porque cada indivíduo tem sua própria história, suas próprias experiências, valores, necessidades vivências e objetivos, e este conjunto faz com que suas reações diante do ambiente, colegas, chefias e adversidades sejam muito reservadas. Nesse sentido, a questão da motivação para o trabalho constitui foco principal de diversos estudos na área do comportamento organizacional.

No caso específico deste estudo, foi possível constatar que a abordagem ao tema motivação no serviço público é uma tarefa árdua e desafiadora, haja vista as nuances e complexidades relacionadas ao assunto. Há de ser levado em consideração, também, a peculiaridade da atividade policial propriamente dita, principalmente, quando se é abordada a atividade desempenhada por uma Corregedoria de Polícia, que requer um perfil diferenciado aos servidores lotados neste órgão, já que irão realizar um trabalho de investigação para apurar infrações administrativas praticadas por seus pares.

Pode-se afirmar ainda que não é fácil motivar e manter satisfeitos as pessoas de uma organização, em face de que cada um tem um grau de interesse, desejo, habilidade e aptidão para desempenhar as suas atividades pessoais e profissionais. Uma dificuldade encontrada na abordagem desse tema foi a ausência de bibliografia direcionada para a motivação no âmbito do serviço público, já que o enfoque para o tema motivação é mais direcionado para a iniciativa privada, onde se busca um resultado mais efetivo baseado na motivação dos funcionários, diferentemente do que ocorre no setor público.

Visando atingir um dos objetivos desse estudo de diagnosticar as principais causas da desmotivação no trabalho dos servidores da Corregedoria de Polícia Civil. Permite-se assegurar que o objetivo foi alcançado, pois dos fatores apontados, entre os higiênicos e motivacionais, este último predominou, e dos itens abordados na pesquisa, entre os fatores motivacionais, os itens que mais apareceram como desmotivadores foi a ausência de reconhecimento pelo trabalho realizado, aliado ao baixo salário, ausência de um plano de cargos, carreira e remuneração e falta de

treinamento e capacitação dos servidores, tendo outros itens sido mencionados em menor escala de avaliação quando da realização da pesquisa.

Com relação aos fatores mencionados quanto ao baixo salário e ao plano de cargos, carreira e remuneração, que também teve um grau elevado de insatisfação pelos entrevistados, o Estado deve ficar atento a essas questões a fim de promover melhorias salariais e perspectivas de ascensão funcional, como forma de incentivo, garantia e reconhecimento pela atividade desenvolvida pelos servidores.

Por fim, no que tange às causas de desmotivação diagnosticados na pesquisa em epígrafe, sugere-se como proposta de melhoria nos aspectos diagnosticados na pesquisa em análise, quanto ao item ausência de reconhecimento pelo trabalho realizado pelo servidor, a criação de critérios e estabelecimentos de metas a serem estipulados dentro de um sistema de meritocracia dentro da Corregedoria de Polícia Civil, capaz de aferir de forma objetiva e subjetiva a potencialidade dos trabalhos desenvolvidos pelos servidores lotados neste órgão, a fim de promover uma premiação a esses servidores, pelo efetivo reconhecimento ao trabalho desenvolvido por eles.

Quanto ao item relacionado à ausência de treinamento e capacitação, deve-se buscar junto à instituição de ensino da Polícia Civil, no caso, a Academia de Polícia Civil do Estado da Paraíba – ACADEPOL/PB, a realização de cursos de aperfeiçoamento e capacitação direcionados para a área específica de atuação da corregedoria, ou seja, apuração de procedimentos administrativos, a fim de promover capacitação de seus servidores, para uma melhor prestação do serviço realizado por este órgão.

Diante desse contexto, permite-se afirmar que a motivação humana dentre todas as tribulações que as organizações enfrentam para sobreviver, talvez seja uma das mais complexas. E pode-se afirmar também que a motivação é um fator intrínseco existente em cada indivíduo. É uma necessidade interna que pode ser estimulada pela gestão de pessoas de uma organização/instituição.

Como abordado nessa pesquisa, à motivação extrínseca pode ser estimulada por programas ou medidas adotadas pela empresa para estimular a equipe a estar motivada. Entretanto, a motivação intrínseca, a mais complexa do ponto de vista psicológico somente pode ser estimulada pelo próprio indivíduo que busca dentro do próprio ser razões para existir e para desempenhar o seu papel na sociedade.

