



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

ADEMIR FERNANDES DE OLIVEIRA FILHO

**MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO COM OS POLICIAIS CIVIS ATUANTES NO MUNICÍPIO DE
CABEDELO – PB**

JOÃO PESSOA – PB

2016

ADEMIR FERNANDES DE OLIVEIRA FILHO

MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO COM OS POLICIAIS CIVIS ATUANTES NO MUNICÍPIO DE
CABEDELO – PB

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 na Segurança Pública.

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.

O482m Oliveira Filho, Ademir Fernandes de
Motivação e comprometimento organizacional [manuscrito] :
estudo de caso com os policiais civis atuantes no município de
Cabedelo-PB / Ademir Fernandes de Oliveira Filho. - 2016.
75 p. : il. color.

Digitado.

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

"Orientação: Profa. Dra. Sandra Sereide Ferreira da Silva,
Centro de Ciências Jurídicas".

1. Motivação. 2. Fatores motivacionais. 3.
Comprometimento organizacional I. Título.

21. ed. CDD 352.66

ADEMIR FERNANDES DE OLIVEIRA FILHO

**MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE
CASO COM OS POLICIAIS CIVIS ATUANTES NO MUNICÍPIO DE
CABEDELO - PB**

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 Aprovado em: **05 de dezembro de 2016.**

Banca Examinadora

Sandra Sereide Ferreira da Silva

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

Angela Maria C. Ramalho

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

Waltimar Batista Rodrigues Lula

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

João Pessoa
2016

Este trabalho é dedicado à Polícia Civil da Paraíba, porque foi realizado no escopo de ser um instrumento de reflexão para a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade, a fim de que tenhamos cada vez mais o seu reconhecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos policiais civis que prestam serviço no município de Cabedelo, pela colaboração com o trabalho realizado e apoio nas nossas faltas, a minha esposa e filhos, que tiveram paciência e compreensão nos últimos dias, quando me fiz ausente, e por fim à orientadora pela grande colaboração e principalmente estímulo, sem os quais esse trabalho não seria concluído.

“Conheces teu inimigo e conhece-te a ti mesmo; se tiveres cem combates a travar, cem vezes serás vitorioso.”

Sun Tzu.

RESUMO

Ao longo dos anos, as instituições públicas vêm passando por uma série de mudanças, onde as configurações de trabalho se alteram de forma considerada, pois se antes a visão era funcional, direcionada para o conhecimento e técnicas, hoje o foco principal são as potencialidades do seu quadro de servidores. Nesse sentido, o interesse pela motivação e o comprometimento de servidores públicos na gestão estratégica, têm contribuído para o sucesso das organizações públicas. Diante dessa constatação, este estudo tem por objetivo analisar os fatores motivacionais preponderantes para satisfação e comprometimento no trabalho no âmbito da esfera pública – Delegacias de Polícia de Civil de Cabedelo- PB. Quanto aos procedimentos metodológicos; trata-se de um estudo descritivo, exploratório, baseado num estudo de caso; aplicado a 22 agentes (dentre eles, Delegados, Agentes de Investigação, Escrivães, dentre outros); assegurando-se o caráter sigiloso de identificação) o que corresponde a 88% 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 que os dados coletados demonstraram que as unidades policiais estudadas têm um satisfatório nível de motivação e comprometimento organizacional na consecução dos seus trabalhos, não havendo, em alguns casos, como mensurar a eficácia da motivação e do comprometimento de maneira exata, embora os resultados sejam refletidos pelos servidores. Assim sendo, permite-se concluir diante do trabalho realizado, a motivação humana e o comprometimento organizacional dentre todas as tribulações que as instituições enfrentam para garantir sua sobrevivência, talvez seja uma das mais complexas. Como abordado nessa pesquisa, à motivação extrínseca pode ser estimulada por programas ou medidas adotadas pela instituição para estimular a equipe a estar motivada. Entretanto, a motivação intrínseca, a mais complexa do ponto de vista psicológico apenas pode ser estimulada pelo próprio indivíduo que busca dentro do próprio ser razões para existir e para desempenhar o seu papel na sociedade.

Palavras Chave: Motivação. Fatores Motivacionais. Comprometimento Organizacional.

ABSTRACT

Over the years, public institutions have been undergoing a series of changes, where the work configurations change in a considered way, because if before the vision was functional, directed to the knowledge and techniques, today the main focus is the potentialities of the Your server board. In this sense, the interest in motivation and the commitment of public servants in strategic management have contributed to the success of public organizations. In view of this finding, this study aims to analyze the predominant motivational factors for satisfaction and commitment in the work within the public sphere - Police Offices of Civil de Cabedelo - PB. As for methodological procedures; It is a descriptive, exploratory study based on a case study; Applied to 22 agents (among them, Delegates, Investigation Agents, Clerks, among others); Ensuring the confidential nature of identification), which corresponds to 88% of the universe considered. The questionnaire instrument was used, composed of four variables (to evaluate the profile of the servers and the main hygienic and motivational factors), which enabled, through descriptive statistical analysis, to reach the most significant results, among which the data collected showed that Police units studied have a satisfactory level of motivation and organizational commitment in the accomplishment of their work, and in some cases there is no way to measure the effectiveness of motivation and commitment exactly, even though the results are reflected by the servers. Thus, it is possible to conclude before the work done, the human motivation and the organizational commitment among all the tribulations that the institutions face in order to guarantee their survival, it is perhaps one of the most complex. As discussed in this research, extrinsic motivation can be stimulated by programs or measures adopted by the institution to stimulate the team to be motivated. However, intrinsic motivation, the most complex from the psychological point of view, can only be stimulated by the individual himself who seeks within himself to be reasons for existing and to play his role in society.

Keywords: Motivation. Motivational Factors. Organizational Commitment.

LISTA DE QUADROS

Quadro1 – Definições de motivação	20
Quadro 2 – Principais teorias motivacionais de conteúdo	24
Quadro 3 – Indicadores do Núcleo de Homicídios de Cabedelo – janeiro a outubro de 2016	39
Quadro 4 – Indicadores da Delegacia da mulher de cabedelo – Janeiro a outubro de 2016	40
Quadro 5 – Indicadores da 7ª Delegacia Distrital – Janeiro a Outubro de 2016	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Distribuição percentual da variáveis consideradas no perfil dos servidores entrevistados.....	46
Tabela 2 –	Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação instalações físicas no local de trabalho	47
Tabela 3 –	Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação à remuneração.....	48
Tabela 4 –	Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao material operacional no local de trabalho	49
Tabela 5 –	Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação à política de treinamento da Instituição	50
Tabela 6 –	Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao desempenho de seu trabalho	51
Tabela 7 –	Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao reconhecimento pelo trabalho realizado	52
Tabela 8 –	Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao desafio quanto à execução das tarefas	53
Tabela 9 –	Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao plano de cargos, carreira e remuneração	54
Tabela 10 –	Aspectos que motivam o servidor	55
Tabela 11 –	Aspectos que desmotivam o servidor	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação instalações físicas no local de trabalho	47
Gráfico 2 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação à remuneração.....	48
Gráfico 3 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao material operacional no local de trabalho	49
Gráfico 4 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação à política de treinamento da Instituição	50
Gráfico 5 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao desempenho de seu trabalho	51
Gráfico 6 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao reconhecimento pelo trabalho realizado	52
Gráfico 7 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao desafio quanto à execução das tarefas	53
Gráfico 8 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao plano de cargos, carreira e remuneração	54
Gráfico 9 – Aspectos que motivam o servidor	55
Gráfico 10 – Aspectos que desmotivam o servidor	56

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização do tema e definição do problema	13
1.2	Objetivos	16
1.2.1	Geral	16
1.2.2	Específicos	16
1.3	Justificativa	16
1.4	Estrutura da monografia	17
2	REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1	Motivação e sua importância no âmbito das instituições públicas	19
2.1.1	Motivação intrínseca e extrínseca	22
2.1.2	Teorias da motivação	24
2.1.3	Teorias de conteúdo	25
2.1.3.1	<i>Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow</i>	26
2.1.3.2	<i>Teoria E.R.C.</i>	27
2.1.3.3	<i>Teoria dos Dois Fatores</i>	27
2.1.3.4	<i>Teoria das necessidades socialmente adquiridas</i>	29
2.1.3.5	<i>Teoria cognitiva</i>	30
2.1.4	Teorias do processo	30
2.1.4.1	<i>Teoria X e Y</i>	31
2.1.4.2	<i>Teoria da expectativa</i>	33
2.1.4.3	<i>Teoria da equidade</i>	33
2.1.4.4	<i>Teoria de determinação das metas</i>	34
2.1.4.5	<i>Teoria do reforço</i>	34
2.2	Comprometimento organizacional	34
2.2.1	Comprometimento organizacional no setor público	36
2.3	Segurança pública e a polícia civil da Paraíba – delegacias do município de Cabedelo – PB	37
2.4	Considerações da seção	44
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.1	Características da investigação	46
3.2	População e amostra	46
3.3	Instrumento da pesquisa	47

3.4	Plano de coleta de dados	48
3.5	Análise dos dados	48
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
4.1	Perfil dos servidores	49
4.2	Fatores motivacionais	50
4.2.1	Instalações físicas no local de trabalho.....	50
4.2.2	Remuneração.....	52
4.2.3	Material operacional no local de trabalho	53
4.2.4	Política de treinamento da instituição.....	54
4.2.5	Trabalho desempenhado	55
4.2.6	Reconhecimento pelo trabalho realizado	56
4.2.7	Desafio quanto à execução das tarefas	58
4.2.8	Plano de cargos, carreira e remuneração	59
4.3	Aspectos que motivam o servidor	60
4.4	Aspectos que desmotivam o servidor	61
4.5	Discussão dos resultados	63
5	CONSIDERAÇÕES	67
	REFERÊNCIAS	69
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	71
	APÊNDICE B – CARTA DE SOLICITAÇÃO DE RESPOSTA A QUESTIONÁRIO	67

1 INTRODUÇÃO

Há mais de três décadas vem acontecendo em todos os tipos de organizações pertencentes tanto à esfera privada quanto a pública um expressivo debate acadêmico sobre o que motiva os seus colaboradores e ou servidores. Nesse debate, a intensa maioria dos estudos tem buscado identificar possíveis diferenças entre os fatores motivacionais existentes no setor público e no setor privado. Em face desse cenário, uma das conclusões mais notórias é que fatores motivacionais intrínsecos, ou seja, os tipicamente relacionados à natureza do trabalho, como a relevância e importância da atividade desempenhada, têm mais influência sobre a motivação dos servidores públicos do que sobre profissionais do setor privado. Fatores motivacionais extrínsecos, por sua vez, como políticas de remuneração e de benefícios, teriam influência relativamente menor na motivação dos servidores públicos em comparação aos profissionais do setor privado.

Diante dessas considerações, e com base nas evidências de que estudos sobre motivação e comprometimento organizacional no setor público apontam que fatores motivacionais intrínsecos, como a relevância e natureza do trabalho, seriam mais importantes para a motivação dos servidores do que fatores motivacionais extrínsecos, como remunerações, salários e benefícios, esta seção se propõe a contextualizar a temática motivação e comprometimento organizacional, especificamente, quanto aos policiais civis atuantes no âmbito das Delegacias de Polícia Civil do Município de Cabedelo – PB.

1.1 Contextualização do tema e definição do problema

Atualmente a sociedade está cada vez mais exigente com a prestação dos serviços públicos prestados, seja por causa da facilidade de informações que chegam às pessoas ou pela tentativa de qualificação gradativa nos quadros de servidores, havendo, inclusive, previsão constitucional para que a administração pública trabalhe com eficiência.

A Polícia Civil, instituição inserida nesse contexto, tem como escopo principal a investigação de crimes a fim de se descobrir a autoria e razões para que o Ministério Público possa fundamentar sua denúncia e o judiciário, ao fim, lastreado em um bom caderno investigatório e no que foi colhido no processo judicial,

sentencie com a segurança de que está realizando a justiça. Outras funções importantes são a expedição de Boletins de Ocorrência, atendimento e orientação à população e, não raro, a promoção de conciliações entre as partes.

Contudo, para realizar seu *mister* da maneira desejada ou mesmo fazer melhor do que o esperado, logrando uma imagem mais positiva na vista de quem lhe mantém, que é o cidadão contribuinte, é necessário buscar trabalhar aproveitando bem os recursos humanos e materiais disponíveis, apesar das dificuldades, na tentativa de obter os melhores resultados, ou seja, é fundamental ser eficiente e eficaz aos olhares da sociedade.

Na atualidade se busca essa realidade na instituição Polícia Civil do Estado da Paraíba, ainda que com alguns sacrifícios, pois muitos dos integrantes da Instituição estão em fim de carreira, desejosos que chegue o dia em que possam finalmente descansar, não tendo mais o ímpeto de outrora. Outros parecem não ter a vocação para a profissão, acostumados com a segurança financeira de um concurso, apenas cumprem seu expediente, não demonstrando nenhuma vontade de fazer diferente. Esses policiais estão nas delegacias espalhadas pelo Estado da Paraíba, sendo peças importantes para o bom funcionamento de suas unidades, principalmente devido ao baixo efetivo do quadro de profissionais. Pode-se assegurar que a falta de compromisso e até desmotivação desses profissionais atrapalham o processo de trabalho, o atendimento nas delegacias e os processos investigatórios como um todo.

Nos seus argumentos teóricos Brandão (1991), já afirmava o servidor público no Brasil é considerado inoperante; ocioso e sem compromisso. Nessa visão, Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989) advertem que as pesquisas sobre comprometimento em instituições públicas são importantes, não apenas pelo interesse acadêmico, mas também por razões práticas. Os autores ainda complementam que se as instituições são financiadas com recursos públicos e suas atividades têm por finalidade o bem comum, é necessário, então, identificar quais são as condições que beneficiam o comprometimento dos servidores dessas instituições públicas e fazer com que os investimentos feitos nessas instituições tenham retorno para a sociedade.

Leite (2004) compreende que, em face das discussões envolvendo o serviço e o servidor público no viés da nova administração pública e a reforma administrativa, torna-se necessária para tanto, uma reflexão mais profunda sobre o

funcionário público, pois esse é o elemento humano em torno do qual se reorganizam as instituições estatais. A grande importância dos estudos de comprometimento organizacional e fatores humanos, dentre eles a motivação no setor público, segundo Moraes (1997), deve-se ao fato desses serem responsáveis pelo atendimento de parcela significativa da população. O autor ainda enfatiza o baixo nível de envolvimento dos servidores e a precária qualidade dos serviços prestados. Igualmente, com essa ineficiência, as organizações públicas são no geral questionadas pela população quanto aos seus objetivos e níveis de desempenho e, com frequência, a respeito do seu papel dentro da realidade social e econômica do país.

Lacombe (2011) enfatiza a luz de suas abordagens teóricas que uma organização bem sucedida é aquela que sempre está atenta para compreender os sentimentos, as necessidades e motivações dos colaboradores e assim proporcionar um clima de trabalho propício a atingir resultados. Destaca-se ainda, que para que o relacionamento entre servidores e instituição seja proveitoso e eficaz, é imprescindível buscar a harmonia e o equilíbrio de interesses, para tentar evitar discordâncias e conflito, mas principalmente trazer uma maturidade que possa ajudar a superar as dificuldades. Fazendo com que as divergências se tornem oportunidades de estreitar relações, resolver os problemas, estimular a criatividade e atingir objetivos pessoais e profissionais (KNAPIK, 2010).

Percebe-se com base na literatura que a motivação impulsiona o homem a agir de determinada forma, por isso torna-se interessante que ela esteja presente no ambiente de trabalho para que juntos, em harmonia, em equipe possam alcançar metas e cumprir os objetivos traçados. Logo, conhecer os fatores desmotivadores dos servidores em uma instituição, torna-se uma tarefa árdua e desafiadora, no entanto, não impossível, pois quando os servidores trabalham motivados, os resultados acontecem e tornam-se os melhores possíveis, como por exemplo, a melhoria do clima, maior produtividade, redução de custos, baixa rotatividade, dentre outros fatores.

Diante da realidade ora pontuada no Estado da Paraíba no âmbito da Polícia Civil, e com a finalidade de aprofundar o debate teórico dos conhecimentos aplicados no contexto da esfera pública, especificamente, quanto à eficaz motivação e comprometimento dos seus servidores, este estudo monográfico questiona: Como

se encontra a motivação (fatores motivacionais) e o comprometimento dos agentes policiais civis atuantes no âmbito do Município de Cabedelo – PB?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Analisar os fatores motivacionais preponderantes para satisfação e comprometimento no trabalho no âmbito da esfera pública – Delegacias de Policia de Civil de Cabedelo-PB.

1.2.2 Específicos

- a) Delinear o perfil dos servidores públicos (policiais) atuantes nas Delegacias de Policia de Civil de Cabedelo – PB;
- b) Apresentar a análise dos fatores e aspectos motivacionais dos servidores (policiais) que atuam nas Delegacias de Policia de Civil de Cabedelo – PB;
- c) Mostrar a partir da análise dos aspectos motivacionais se os servidores (policiais) estão comprometidos com o trabalho que executam;
- d) Apresentar sugestões que poderão ser aplicadas na Instituição com a finalidade de incrementar o grau de satisfação e motivação dos servidores atuantes no âmbito das Delegacias de Policia de Civil de Cabedelo – PB.

1.3 Justificativa

A temática escolhida para este estudo compõe-se de dois construtos principais: motivação humana para o trabalho e comprometimento organizacional, ambos inserido no campo de estudos denominado comportamento organizacional. Essa área de estudo segundo Carvalho (2013) foi criada na década de 1960 e implantada no programa de doutorado da *Havard University* (Estados Unidos da América - EUA), a partir de 1962. Por se tratar de um campo multidisciplinar, incorpora contribuições das mais diversas disciplinas, como Filosofia, Antropologia, Psicologia, Sociologia e Economia (DIAS, 2006).

No que se refere ao primeiro construto, isto é, motivação humana, pode-se afirmar conforme Knapik (2010) que motivação é tudo aquilo que move uma pessoa

para uma determinada ação. E que essa motivação muitas vezes vem da própria pessoa, no entanto, ela pode ser estimulada pela instituição de várias formas. Modelos foram construídos para explicar quais são as forças que movem as pessoas nas diferentes dimensões do comportamento, pensamento e ações. O estudo da motivação nas organizações procura explicar quais são as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas no desempenho de suas tarefas.

Quanto ao segundo construto, isto é, comprometimento organizacional, Mitchell (1979) já afirmava que possuir atitudes no trabalho compõe o principal tópico de pesquisa na área de estudos sobre comportamento organizacional. O comprometimento pode ser compreendido como uma resposta do indivíduo às organizações que oferecem suporte para a realização de seus objetivos, a exemplo do crescimento e desenvolvimento pessoal.

No que se refere à literatura sobre a motivação humana para o trabalho e comprometimento organizacional, foi constatado que se trata de temas recentes, cujas pesquisas foram iniciadas na década de 1970, no exterior, e na década de 1990, no Brasil.

Diante desses esclarecimentos, os resultados desta pesquisa podem contribuir para o meio acadêmico no sentido de incentivar novos estudos abordando novas correlações do comprometimento. Outra possibilidade quanto os resultados deste estudo é proporcionar aos gestores da instituição pesquisada, isto é, Delegacias de Polícia Civil de Cabedelo - PB, possibilidades de mais conhecimento sobre seus servidores e, portanto, melhor adequação, se necessário, de suas políticas de recursos humanos.

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 tem por objetivo fornecer o embasamento teórico necessário para melhor visão da temática em estudo, motivação e comprometimento organizacional no serviço público. Advirta-se para tanto, ser escassa a investigação teórica entre a relação motivação e comprometimento organizacional. Essa carência de estudos dificulta um maior embasamento teórico e uma análise comparativa com resultados anteriores. A importância desta seção reside em apresentar um panorama entre as duas variáveis do comportamento e contribuir para a realização de estudos futuros.

2.1 Motivação e sua importância no âmbito das instituições públicas

Ao longo dos anos, as instituições públicas vêm passando por uma série de mudanças, onde as configurações de trabalho se alteram de forma considerada, pois se antes a visão era funcional, direcionada para o conhecimento e técnicas, hoje o foco principal são as potencialidades do seu quadro de servidores.

As mudanças ocorridas com a era da informação contribuíram para uma nova visão do servidor. As instituições perceberam que a vantagem organizacional dependia, em grande parte, do seu capital intelectual. Isso porque, um quadro de servidores motivados com o trabalho e comprometidos com a organização, alavanca a instituição e diminui o custo de contratação de novos servidores, gerado na maioria das vezes pela alta rotatividade.

Embasado nesse entendimento, o interesse pela motivação de servidores públicos e o seu aproveitamento na gestão estratégica têm contribuído para o sucesso das organizações públicas. Isso porque um servidor motivado com a organização irá provavelmente buscar desenvolver seu trabalho da melhor maneira. Porém, existe um constante questionamento: o que mantém um servidor motivado em seu trabalho? A partir desta apreensão, muitas teorias surgiram e com ela, estratégias que buscam encontrar a melhor forma de aproveitar e construir uma força de trabalho motivada. Contudo, para entender o que cada teoria propõe, torna-se necessário definir o que é motivação.

A motivação humana, principalmente no que tange às relações de trabalho, é influenciada por diversos fatores. Estudar a motivação humana ajuda a explicar o

comportamento das pessoas, motivo pelo qual na busca do conhecimento dos seres humanos importa conhecer o que os motiva.

No escopo de atingir seus objetivos, os seres humanos são movidos por estímulos, que, de forma ampla, definem-se como motivação. Destarte, podemos dizer que suas principais características básicas são definidas como um fenômeno individual, ou seja, somos únicos e devemos ser tratados com tal; intencional, uma vez que está sob o controle do trabalhador, e multifacetada, pois depende tanto do estímulo como da escolha do comportamento empregado.