Para concluir, em relação ao estudo sobre motivação, observa-se que existem várias pesquisas sobre o assunto, mas como constatado, esse tema é complexo e não pode nunca parar, visto que o perfil dos colaboradores vem mudando e a motivação acompanha suas expectativas pessoais e profissionais, isto porque um dos grandes desafios das organizações nos dias de hoje é criar um ambiente de trabalho motivador para seus colaboradores. Se este ambiente não trazer a satisfação desejada, em contrapartida ao seu nível de esforço, há uma tendência natural para a economia de esforços no local de trabalho e alocação dessa energia em ações que realmente despertem o interesse do indivíduo.

5.1 Sugestões para novos trabalhos

Sugere-se que estudos nessa área ou áreas afins tais como: treinamento e desenvolvimento; clima no ambiente de trabalho e liderança; sejam abordados por outros pesquisadores. Com isso, as contribuições desse estudo e das demais pesquisas que provavelmente surgirão poderão ser auxiliares no processo de gestão dos novos talentos e da manutenção dos já existentes nas empresas.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, L. M. F.; ROCHA, H. M. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 7, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf>. Acesso em: 03 out. 2016.

BAYLEY, D. H. **Padrões de policiamento**: Uma análise comparativa internacional. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

BEALE, J. Motivação entre funcionários na adoção de comportamentos desestimuladores: antecedentes de nível individual. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 11-31, mai./ago. 2007. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/view/91/88>>. Acesso em: 03 out. 2016.

BERGAMINI, C. N. Motivação: mitos, crenças e mal entendidos. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, abr./jun., 1990.

BEDRAN JUNIOR, P. E.; OLIVEIRA, J. L. C. Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 5, 2009, Niterói. **Anais...** Niterói: UFF, 2009. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0191_0811.pdf>. Acesso em: 03 out. 2016.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BEZERRA, F. D. et al. Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. **Rev. bras. enferm.** [online]. 2010, v. 63, n. 1 [cited 2016-11-13], pp.33-37. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672010000100006&lng=en&nrm=iso>. ISSN0034-7167. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672010000100006>. Acesso em: 15 set. 2016.

BITTENCOURT, M. V. C. **Manual de Direito Administrativo**. Belo Horizonte: Fórum, 2005. p. 167.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

CAMARA, B.; GUERRA, P.; RODRIGUES, J. **Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda, 2001,

CARDIA, N. Apresentação. In: **Manual de policiamento comunitário**: polícia e comunidade na construção da segurança (Recurso Eletrônico). NEV/USP – Núcleo de Estudos da Violência da Universidade de São Paulo. São Paulo-SP, 2009. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/dados/manuais/dh/manual_policiamento_comunitario.pdf>. Acesso em: 03 out. 2016.

CARVALHO, Z. **Como manter o empregado motivado?** O líder que faz a diferença. 2014 Disponível em: <http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=398 &acao=exibir>. Acesso em: 15 jul. 2016.

CHARAN, R. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, organizações, sistemas**. São Paulo: E. Atlas, 2002a.

_____. **Recursos Humanos**. 7. ed. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002b.

_____. **Teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Campus, 2001.

_____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

DAMETTO, A. **Como se tornar um gestor de gestores**. 2008. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/editorias/liderancaemotivacao/artlidermot3_250308.php ?>. Acesso em: 15 jun. 2016.

DRUCKER, P. **O líder do futuro – visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo, Futura, 2006.

FAGUNDES, P. C.; SEMINOTTI, N. A dimensão Coletiva da Liderança. **Cadernos IHU Idéias** (Unisinos), Porto Alegre, n. 120, 2009.

FLEURY, M. T. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo, Gente, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GONDIM, L.; VAREJÃO, M. Comunitarismo e controle do crime no contexto anglo-saxão. **Revista Prim@ Face**, João Pessoa, v. 6, n. 10, p. 34-52, 2007. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/primafacie/article/view/6533/4097>>. Acesso em: 05 out. 2016.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. **Motivação no trabalho**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 357-379.

GUIMARÃES, R. R. C. **Controle externo da atividade policial pelo Ministério Público**. Curitiba: Juruá, 2002.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HOOVER, J.; VALENTI, Â. **Liderança Compartilhada: como alinhar o que as pessoas fazem melhor com o que as empresas precisam**. São Paulo: E. Futura, 2006. 256 p.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: E. Sextante, 2004. 139 p.