Outra característica encontrada é que não podemos medir a motivação diretamente. Medimos o comportamento motivado, ação e forças internas e externas que influenciam na escolha de ação, pois a motivação em si não é passível de observação.

A análise da motivação no ambiente organizacional depende de diversos fatores, admitindo variáveis, dependendo da abordagem realizada. Entretanto, é da natureza humana buscar objetivos como alimentação, bem estar, lazer, segurança, convívio social, dentre outros. E é justamente a motivação a responsável pelo comportamento inicial dos homens na busca por esse objetivo.

Motivação do ponto de vista organizacional é atualmente uma tendência nas instituições públicas em prol de uma melhor qualidade de vida no trabalho, uma vez que em toda a literatura se refere à satisfação de necessidades individuais, tendo como resultado um maior desenvolvimento, o aumento na produtividade e uma melhor satisfação no desempenho das funções dos servidores. A motivação caminha para o cumprimento de metas da organização, e o líder cria expectativas positivas.

Spector (2005), ao conceituar motivação afirma que é um estado interior que induz a pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Nesse sentido, o autor diz que há uma direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. Por direção, entenda-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis; intensidade é o esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa; persistência é o engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo (SANTOS, 2006).

Em outro ponto de vista, motivação define-se como o resultado de desejos, necessidades e vontades, onde há o desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo. Do ponto de vista do comportamento individual e grupos no trabalho, é a vontade de

empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade organizacional.

No enfoque de Chiavenato (2004) motivação é definida como o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais condicionados pela capacidade de também satisfazer objetivos individuais. O autor quer dizer que são forças ativas e impulsionadoras que levam as pessoas a buscar alcançar determinadas metas. Para melhor esclarecimentos conceituais de motivação o Quadro 1, assim define:

Quadro1 – Definições de motivação

Autor (Ano)	Definição
Ferreira (2004)	Conjunto de fatores, psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo.
Spector (2005)	Estado interior que induz a pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Há uma direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo.
Robbins (1999)	Vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade organizacional.
DuBrin (2003)	Processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais.
Chiavenato (2004)	Desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais condicionados pela capacidade de também satisfazer objetivos individuais. Forças ativas e impulsionadoras que levam as pessoas a buscar alcançar determinadas metas.

Fonte: Santos (2006).

Diante das várias delimitações do termo, definidos no Quadro 1, permite-se esclarecer que todas as definições consideram a motivação como algo que impulsiona o indivíduo a uma ação específica, e no contexto do trabalho pode reforçar a relação entre motivação e desempenho. Nesse sentido, pode-se afirmar que a motivação é a intenção pessoal de fazer ou realizar algo, de determinada forma, a fim de alcançar determinadas metas pessoais e organizacionais.

Destarte, podemos inferir que motivação é a força interna direcionada para o alcance de determinado objetivo. Portanto, numa perspectiva de ambiente organizacional, é papel dos gestores públicos verificarem, de uma maneira geral, o que motiva os servidores a agirem de uma determinada forma, a fim de que haja congruência entre os objetivos da instituição e os objetivos individuais.

É pertinente informar que há uma diferenciação de suma importância para melhor entendimento e esclarecimento a respeito do que é motivação no contexto organizacional. 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. É a motivação que impulsiona o homem a agir de determinada forma, por isso torna-se interessante que ela esteja presente no ambiente de trabalho para que juntos, em harmonia, em equipe possam alcançar metas e cumprir os objetivos traçados. Por esse motivo, torna-se relevante, apresentar os tipos de motivação (intrínseca e extrínseca)

2.1.1 Motivação intrínseca e extrínseca

No enfoque organizacional, os tipos de motivação: intrínseca e extrínseca vem sendo amplamente estudada para dar suporte no dia a dia das instituições e ou organizações. Contudo, vale salientar que as particularidades inerentes de cada uma delas proporcionam clareza de informações, as quais são relevantes para a satisfação tanto da empresa quanto do colaborador (ANTUNES et al., 2013). Assim, quando se fala em motivação, não se pode ter como base uma simples regra elencando conceitos motivadores ou desmotivadores, pois há uma grande diversidade de interesses, fazendo com que um trabalhador busque objetivos diferentes do outro.

Consequente menciona Colella, Miller e Hitt (2007): Motivação são forças originárias do interior de uma pessoa, que são responsáveis em parte pelo direcionamento, pela intensidade e pela persistência intencionais dos esforços da pessoa orientadas pelo alcance de objetivos específicos que não dependam de capacidades nem de demandas externas.

No entendimento de Tamayo e Paschoal (2003), o principal problema da motivação no trabalho situa-se na interação dos interesses da organização com os interesses do servidor. A organização possui demandas explícitas e bastante precisas relacionadas ao desempenho do trabalhador e às normas de comportamento na instituição, tais como: execução de tarefas delimitadas, com períodos determinados, com padrões de quantidade e qualidade estabelecidos (ANTUNES et al., 2013). Para a execução das tarefas, a instituição fornece aos seus

empregados o equipamento e o material necessário, que pode vir a não corresponder às exigências das tarefas.

A motivação intrínseca é aquela associada diretamente com os conceitos e práticas de competência, autodeterminação, autonomia. Quanto á motivação extrínseca está relacionada com as recompensas recebidas por um agente externo (GUIMARAES, 2004 apud ENGELMANN, 2010).

Pode-se afirmar que cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais e por essa razão, torna-se difícil entender e aceitar o que motiva o outro. Essas diferentes necessidades que existem no interior de cada indivíduo são comparados aos desejos, que quando supridos tornam a pessoa satisfeita e quando não, insatisfeita (ANTUNES et al., 2013). Essa realização pessoal é incorporada com a satisfação ou realização por aquilo que desempenham na organização. No entanto, o que se observa é que infelizmente muitos trabalhadores não possuem motivação por aquilo que fazem. A motivação intrínseca aponta que uma pessoa nunca pode motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra, pois a motivação é uma força que se encontra no interior de cada um, e que pode ou não estar ligada a um desejo (BERGAMINI, 1997).

Com base nos estudos, pode-se afirmar que a motivação intrínseca é a motivação pela tarefa, ou seja, um impulso/desejo de trabalhar com dedicação unicamente pelo prazer de cumprir a tarefa. Conforme Engelmann (2010) a motivação se torna muito evidente quando o trabalhador realiza determinada atividade, simplesmente pelo prazer de realizá-la e de forma desapegada.

Com relação aos fatores higiênicos, ou motivadores extrínsecos são os que podem acarretar insatisfação no trabalho. São recompensas externas que acontecem à margem da natureza do trabalho, com, por exemplo: salário, condições de trabalho, status, segurança, relações interpessoais. Destaca-se que esses fatores não são motivadores eficazes (BOWDITCH; BUONO, 2006). Essa situação pode ser observada na prática empresarial, quando, por exemplo, o servidor é bem remunerado pela função que desempenha, mas não está satisfeito com o relacionamento entre a equipe. Essa situação acaba sendo desmotivadora.

Amaral (2002) ao mencionar os fatores desmotivadores afirma que a realidade externa pode servir de fator inibidor do desenvolvimento da libido, levando a pessoa a desenvolver doentios mecanismos de defesa para poder conviver com a realidade que ponha em perigo sua tendência ao prazer, e desencadeando o

desprazer. Ou seja, na busca de evitar o desprazer, as pessoas procuram formas de reprimir suas necessidades internas e tendem a adequar-se a qualquer preço ao meio externo (ANTUNES et al., 2013)

Com isso vêm as frustrações e a busca pela recompensa física, resultado das renúncias pessoais comprometidas. A motivação intrínseca então parte de dois tipos de interesses distintos: o interesse individual e o interesse situacional. O interesse individual equivale ao estado de motivação para uma situação específica, incluindo sentimentos positivos, envolvimento prazeroso e atribuições de significado pessoal. Enquanto o interesse situacional, precisa de estímulos situacionais, ou seja, que a situação seja atraente, prazerosa. Nesse segundo caso, torna-se necessário identificar o que provocam estímulos de interesse (ENGELMANN, 2010).

Já do ponto de vista de Bergamini (1997), o comportamento humano pode ser moldado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições externas. Isso se chama de reforçadores de comportamento. O *feedback* positivo que vem acompanhado de uma premiação, estimula a adoção de comportamentos favoráveis ao ambiente de trabalho, ao contrário do *feedback* negativo que é visto como punição por um comportamento indesejável.

Em face de tantos desafios de um ambiente globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem então, um aspecto estratégico. Os gestores buscam pessoas criativas e que se comprometam com os objetivos da organização. Motivar nesse contexto significa incentivar uma pessoa para a ação, para a realização e conquista das metas e objetivos, de modo a evitar a acomodação do colaborador para que sempre prevaleça a criatividade (GRIFFIN, MOORHEAD, 2006).

Como se pode observar, o interesse individual antecede a orientação motivacional da pessoa, fazendo com que predomine a sua motivação intrínseca, porém a instituição pode utilizar meios de recompensa para obter retorno do seu colaborador por meio da motivação extrínseca. Ambas são muito importantes e a gestão de pessoas as utiliza como ferramenta estratégica para atingir seus objetivos. A partir dessas observações proferidas, cabe compreender as teorias que envolvem a motivação humana, as chamadas teorias motivacionais.

2.1.2 Teorias da motivação

As teorias motivacionais ajudam a explicar por que o mau desempenho, atrasos ou faltas, baixo nível de esforço, mau comportamento, etc., podem ser ocasionados por necessidades que são bloqueadas diretamente ou não atendidas no trabalho. Também ajudam a avaliar o valor motivador das recompensas com base na sua capacidade de resposta a importantes necessidades que um indivíduo procura satisfazer. Para tanto, os estudiosos do assunto elaboraram algumas teorias que pretendem explicar essa dinâmica comportamental. Tais teorias, chamadas motivacionais, estão divididas em dois grupos, teorias de conteúdo e teorias de processo. As primeiras tendem a explicar o que motiva o comportamento humano e a segunda esclarece sobre como esse comportamento é motivado.

2.1.3 Teorias de conteúdo

As chamadas teorias de conteúdo, relacionam-se com os fatores internos à pessoa que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento. Parte-se do princípio que as necessidades específicas motivam as pessoas, ou seja, os motivos para o comportamento estão dentro do indivíduo. O Quadro 2 apresenta os principais autores dessas teorias bem como suas principais ideias.

Quadro 2 – Principais teorias motivacionais de conteúdo

Teoria (autor)	Principais ideias
Hierarquia das Necessidades (Maslow)	Motivação é direcionada por necessidades humanas hierarquizadas em um modelo piramidal agrupadas em 5 categorias.
Motivação – Higiene (Herzberg)	Motivação resultante da natureza do trabalho em si (fatores motivacionais), e não de recompensas externas ou das condições de trabalho (fatores higiênicos).
Teoria X (McGregor)	Para se atingir metas, os empregados devem ser coagidos, controlados ou ameaçados. Valorizam mais a segurança do que outros fatores associados ao trabalho.
Teoria Y (McGregor)	Quando comprometidos com a organização, os empregados podem se auto-orientar e auto-controlar. A habilidade para tomar decisões inovadoras não é restrita a posições gerenciais.
Tríade Realização - Poder – Afiliação (McClelland)	Motivação influenciada por necessidades e/ou experiências relacionadas a percepção individual de auto-realização. Capacidade de afiliação e/ou obtenção de poder. Podem operar concomitantemente.
ERC (Clayton Alderfer)	Desejo de satisfazer as próprias necessidades, que estão agrupadas em três níveis (existência, relacionamento e crescimento) e podem operar simultaneamente.

Avaliação cognitiva (Deci),	Percepção (avaliação cognitiva) das causas das próprias ações, onde os fatores intrínsecos estão relacionados ao processo motivacional.
-----------------------------	---

Fonte: Santos (2006).

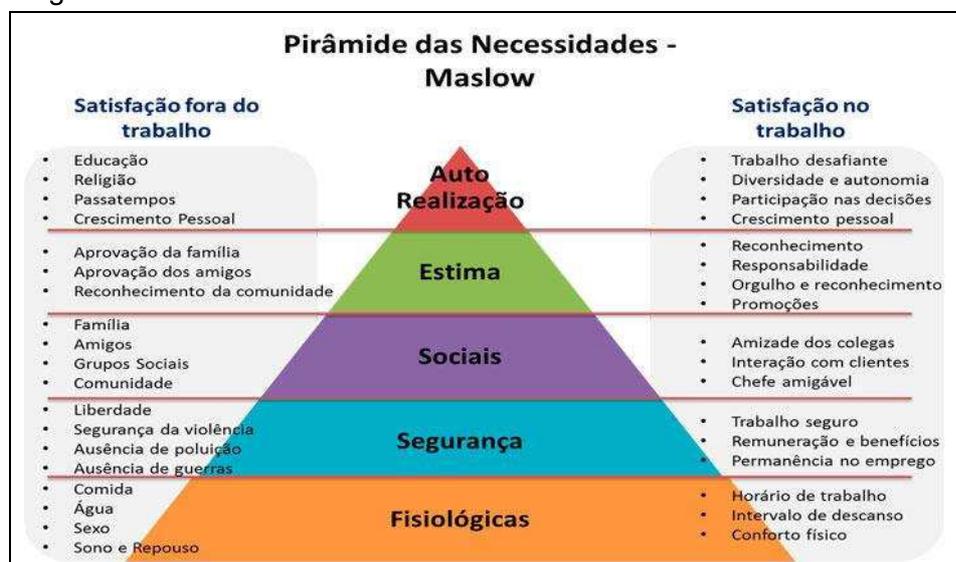
Percebe-se diante das principais ideias postas no Quadro 2 que as teorias gerais de conteúdo são aquelas que se dedicam à análise do comportamento humano. Esses motivos podem ser entendidos de uma forma mais abrangente do que a exclusivamente correspondente às situações de trabalho. Diante desses esclarecimentos, cabe esclarecer cada uma das teorias, a saber:

2.1.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Criada por Harold Abraham Maslow no ano de 1954, essa teoria explica que as necessidades humanas são organizadas de maneira hierarquizada em uma escala de valores determinada pela carência das pessoas. Dessa maneira, à medida que fossem satisfeitas as necessidades mais básicas, outras iriam surgindo, passando a conduzir o comportamento humano.

Para uma melhor percepção de sua teoria da Hierarquia das Necessidades, o autor criou uma Pirâmide das Necessidades (Figura 1), que explica de maneira gráfica a sua teoria. Abaixo nós apresentamos um dos modelos da pirâmide, mostrando as necessidades gerais de cada grupo e umas específicas do âmbito organizacional.

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Maslow (2000, p. 105).

Conforme a Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow existem cinco estágios de necessidades fundamentais. As primeiras são as Necessidades fisiológicas, que são as necessidades de sobrevivência, por isso são instintivas, pois estão relacionadas com a manutenção da vida. São exemplos dela as necessidades de alimentação, moradia, água e sexo.

Em segundo vem as Necessidades de Segurança, que buscam proteção contra ameaças e privações. Exemplo dessas pode ser a liberdade, ausências de violência e de poluição.

Suplantadas as últimas seguem as Necessidades Sociais, vinculadas ao convívio social. As pessoas tem a imprescindibilidade de se relacionarem com outras. Nesse grupo estão a amizade, o afeto e o amor.

Logo após vem as Necessidades de Estima, onde se desenvolvem os sentimentos de autoconfiança, autoestima, reconhecimento e *status*. Por fim, está a Necessidade de Auto Realização, que vem a ser a tendência do homem de explorar suas potencialidades, buscando o sentimento de realização pessoal e conquista.

2.1.3.2 Teoria E.R.C.

Desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer, a partir da teoria de Maslow, ela concorda que a motivação do trabalhador pode seguir uma hierarquia, apontando, porém, algumas divergências. Para ele existem apenas três grupos de necessidades: as de Existência, iguais às necessidades fisiológicas de Maslow; de Relacionamento, que são de interação com outras pessoas; e as de Crescimento, ou seja, de desenvolvimento do potencial humano. Além disso, este autor afirma que se a necessidade de nível mais alto não for satisfeita, aumentará o desejo de satisfazer a necessidade inferior. Por fim ele admite que mais de uma necessidade pode ser focalizada de uma só vez.

2.1.3.3 Teoria dos Dois Fatores

A Teoria dos Dois Fatores, também conhecida como Teoria da Higiene-Motivação, foi proposta pelo psicólogo e professor Frederick Herzberg, em 1959, em seu livro intitulado *The motivation to work* (CASADO, 2002).

Herzberg (1959) desenvolveu sua pesquisa baseado na pergunta: “o que as pessoas esperam de seus empregos?” As pessoas pesquisadas, ao afirmarem estarem felizes com seu trabalho, citaram fatores ligados ao desenvolvimento da tarefa e às possibilidades de crescimento. Quando demonstraram sentimento de insatisfação, isso não estava associado ao trabalho em si, mas às condições que envolviam sua execução (CARVALHO, 2013). Essas condições foram chamadas de fatores higiênicos, fazendo uma analogia com os princípios da higiene médica.

Nesse pensamento, Herzberg (1959) explica essa analogia da seguinte forma: a higiene opera para remover riscos à saúde no meio ambiente utilizado pelo homem. Ela não é curativa, ela é preventiva. Da mesma forma, quando existem fatores deletérios no contexto do trabalho, eles servem para causar atitudes não produtivas. A melhoria dos fatores higiênicos serve para remover impedimentos para atitudes positivas quanto ao trabalho. Alguns fatores de higiene são: supervisão, relações interpessoais, condições físicas de trabalho, remuneração, políticas da empresa, práticas administrativas, benefícios e estabilidade (CARVALHO, 2013). O autor complementa essa ideia afirmando que quando os fatores higiênicos se deterioram a um nível que os empregados considerarem inaceitável, a insatisfação no trabalho vem como consequência. No entanto, o inverso não é verdadeiro, ou seja, quando o âmbito do trabalho puder ser classificado como ótimo, não haverá insatisfação, mas não ocorrerão atitudes positivas. Os fatores que conduzem a atitudes positivas acontecem porque eles satisfazem a necessidade de autorrealização do indivíduo.

Uma das conclusões de Herzberg (1959), de acordo com Carvalho (2013) diz respeito sobre “o que as pessoas esperam de seus empregos?” é que o desejo dos empregados divide-se em dois grupos: os que giram em torno da necessidade de desenvolver a ocupação do indivíduo em uma fonte de crescimento pessoal; e os que operam com uma base essencial ao primeiro e é associada ao tratamento justo na remuneração, supervisão, condições de trabalho e práticas administrativas.

Entretanto, afirma Carvalho (2013) que o preenchimento das necessidades do segundo grupo não motiva o indivíduo a atingir níveis altos de satisfação no trabalho. A satisfação das necessidades de higiene é prevenir tanto a insatisfação

quanto o mau desempenho no trabalho. A teoria desenvolvida por Herzberg (1959) divide o conceito em motivação e satisfação. Estabelece que a motivação origina-se de fatores de trabalho como reconhecimento, responsabilidade e também do próprio cargo. A satisfação aumenta a motivação, porém a insatisfação não a diminui (CASADO, 2002).

Dessa forma, Herzberg observou a existência de dois grupos de necessidades: a) aquele em que a interferência é de fatores de natureza intrínseca os quais dependem do próprio indivíduo; b) aquele no qual a influência é de fatores extrínsecos os quais independem do próprio indivíduo (CASADO, 2002).

A Teoria dos Dois Fatores consolidou o princípio de que a motivação vem do trabalho e não do ambiente. A teoria explica, por exemplo, o porquê de certos profissionais darem mais importância às atividades que realizam do que às possíveis vantagens materiais que elas possam trazer (CARVALHO, 2013). Um exemplo disso são os artistas, artesãos, cientistas, sacerdotes, integrantes de entidades assistenciais, que muitas vezes trabalham em condições precárias e sacrificam suas necessidades básicas e de segurança (DAVIS; NEWSTROM, 2002).

De acordo com Lobos (1978), Herzberg conclui em sua teoria ser errado dar ênfase aos fatores higiênicos ou extrínsecos, porque eles servem apenas para fazer com que o ambiente de trabalho seja mais tolerável. O gestor deve procurar enriquecer a tarefa fazendo que esta se torne mais interessante.

Lobos (1978) e Rothmann e Cooper (2009) reforçam, complementando que essa teoria foi amplamente divulgada e que os administradores têm conhecimento de suas recomendações relativas à ampliação de tarefas, que pode ser feita por meio de delegação de atribuições adicionais, incorporações de tarefas correlatas ou aquisição de novas habilidades. No entanto, Davis e Newstrom (2002) relatam que esse modelo proposto por Herzberg foi amplamente criticado por várias razões, entre elas a metodologia utilizada pelo autor na pesquisa, em que os dados deveriam ser interpretados pelos diversos pesquisadores envolvidos, podendo, assim, haver interpretações diferentes entre eles. Outra crítica é que Herzberg pressupõe uma relação entre satisfação e produtividade.

2.1.3.4 Teoria das necessidades socialmente adquiridas

Essa teoria foi desenvolvida na década de 1960 por David McClelland. Ela ensina que as necessidades podem ser aprendidas ou socialmente adquiridas ao longo da vida do ser humano, sendo iniciada assim que as pessoas passam a se relacionar com outras e com o meio em que vivem, resumindo-se, basicamente, em três grupos:

Necessidade de Realização: é o desejo de ser excelente, de ser melhor, de ser mais eficiente e as pessoas com essas necessidades gostam de correr riscos calculados, de ter responsabilidades, de traçar metas;

Necessidade de Poder: é o desejo de controlar os outros e de influenciá-los. Pessoas assim tem grande poder de argumentação e esse poder pode ser tanto positivo quanto negativo e procuram assumir cargos de liderança.

Necessidade de Aflição: reflete o desejo de interação social, de contatos interpessoais, de amizades e de poucos conflitos. Pessoas com essas necessidades colocam seus relacionamentos acima das tarefas.