LAGO, A. **Coisas do Futebol**. Fev. 2001. Disponível em: <<http://www.widebiz.com.br/gente/alfredo/futebol.html>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

LOPES, A. L. V. **Satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho e sua forma de expressão: o caso dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará**. 2005. (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

MARINS FILHO, L. A. **Os 12 maiores atributos da Liderança**. 2006. Artigos. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAG21C.htm>>. Acesso em: 11 jul. 2013.

MARTINS, D. **Líder, motive-se**. 2005. Disponível em: <<http://minutoatenderbem.blogspot.com>>. Acesso em: 11 jul. 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Teoria Geral da Administração**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MATOS, J. W. M. **A construção do conceito de segurança pública na jurisprudência do Supremo Tribunal Federal no século XXI**. 128 f. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Direito do Sul de Minas, Pouso Alegre, Minas Gerais, 2013.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora Ltda. 1992.

_____. **Os aspectos humanos da empresa**. Lisboa: Clássica, 1970.

NÓBREGA, C. **Empresas de sucesso, pessoas infelizes?** Rio de Janeiro: E. Senac Rio, 2006. 248 p.

PICOLLI, J. C. J. **Normalização para trabalhos de conclusão em Educação Física**. 2. ed. Canoas: ULBRA, 2006.

PINA E CUNHA, M. et al. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 4. ed., Lisboa: Editora RH, 2005.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: atlas 2009.

VIEIRA, C. B. et al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>. Acesso em: 20 out. 2016.

WIKIPÉDIA. **Escala Likert**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert>. Acesso em: 20 out. 2016.

WITTMANN, M. L. **Administração: teoria sistêmica e complexidade**. Santa Maria: Editora UFSM, 2008.

Sites Pesquisados:

www.stf.jus.br

www.tjrs.jus.br

www.tjro.jus.br

www.policiacivil.pb.gov.br

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

PESQUISA PARA CONCLUSÃO DE CURSO

João Pessoa - PB, 27 de Setembro de 2016

Prezado (a) Servidor (a),

O Curso de Especialização em Gestão Estratégica na Segurança Pública – vinculado à Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa – PRPGP CONVÊNIO UEPB/SEDS, está desenvolvendo uma pesquisa com o tema “**MOTIVAÇÃO COMO UM PROCESSO EFICAZ NA GESTÃO ESTRATÉGICA NO ÂMBITO DA SEGURANÇA PÚBLICA: Estudo de caso na Corregedoria da Polícia Civil do Estado da Paraíba**”, razão pela qual gostaríamos de contar com sua colaboração. Os resultados desta pesquisa serão utilizados como fundamento para a conclusão de curso da aluna POLLYANNA SONALLY DA CUNHA PEDROSA BEZERRA, sob a da Professora Dra. SANDRA SEREIDE FERREIRA DA SILVA.

A consecução desta pesquisa será de grande relevância com vistas a analisar os principais fatores motivacionais preponderantes na gestão estratégica de equipes no âmbito da segurança pública – Corregedoria da Polícia Civil do Estado da Paraíba.

Neste sentido, gostaríamos de convidá-lo (a) a participar desta pesquisa, ressalvando-se para tanto, o caráter sigiloso dos respondentes, motivo pelo qual não é preciso sua identificação.

1 PERFIL DO SERVIDOR

1.1 Gênero

- 1 Masculino
2 Feminino

1.2 Faixa Etária

- 1 20 a 30 anos
2 31 a 41 anos
3 42 a 52 anos
4 Mais de 53 anos

1.3 Estado Civil

- 1 Solteiro
2 Casado
3 Divorciado
4 Viúvo
5 Outro

1.4 Escolaridade

- 1 Médio Completo
2 Superior Incompleto
3 Superior Completo
4 Especialização
5 Mestrado
6 Doutorado

1.5 Tempo de Serviço

- 1 Menos de 1 ano
2 De 1 a 5 anos
3 De 6 a 10 anos
4 Mais de 10 anos

2 FATORES MOTIVACIONAIS

2.1 Instalações físicas no local de Trabalho

Como o servidor (a) se sente com relação às instalações físicas do seu local de trabalho?

- 1 Satisfeito totalmente
 2 Satisfeito parcialmente
 3 Nem satisfeito, nem insatisfeito
 4 Insatisfeito parcialmente
 5 Insatisfeito totalmente

2.2 Remuneração

Como o servidor (a) se sente com relação ao salário?