2.1.3.5 Teoria cognitiva

Por essa teoria pode-se ressaltar a valorização da vontade, seja ela de qualquer forma, o que leva o indivíduo a ter motivos diferentes dos conteúdos de pensamento ou de outros processos cognitivos.

Os teóricos da motivação tem assumido, no geral, que motivações intrínsecas, como realização, responsabilidade e competência são independentes dos motivadores extrínsecos, como alta remuneração, promoções, boas relações com a supervisão e condições agradáveis de trabalho. Essa afirmação pode ser percebida empiricamente do cotidiano de trabalho dos policiais da Paraíba, pois em geral existe uma precariedade das condições de trabalho.

2.1.4 Teorias do processo

Essas teorias focam os processos que influenciam o modo como o comportamento motivado é canalizado. Nessas teorias supõe-se que os indivíduos decidem conscientemente se irão ou não realizar determinada tarefa. Enquanto as teorias de conteúdo se preocupam com as necessidades, as teorias de processo procuram verificar como o comportamento é ativado, dirigido e mantido.

2.1.4.1 Teoria X e Y

Douglas McGregor, um psicólogo social americano, da década de 1950, sugeriu seus modelos famosos da teoria X e da teoria Y em seu livro “The Human Side Of Enterprise” (1960). McGregor e outros teóricos não concordavam com o modelo das relações humanas e criticavam o suposto modelo como sendo apenas um método camuflado de manipular os empregados.

De acordo com CHIAVENATO (2002, p. 126) Douglas McGregor coloca o Gestor X e considera a administração de pessoas pelos seguintes aspectos:

- a) As pessoas trabalham por exclusivo interesse pessoal e de seus objetivos econômicos;
- b) As pessoas não fazem nada se não forem forçadas ou motivadas sem essa intervenção ativa por parte da administração, as pessoas seriam totalmente passivas em relação às necessidades da empresa, ou até resistiriam a elas;
- c) As pessoas devem ser incentivá-las, suas ações controladas recompensadas, punidas, coagidas e controladas e modificar o seu comportamento para anteder às necessidades da empresa: as suas atividades devem ser padronizadas e dirigidas em função dos objetivos da empresa;
- d) As pessoas precisam de subordinação, ou seja, alguém passando tarefas, criando entendimento e cobrando prazos, um gerente X usará a pressão, o medo, a coerção e a punição para que as pessoas trabalhem.

A Teoria Y conduz á ampliação do cargo por meio de sua reorganização e extensão de atividades, para as pessoas conhecerem o significado daquilo que fazem e terem uma ideia da contribuição de seu trabalho para as operações da empresa com um todo. Gestores Y é a moderna concepção de administração de acordo com a Teoria Comportamental (CHIAVENATO, 2002).

Percebe-se diante da explicação de Chiavenato (2002) que a Teoria Y desenvolve um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, no qual a administração se torna um processo de criar oportunidades e assim as sua características são: a motivação das pessoas, desenvolver nelas, a capacidade de

assumir responsabilidades em dirigir as suas metas pessoais junto com a empresa. Nesse sentido, é de responsabilidade da administração criar condições para se desenvolva um bom trabalho dentro das empresas e que o funcionário se sinta bem trabalhando. Não precisam de subordinação de seus gestores para realizar o seu trabalho, mete seus esforços por si só, pois julgam que a motivação já é algo natural do ser humano.

2.1.4.2 Teoria da expectativa

Foi desenvolvida por Victor Vroom e ensina que a intensidade do esforço de uma pessoa está relacionada com a expectativa em relação ao resultado decorrente dessa ação e da atratividade desse resultado por ela percebida. Dentro dessa visão teórica, os indivíduos fazem escolhas baseados em seus ideais de recompensa não obtidos ainda; as recompensas devem estar inseridas em um período de tempo médio para que haja uma relação desempenho-recompensa e esta deve ser justa; e por fim, o indivíduo sabe o que se espera dele e passa a se comportar de maneira esperada.

2.1.4.3 Teoria da equidade

Com base nos estudos realizados por J. Stacy Adams, essa teoria explica que os funcionários fazem observações entre o desenvolvimento do seu trabalho e a recompensa por ele obtida, comparando com outras pessoas que também recebem pelos esforços despendidos.

Lobos (1978), assegura que essa teoria desenvolvida por J. Stacy Adams, em 1965, também conhecida como Teoria da Justiça Distributiva, baseia-se na “determinação daquela taxa de intercâmbio social que é percebida como apropriada, justa e equitativa”.

Nessa visão, Davis e Newstrom (2002) esclarecem que os empregados, além da preocupação com a satisfação de suas necessidades, também querem que o sistema de recompensas seja justo. Nesse sentido, os empregados tendem a comparar os seus *inputs* e contribuições relevantes no trabalho com as recompensas que recebem e também comparam essa relação com outras pessoas, seja dentro da própria empresa, na comunidade ou na sociedade.

Casado (2002) complementa que, a partir desta teoria, o determinante mais importante do desempenho e da satisfação no trabalho é a existência de equidade ou de iniquidade. Se existir equidade, o comportamento será estimulado e haverá satisfação. Por outro lado, a existência de iniquidade poderá causar insatisfação.

Esclareça-se que equidade, neste caso, é a relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho e as recompensas que recebe, comparada com as recompensas que os outros recebem em troca dos esforços empregados. É uma

relação de comparação social. A Teoria da Equidade focaliza a relação dos resultados para os esforços empreendidos em relação à razão percebida pelos demais.

2.1.4.4 Teoria de determinação das metas

Esta teoria foi proposta no fim dos anos de 1960, pelo pesquisador Edwin Locke, em que as intenções de trabalhar em direção a uma meta são a principal fonte de motivação de trabalho. Isso quer dizer que as metas relatam ao empregado o que precisa ser feito e quanto de esforço é necessário ser utilizado (DAVIS; NEWSTROM, 2002).

Locke e Latham (2002 apud ROTHMANN; COOPER, 2009) relatam que os objetivos afetam o desempenho a partir de quatro mecanismos: a) direcionam a atenção e o esforço em direção a metas relevantes; b) têm função energizante; c) afetam a persistência; d) estimulam à descoberta e ao uso de conhecimentos e estratégias para desenvolvimento das tarefas.

2.1.4.5 Teoria do reforço

A ideia principal dessa teoria é de que o reforço condiciona o comportamento, sendo este determinado por experiências negativas ou positivas, devendo o gerente estimular comportamentos desejáveis e desencorajar comportamentos não agradáveis. O reforço positivo se dá de várias formas tais como: premiações, promoções e até um simples elogio a um trabalho bem feito. São motivadores, visto que incentivam o alto desempenho. Já o reforço negativo condiciona o funcionário a não se comportar de maneira desagradável, atuando através repreensões, chegando até a demissão.

2.2 Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional tem se mostrado importante em uma série de modelos envolvendo variáveis organizacionais. Pesquisas mostram que esta variável de atitude possui correlação com outras esferas do trabalho, tais como: motivação (BORGES; LIMA; VILELA; MORAIS, 2004), qualidade de vida (MAIA,

2003), criatividade e desempenho (FONSECA; BASTOS, 2002) e satisfação no trabalho e rotatividade (SIQUEIRA, 2001).

Contudo, cabe ressaltar que no final da década de 1920, Frederick Taylor já se preocupava com aquilo que ele chamava de “fuga sistêmica do trabalho” – tendência dos funcionários a trabalhar no ritmo mais lento possível – e ficava intrigado com o fato de que algumas dessas pessoas, após uma jornada de 12 horas de trabalho, ainda encontravam energia para trabalhar em casa (DESSLER, 1996). Se Taylor pudesse encontrar uma forma de utilizar essa energia no trabalho, altos ganhos de produtividade poderiam ser alcançados. Taylor, então, iniciou seus estudos sobre administração científica cujo objetivo fundamental era encontrar um meio para sintetizar os objetivos da empresa e seus empregados.

Contudo, Dessler (1996), enfatiza que o grande engano de Taylor foi pressupor que o ser humano era um ser racional, movido apenas pelo desejo econômico, menosprezando-se as variações do comportamento humano nas organizações. Como já explicado no construto sobre motivação para o trabalho, nas décadas de 1920 e 1930 Elton Mayo e Roethlisberger iniciaram seus estudos acadêmicos sobre o comportamento humano no trabalho focados na importância das relações humanas. E apuraram que uma organização é um sistema social e o trabalhador é o mais importante elemento desse sistema (BERGAMINI, 1997; CASADO, 2002; DAVIS; NEWSTROM, 2002).

Porém, somente nas décadas de 1940 e 1950, a partir de resultados de novas pesquisas desenvolvidas nas organizações, ocorreu o estímulo para novos interesses quanto ao comportamento das pessoas no trabalho (DAVIS; NEWSTROM, 2002).

Na Teoria dos Dois Fatores, sobre motivação, também conhecida como Teoria da Higiene-Motivação, proposta pelo psicólogo e professor Frederick Herzberg em 1959, o autor explica que dinheiro não compra o comprometimento dos funcionários e que os fatores higiênicos, como o pagamento, levam apenas a uma motivação de curto prazo. Assim, após o pagamento, a motivação acaba porque o incentivo é removido (CASADO, 2002).

A necessidade do comprometimento origina-se da nova natureza das tarefas dos trabalhadores (DESSLER, 1996, p. 7). As décadas de 1980 e 1990 foram marcadas pelos imperativos de qualidade, serviços e mudança rápida, que provocaram alterações no gerenciamento das empresas. Assim, é necessário mais

do que funcionários comprometidos, que se identificam com a empresa e adotam suas metas como se fossem seus proprietários.

No cotidiano das organizações, três conceitos de comprometimento são mais comuns. O primeiro aproxima-se dos conceitos de “compromisso” ou “com envolvimento”, descrevendo formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos. Nesse sentido, “com comprometimento” seria o oposto de “descompromissadamente” e indicaria o grau de atenção, esforço e cuidado que a pessoa envida ao realizar algo. Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo: estado de lealdade a algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito por sentenças que delinham intenções, sentimentos e desejos. Finalmente, um terceiro uso frequente refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados: comprometer como prejudicar, impedir (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

Conforme esses conceitos, comprometimento pode ser usado para descrever dimensões valorativas opostas, ou seja, o comprometimento como a maneira de agir e que pode conduzir ou não a produtos/estados desejáveis e o comprometimento como tipo de envolvimento que pode dificultar/enviesar as ações da pessoa. Porém, os usos de comprometimento trazem em si a noção de “algo que amarra, ata, une o indivíduo a alguma coisa”. Comprometimento passa, então, a significar adesão, forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do seu ambiente de trabalho, em especial com a sua organização empregadora.

2.2.1 Comprometimento organizacional no setor público

Alguns autores destacam a importância dessa abordagem com vistas à imagem que se tem do setor público e a contribuição que o comprometimento dos funcionários tem como fator de envolvimento com a instituição. O funcionalismo público é visto quase sempre pela sociedade como ineficiente; dado seu “excessivo aparato burocrático e baixo engajamento de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas mesmas organizações” (CORREIA; MORAES; MARQUES, 1998, p. 2), além de ser associado a práticas como o clientelismo e paternalismo. A construção dessa imagem social, que deve ser entendida no enfoque político, econômico e social da administração pública, tem como condicionante o padrão de conduta do servidor (BRANDÃO; BASTOS, 1993).

Conforme esclarece Brandão apud Correia, Moraes e Marques (1998) o servidor público é “estigmatizado como inoperante, ocioso e descomprometido”. Isso reforça a importância de se compreender o comprometimento das pessoas na empresa pública para que possam ser desenvolvidas práticas de recursos humanos que retenham os funcionários na organização, garantam uma melhor eficiência e produtividade da organização, bem como relevem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos.

Apesar de considerado importante o estudo do comportamento do servidor, a atenção dada aos recursos humanos nas organizações públicas ainda está aquém do que seria necessário e “nunca houve condições efetivas para a implantação de adequada política de recursos humanos no setor público” (BRANDÃO; BASTOS, 1993). Além da falta de atenção, a capacidade do governo em investir em infraestrutura vem se reduzindo nas últimas décadas, o que também compromete a gestão dos recursos humanos na organização. Tudo isso reflete tanto no desempenho e autoestima do funcionário diante da sociedade, quanto em uma crise de identidade da organização.

2.3 Segurança pública e a polícia civil da Paraíba – delegacias do município de Cabedelo – PB

A Segurança Pública é uma atividade que tem o escopo de garantir o exercício pleno da cidadania, prevenindo e controlando manifestações de violência ou a criminalidade, sendo exercida, prioritariamente, por órgãos do Estado, mas com o apoio da comunidade.

Podemos conceituar Segurança Pública, de maneira mais abrangente, como o estado de normalidade que permite o usufruto de direitos e o cumprimento de deveres, constituindo sua alteração ilegítima uma violação de direitos básicos, geralmente acompanhada de violência, que produz eventos de insegurança e criminalidade. É considerado um processo, por ser uma sequência contínua de fatos ou operações que apresentam certa unidade ou que se reproduzem com certa regularidade, compartilhando uma visão focada em componentes preventivos, repressivos, judiciais, saúde e sociais.

Vê-se, destarte, como é complexo o trabalho nessa seara, pois necessita do apoio e convergência de vários atores da sociedade e do Estado, nos seus três

âmbitos, federal, estadual e municipal. Deveras a Segurança Pública não pode ser constituída apenas por ações das polícias, é muito mais abrangente. Contribuem com ela as ações de saúde e educação nas comunidades, de assistência social, inserção laboral, que são eminentemente preventivas e importantes para evitar o surgimento da criminalidade e violência.

Ações de urbanização tais como padronização urbana, saneamento e, principalmente iluminação pública, que são de responsabilidade dos municípios, tem efeito importantíssimo na Segurança Pública.

Atualmente, diante da ausência generalizada desses serviços básicos importantes, além de outros fatores, a consequência é a explosão da criminalidade e sensação de insegurança e impunidade no nosso país. Resta apenas o combate repressivo e preventivo realizado pelas polícias, recebendo, estas instituições e seus agentes, uma grande carga de responsabilidade por terem o mister de diminuir o efeito das consequências das falhas ocorridas nas ações preventivas, quando a ação mais eficiente é justamente o combate das causas.

Nesse contexto, estão inseridas as Polícias Cíveis. Em um pequeno resumo histórico, podemos dizer que as funções de Polícia Judiciária no Brasil foram criadas em 1808, com a vinda da Família Real Portuguesa, quando houve a necessidade da organização das funções policiais, para proteção da colônia. Em 10 de maio do mesmo ano foi criada a Intendência Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil, sendo empregado o termo “Delegado”, designando a autoridade policial da Província, copiando o modelo existente em Portugal.

Em 13 de maio de 1809 ocorreu o primeiro registro histórico associado à Polícia Militar, quando foi instituída a Divisão Militar da Guarda Real de Polícia e somente em 25 de março de 1824, o Ato Adicional à Constituição instituiu a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro e dos demais Estados. Com a Lei 261, de 3 de dezembro de 1841, foi instituído o Código de Processo Penal do Império e foi criado no município da Corte e em todas as Províncias um Chefe de Polícia com os respectivos Delegados de Polícia e subdelegados.

As atribuições da polícia judiciária foi mencionada expressamente no Decreto 120, de 31 de janeiro de 1842, regulamentando a Lei 261. Houve nova Reforma Processual no ano de 1871, com a Lei 2.033 e o Decreto 4.824, separando a polícia judiciária e instituindo o Inquérito Policial. A formação de uma polícia civil e de uma

polícia militar foi imposta com o Decreto 66.862/70 e os Decretos-Lei 667 e 1.072/69.

Nesse contexto esta inserida a Polícia Civil da Paraíba, legalmente instituída pela Lei Estadual 4.273 de 01 de setembro de 1981, sendo uma das instituições que fazem parte dos órgãos da Segurança Pública, pois compõe o organograma da Secretaria de Segurança e Defesa Social do Estado.

Prevê o §4º do artigo 144 da Constituição Federal que as Polícias Cíveis dos Estados tem a atribuição de polícia judiciária apuram as infrações penais, com exceção das militares.

A Constituição do Estado da Paraíba esmiúça mais suas atribuições da Polícia Civil. No seu artigo 44, prevendo que ela é órgão de preservação da ordem jurídica, auxiliar direta e imediata da função jurisdicional do Estado, tendo como principais atribuições, dentre outras, prevenir e exercer as funções de polícia judiciária; prevenir e reprimir a criminalidade, bem como apurar as infrações penais, exceto as militares.

Diante do que foi exposto e com o crescente senso de cidadania e exigência de serviços públicos de qualidade, faz-se mister que essa instituição procure ser mais eficiente e consiga mostrar bons resultados dos seus trabalhos, a fim de ganhar a credibilidade da sociedade.

Conforme nossos estudos, embora existam poucos trabalhos sobre o assunto no Brasil, é um consenso na literatura internacional que a confiança nas instituições policiais é benéfica a elas. Ainda de acordo com nossas pesquisas, esse fato gera um círculo virtuoso, pois quanto mais confiável é a instituição, mais apoio da comunidade recebe, tanto em relação à legitimidade de suas ações, quanto na colaboração dos cidadãos, tornando a polícia ainda mais eficiente e eficaz, ainda mais em se tratando da Polícia Civil, que por sua natureza investigativa, necessita de informações para ter melhores resultados.

A recente busca por modernização estrutural da Polícia Civil é um fator positivo importante para que se consiga fazer a instituição ser mais eficiente e mostrar eficácia em seus resultados, mas sem um ambiente propício, com servidores motivados e buscando os mesmos objetivos e interagindo bem com a comunidade não se consegue êxito.

A Polícia Civil está passando por uma fase de transição em relação ao tema de estruturação de suas delegacias e quadros policiais, e como foi mencionado,

Cabedelo retrata essa situação. Explica-se: até meados de 2015, existiam duas delegacias na cidade de Cabedelo, a 7 Delegacia Distrital, que abarcava todas as ocorrências da sua área de atribuição, com exceção de crimes de gênero contra mulheres. O número de Inquéritos Policiais tramitando era de uma média de 600, além dos que são instaurados durante o ano. No meio daquele ano foi nomeado um delegado para apurar exclusivamente os crimes de homicídio, tentados e consumados, sendo formada no início deste ano uma equipe para trabalhar com aquela autoridade, convencionando-se denominar o grupo de Núcleo de Homicídios, que é praticamente uma Delegacia Especializada para investigar esses crimes. Com isso cerca de metade os Inquéritos Policiais que tramitavam na 7 Distrital foram transferidos para o Núcleo de Homicídios, ficando equivalente o número de Inquéritos passivos entres as duas unidades policiais.

Ocorre que, enquanto o Núcleo de Homicídios é composto por policiais jovens, mais qualificados e comprometidos, além do mais, sua demanda é mínima em relação à da distrital, pois atende basicamente as pessoas que são intimadas e, como será mostrado adiante, o número de instauração de inquéritos é bem menor, naturalmente o processo de trabalho tende a ser mais bem desenvolvido.

A 7 Delegacia Distrital tem um efetivo um pouco maior de policiais em relação ao Núcleo de Homicídios, porém sua demanda é muito superior que a das outras, pois existe o atendimento diário, expedição de Boletins de Ocorrência, instauração de Inquéritos e Termos Circunstanciados quase diariamente de toda sorte de tipos penais, que demandam diferentes maneiras de investigar. O efetivo dessa delegacia possui ótimos policiais, porém alguns, apesar da boa vontade, são limitados – não utilizam computadores ou sabem dirigir, por exemplo, e há alguns desmotivados, embora recentemente tenha sido reforçada com um policial recém nomeado e que demonstra comprometimento.

A Delegacia da Mulher de Cabedelo, felizmente, funciona de maneira bem diferente das demais Delegacias da Mulher da região metropolitana, pois possui uma demanda irrisória em relação às demais. Não obstante a isso também mereceu este ano uma importante reorganização de efetivo, dando um grande salto de qualidade de atendimento e eficiência.

Foram selecionadas algumas informações de cada unidade policial para uma análise ilustrativa sobre a eficiência de cada uma delas na consecução de seus

misteres, e se verificar se elas são eficazes. Os dados coletados se referem aos meses de janeiro a outubro de 2016 (Quadro 3).

Quadro 3 – Indicadores do Núcleo de Homicídios de Cabedelo – janeiro a outubro de 2016

Período	Inquéritos Instaurados	Inquéritos Relatados	Indicação de Autoria	Representação por Cautelares
Janeiro	04	08	01	01
Fevereiro	06	06	02	01
Março	08	06	01	04
Abril	03	06	03	03
Maio	05	07	02	03
Junho	05	07	01	06
Julho	05	08	05	03
Agosto	07	06	03	03
Setembro	02	10	05	04
Outubro	01	05	03	02
TOTAL	46	69	26	25

Fonte: Elaboração própria (2016).

No Núcleo de Homicídios todos os inquéritos instaurados foram por Portaria, ou seja, não houve nenhuma lavratura de Prisão em Flagrante por parte daquela unidade policial, e se referem aos crimes ocorridos no ano de 2016, sendo eles tentados ou consumados, pois até o mês de outubro, houveram 25 homicídios consumados e 21 na forma tentada. Diferentemente do que ocorria com muita frequência no passado, assim que se tem conhecimento do crime é instaurado o Inquérito Policial. Dos inquéritos relatados, a maioria é de crimes ocorridos em anos anteriores, que estão sendo paulatinamente concluídos.

Em alguns procedimentos os investigadores lograram êxito em descobrir os autores do fato, pedindo, em consequência, a prisão destes, através de representação. Mas as representações expedidas podem ser referentes a outros pedidos, tais como Busca e Apreensão e Interceptação Telefônica.

Diante de sua demanda, o Núcleo de Homicídios está atuando com eficiência, pois tem diminuído o tempo de tramitação dos procedimentos que estão sob sua responsabilidade. Em muitas oportunidade se mostra eficaz cumprindo os objetivos de diminuir o número de inquéritos em tramitação, pois a tendência dos inquéritos

concluídos é não voltar mais para a delegacia, e o indiciamento dos autores e pedidos de prisão são resultado do trabalho desenvolvido da forma esperada.