- 1 Satisfeito totalmente
 2 Satisfeito parcialmente
 3 Nem satisfeito, nem insatisfeito
 4 Insatisfeito parcialmente
 5 Insatisfeito totalmente

2.3 Material operacional do seu local de trabalho

Como o servidor (a) se sente quanto ao material operacional do seu local de trabalho?

- 1 Satisfeito totalmente
 2 Satisfeito parcialmente
 3 Nem satisfeito, nem insatisfeito
 4 Insatisfeito parcialmente
 5 Insatisfeito totalmente

2.4 Política de treinamento da Instituição

Como o servidor (a) se sente quanto à política de treinamento da Instituição, como cursos de capacitação?

- 1 Satisfeito totalmente
 2 Satisfeito parcialmente
 3 Nem satisfeito, nem insatisfeito
 4 Insatisfeito parcialmente
 5 Insatisfeito totalmente

2.5 Trabalho desempenhado

Como o servidor(a) se sente com relação ao desempenho do seu trabalho?

- 1 Satisfeito totalmente
 2 Satisfeito parcialmente
 3 Nem satisfeito, nem insatisfeito
 4 Insatisfeito parcialmente
 5 Insatisfeito totalmente

2.6 Reconhecimento pelo trabalho realizado

Como o servidor(a) se sente quanto ao reconhecimento do trabalho realizado

- 1 Satisfeito totalmente
 2 Satisfeito parcialmente
 3 Nem satisfeito, nem insatisfeito
 4 Insatisfeito parcialmente
 5 Insatisfeito totalmente

2.7 Desafio quanto à execução das tarefas

Como o servidor(a) se sente com relação aos desafios na execução das suas tarefas?

- 1 Satisfeito totalmente
 2 Satisfeito parcialmente
 3 Nem satisfeito, nem insatisfeito
 4 Insatisfeito parcialmente
 5 Insatisfeito totalmente

2.8 Plano de cargos, carreira e remuneração

Como o servidor se sente com relação ao plano de cargos, carreira e remuneração por parte da Instituição?

- 1 Satisfeito totalmente
 2 Satisfeito parcialmente
 3 Nem satisfeito, nem insatisfeito
 4 Insatisfeito parcialmente
 5 Insatisfeito totalmente

APÊNDICE B – CARTA DE SOLICITAÇÃO DE RESPOSTA A QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – PRPGP
CONVÊNIO UEPB/SEDS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA NA SEGURANÇA PÚBLICA

CARTA DE SOLICITAÇÃO DE RESPOSTA A QUESTIONÁRIO

Exmo. Sr. Corregedor Geral da SESDS/PB

No moderno contexto da administração pública, a busca incessante por satisfação dos seus servidores apresenta-se como enfoque primordial. Contudo, ressalve-se para o fato de que alguns aspectos ainda interferem de forma negativa ocasionando o que se denomina de insatisfação no exercício do serviço público, e neste sentido, a motivação mostra-se como elemento fundamental para que os servidores exerçam suas atividades em favor dos objetivos organizacionais, com o máximo desempenho, ampliando assim, o potencial da atuação grupal com comprometimento.

Sob a orientação da Profa. Dra. Sandra Sereide Ferreira da Silva, estou desenvolvendo uma pesquisa inédita na forma de uma monografia para conclusão do

Curso de Especialização em Gestão Estratégica na Segurança Pública, vinculado à Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. A monografia tem como objetivo principal analisar os fatores motivacionais preponderantes para satisfação no trabalho no âmbito da gestão estratégica – Corregedoria da Polícia Civil do Estado da Paraíba.

Dessa forma, venho solicitar, para realizar com êxito a pesquisa, que seja respondido questionário por parte dos servidores públicos vinculados à Corregedoria Geral de Polícia Civil. Para os fins de estudo, não preciso que o servidor se identifique e enfatizo ainda que utilizarei as respostas de forma agregada com o objetivo estritamente acadêmico.

Espero retribuir com dados que possam cooperar para melhoria no processo de satisfação e motivação dos servidores ao eficaz exercício do serviço público, visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum, e conseqüentemente eficiência no contexto da gestão pública.

Coloco-me a inteira disposição para os esclarecimentos necessários e aproveito o ensejo para renovar meus votos de estima e consideração.

João Pessoa-PB, 03 de Outubro de 2016.

Atenciosamente,

Pollyanna Sonally da Cunha Pedrosa Bezerra