Quadro 4 – Indicadores da Delegacia da mulher de cabedelo – Janeiro a Outubro de 2016

Meses	Inquéritos Instaurados	Flagrantes	Inquéritos Relatados	TCO's ¹	PECA ²	Representação por Cautelares
Janeiro	17	00	00	00	00	17
Fevereiro	09	00	00	00	00	09
Março	15	00	00	00	00	15
Abril	14	00	00	00	00	14
Mai	13	01	13	01	00	13
Junho	09	00	00	00	00	09
Julho	08	00	11	00	01	07
Agosto	06	00	35	00	01	06
Setembro	09	00	10	01	00	03
Outubro	04	00	15	00	00	07
TOTAL	104	01	84	02	02	100

Boletins de Ocorrência no Período – 100

Fonte: Elaboração Própria, 2016

A Delegacia da Mulher demonstra eficiência pelo número de procedimentos instaurados, percebe-se que as denúncias resultam no rápido início da apuração. A pequena quantidade de Prisões em Flagrante, muito comum em outras delegacias do gênero, Termos Circunstanciados e Procedimentos de Criança ou Adolescente, além do número de Boletins de Ocorrência registrados evidenciam a diminuta demanda, fato que facilita, junto com a qualidade do efetivo, já mencionado, um trabalho bem realizado.

Importante dizer que a quase totalidade das cautelares solicitadas pela Delegacia da Mulher são as Medidas Protetivas requeridas junto ao Judiciário, providência quase automática, solicitada no início do procedimento policial, sendo um instrumento prévio de proteção da mulher vítima de violência e não resultado do indiciamento do suposto acusado.

O número bem mais elevado de procedimentos realizados, com exceção dos inquéritos instaurados por Portaria, e a quantidade de Boletins de Ocorrência expedidos, dão a dimensão do movimento da 7 Delegacia Distrital. Considerando-se que o Auto de Prisão em Flagrante e os procedimentos de apuração de infração

penal de menores demandam um esforço de trabalho parecido com o inquérito instaurado por portaria, teremos, no período mais de 150 procedimentos realizados, além dos Termos Circunstanciados.

Quadro 5 – Indicadores da 7ª Delegacia Distrital – Janeiro a Outubro de 2016

Meses	Inquéritos Instaurados	Flagrantes	Inquéritos Relatados	TCO's ¹	PECA ²	Representação por Cautelares
Janeiro	10	16	NI	23	08	NI
Fevereiro	12	08	NI	11	05	NI
Março	09	15	NI	15	03	NI
Abril	02	05	NI	09	05	NI
Maio	09	08	NI	20	03	NI
Junho	03	07	NI	11	04	NI
Julho	02	08	NI	19	00	NI
Agosto	01	09	NI	10	05	NI
Setembro	01	08	NI	15	03	NI
Outubro	01	04	NI	12	02	NI
TOTAL	50	88	NI	145	38	NI

Boletins de Ocorrência no Período – 3.958

¹ TCO – Termo Circunstanciado de Ocorrência; NI – Não Informado

² PECA – Procedimento Especial de Criança e Adolescente

Fonte: Elaboração Própria, 2016.

Contudo, o número inferior de instauração de inquérito por Portaria, comparado com os de Delegacia da Mulher, por exemplo, revela a ineficiência desta delegacia, pelo menos neste ponto, porque não há como uma delegacia que trata apenas de uma natureza de crimes receber mais notícias de fatos passíveis de instauração de inquéritos do que uma que investiga todos os demais delitos que ocorrem na área. Outro sinal de ineficiência, através das informações trazidas, é a falta de dados sobre os relatórios conclusivos e representações, tendo em vista que dizem a respeito da finalização do trabalho investigativo.

Como já informado na pesquisa a 7 Delegacia Distrital é a mais complexa das três analisadas e a mais demandada, sendo difícil manter o padrão de trabalho das outras.

2.4 Considerações da seção

O trabalho motivado é sem dúvida o sucesso e o diferencial de muitas instituições públicas tendo em vista que seu dia-a-dia é marcado por muitos compromissos, discussões, resultados, pressão, e tempo reduzido para tomar decisões, enfim, tudo é uma verdadeira correria, e somente com motivação e entusiasmo as tarefas laborativas são realizadas de maneira satisfatória. Os reflexos da qualidade de vida que se leva no trabalho se revelam na vida pessoal, uma vida

sem motivação é desagradável, com danos pessoais. Por outro lado, quem está motivado pode ser capaz de transformar o impossível em possível. Nesse sentido, as teorias da motivação têm realizado grandes reducionismos ao tentar explicar a motivação humana, principalmente quando pontuam que a motivação é oriunda de um “outro” ou de “algo externo”, pois o que está “fora” apenas estimula o ser humano.

Para Maslow o ser humano é um eterno insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, que se relacionam entre si por uma escala hierárquica na qual uma necessidade deve ser razoavelmente satisfeita, antes que outra se manifeste como prioritária. Enquanto que para Herzberg, a organização e seu ambiente social são o meio onde o indivíduo poderá colocar à prova as suas motivações pessoais. Fazendo assim com que o indivíduo se motive para o trabalho pelos fatores que se relacionem diretamente. A motivação supera limites, faz crescer a instituição e tem o poder de transformar quando é colocada em prática.

No se refere ao contexto da Polícia Civil do Estado da Paraíba, esta pode exercer sua importante missão institucional de maneira mais satisfatória e com comprometimento organizacional, atendendo assim a crescente exigência da sociedade por serviços públicos de qualidade, em especial na seara da Segurança Pública, que é uma das maiores preocupações hodiernas.

Nesse sentido, é notório que na última década a Polícia Civil deu um salto de qualidade, fato reconhecido pela sociedade, ainda mais com a entrada de novos profissionais nos quadros nesses últimos anos, porém surpreendeu a eficiência na prestação dos serviços nas delegacias pesquisadas, especialmente na distrital, que sofre com menos investimentos de recursos humanos e uma enorme sobrecarga de demandas. No cotidiano essa constatação não era percebida.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção descreve os procedimentos metodológicos da presente pesquisa, abordando-se os seguintes aspectos: características da investigação, contexto da pesquisa, população e sua base amostral, instrumento de pesquisa utilizado com suas variáveis, plano de coleta de dados, bem como os procedimentos para a análise dos dados.

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 e comprometimento no trabalho no âmbito da esfera pública – Delegacias de Polícia de Civil de Cabedelo-PB.

3.2 População e amostra

A população da presente investigação caracterizou-se pelos 25 agentes policiais que compõem as Delegacias do Município de Cabedelo – PB, assim distribuídos: uma Delegacia Distrital, a 7 Delegacia Distrital, composta por 02 Delegados, 01 Escrivã de Polícia, 01 Motorista Policial e 05 Agentes de Investigação; e um Núcleo de Homicídios composto por 01 Delegado e 05 Agentes de Investigação, subordinados à 3 Delegacia Seccional, que é a unidade gestora da área, onde há o Delegado Seccional e seu assistente, que é um Escrivão de Polícia. Além disso, ainda existe naquele município a Delegacia Especializada da Mulher de Cabedelo. Esta já foi vinculada à 3 Delegacia Seccional, mas atualmente está inserida na Coordenação das Delegacias das Mulheres, que tem abrangência sobre todas as Especializadas da Mulher do Estado. Essa unidade policial é composta por

01 Delegada de Polícia, 01 Escrivã, 01 Agente de telecomunicação, 01 Motorista Policial e 04 Agentes de Investigação. No total existem 25 servidores Policiais Civis prestando serviço no Município de Cabedelo.

Quanto à amostra, esta correspondeu a 22 agentes policiais, o que corresponde a 88% 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. Delegado Distrital, o qual após analisar o questionário e ficar ciente do método de aplicação, concordou sem alterações (ver Apêndice A).

O questionário foi aplicado entre os dias 8 (oito) e 12 (doze) de Outubro de 2016 diretamente aos 22 (vinte e dois) policiais entrevistados, que são lotados nas Delegacias de Polícia Civil de Cabedelo-PB, onde existem atualmente um total de 26 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 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a caracterização dos respondentes da pesquisa, a análise estatística dos dados e a discussão dos resultados.

4.1 Perfil dos servidores

Através dos resultados apresentados na Tabela 1 foi possível traçar o perfil dos servidores entrevistados. Constatou-se que são na sua maioria do sexo masculino (68,2%), estão inseridos na faixa etária de 31 a 52 anos (81,8%), são casados (72,7%), possuem nível de escolaridade superior ou especialização (63,6%), demonstrando que os colaboradores são qualificados e com alto grau de instrução. Atuam predominantemente há mais de 10 anos (45,5%).

Tabela 1 – Distribuição percentual da variáveis consideradas no perfil dos servidores entrevistados

Variáveis	n	%	Variáveis	n	%
Gênero			Escolaridade		
Masculino	15	68,2	Médio completo	5	22,7
Feminino	7	31,8	Superior incompleto	3	13,6
Total	22	100,0	Superior completo	9	40,9
			Especialização	5	22,7
Faixa Etária			Total	22	100,0
20 a 30 anos	1	4,5			
31 a 41 anos	11	50,0	Tempo de Serviço		
42 a 52 anos	7	31,8	Menos de 1 ano	2	9,1
Mais de 53 anos	3	13,6	De 1 a 5 anos	8	36,4
Total	22	100,0	De 6 a 10 anos	2	9,1
			Mais de 10 de anos	10	45,5
Estado Civil			Total	22	100,0
Solteiro(a)	5	22,7			
Casado(a)	16	72,7			
Divorciado(a)	1	4,5			
Total	22	100,0			

Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

4.2 Fatores motivacionais

4.2.1 Instalações físicas no local de trabalho

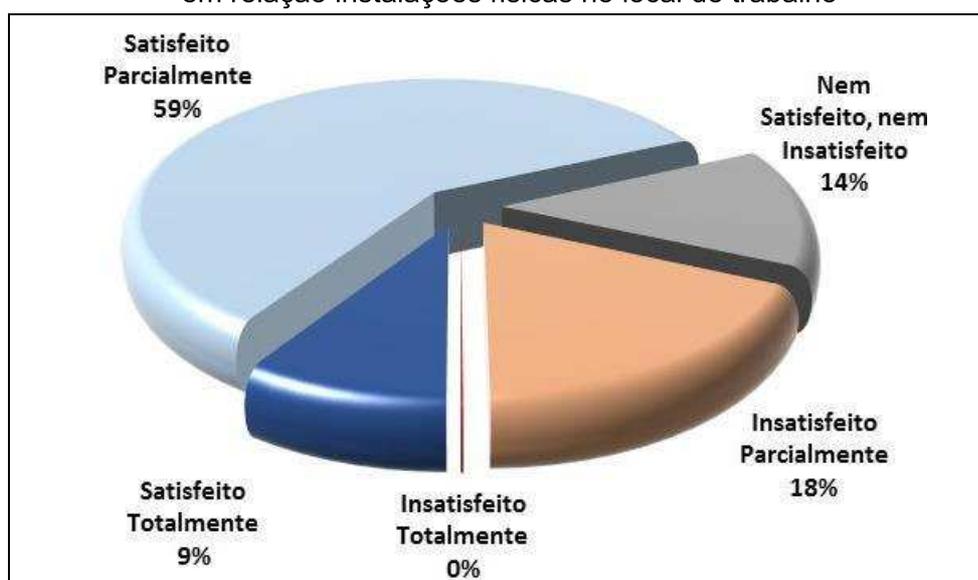
Diante dos resultados apresentados na Tabela 2, verificou-se a predominância de satisfação em relação a questão exposta, determinando desta forma, um nível satisfatório (parcial ou total – 68,2%) referente as instalações físicas no local de trabalho.

Tabela 2 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação instalações físicas no local de trabalho

Grau de Satisfação	n	%
Satisfeito Totalmente	2	9,1
Satisfeito Parcialmente	13	59,1
Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	3	13,6
Insatisfeito Parcialmente	4	18,2
Insatisfeito Totalmente	–	–
Total	22	100,0

Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

Gráfico 1 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação instalações físicas no local de trabalho



Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

4.2.2 Remuneração

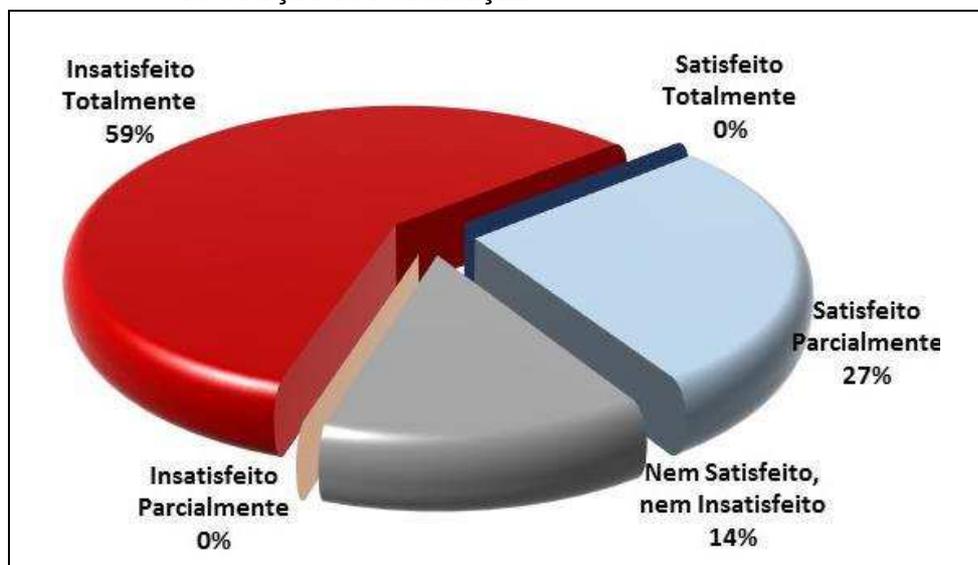
A pesquisa revelou que a maioria dos servidores pesquisados mostraram-se totalmente insatisfeitos quanto à remuneração recebida por suas atividades desenvolvidas (59,1%). Uma pequena parcela (13,6%) demonstrou indiferença enquanto que apenas 27,3% expressaram opinião positiva (Tabela 3).

Tabela 3 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação à remuneração

Grau de Satisfação	n	%
Satisfeito Totalmente	–	–
Satisfeito Parcialmente	6	27,3
Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	3	13,6
Insatisfeito Parcialmente	–	–
Insatisfeito Totalmente	13	59,1
Total	22	100,0

Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

Gráfico 2 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação à remuneração



Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

4.2.3 Material operacional no local de trabalho

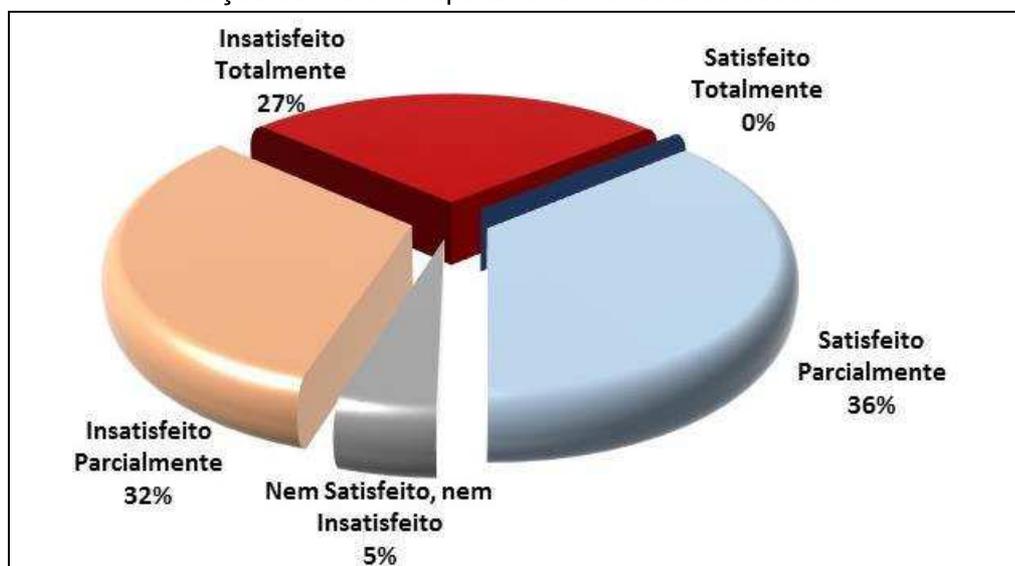
A Tabela 4 apresenta os resultados referentes ao material operacional no local de trabalho. Verificou-se que a maioria (59,1%) mostraram-se insatisfeitos (parcial ou total) nesta questão enquanto que 36,4% expressaram opinião contrária.

Tabela 4 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao material operacional no local de trabalho

Grau de Satisfação	n	%
Satisfeito Totalmente	–	–
Satisfeito Parcialmente	8	36,4
Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	1	4,5
Insatisfeito Parcialmente	7	31,8
Insatisfeito Totalmente	6	27,3
Total	22	100,0

Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

Gráfico 3 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao material operacional no local de trabalho



Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

4.2.4 Política de treinamento da instituição

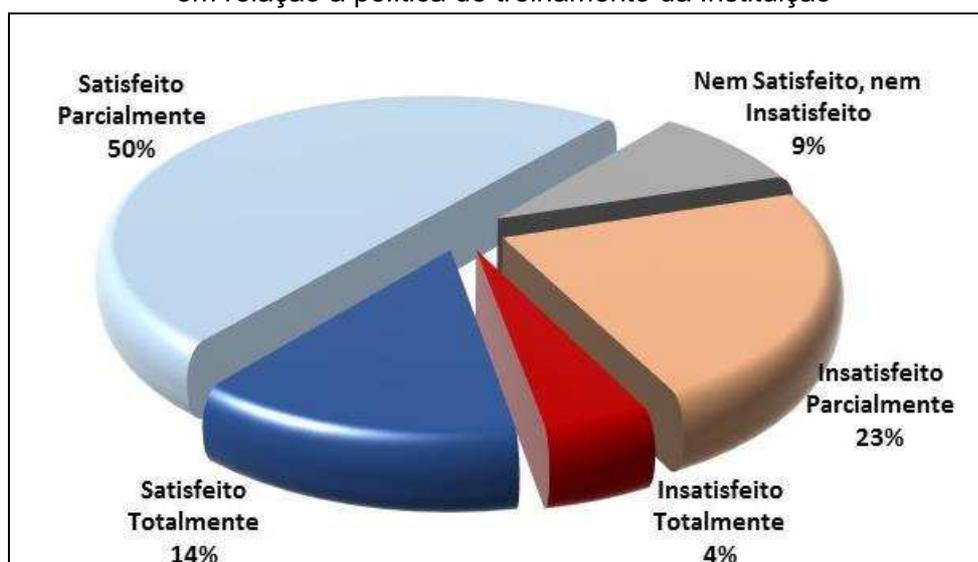
A política de treinamento da instituição foi bem avaliada pelos servidores pesquisados, justificado pelo fato da maioria (63,6%) mostrarem-se parcial ou totalmente satisfeitos com esta questão. Vale ressaltar que um percentual expressivo deste público (27,2%) mostraram-se insatisfeitos (parcial ou total). (Tabela 5)

Tabela 5 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação à política de treinamento da Instituição

Grau de Satisfação	n	%
Satisfeito Totalmente	3	13,6
Satisfeito Parcialmente	11	50,0
Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	2	9,1
Insatisfeito Parcialmente	5	22,7
Insatisfeito Totalmente	1	4,5
Total	22	100,0

Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

Gráfico 4 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação à política de treinamento da Instituição



Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

4.2.5 Trabalho desempenhado

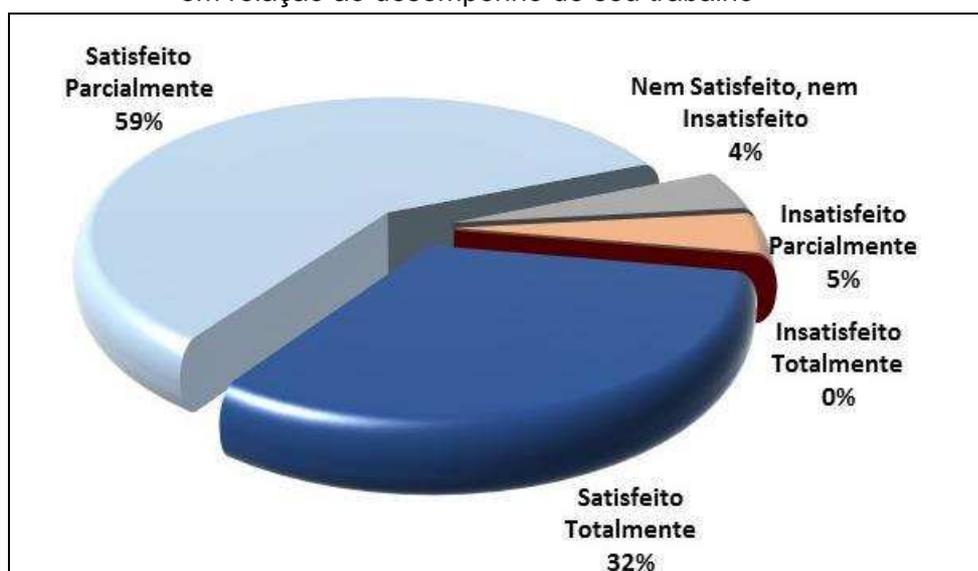
A Tabela 6 ilustra o grau de satisfação em relação ao trabalho desempenhado. De um modo geral, a pesquisa revelou que os servidores estão muito satisfeitos com o desempenho de seu trabalho (91,0%, total ou parcial). Apenas um entrevistados afirmou que estava insatisfeito parcialmente enquanto outro mostrou-se indiferente.

Tabela 6 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao desempenho de seu trabalho

Grau de Satisfação	n	%
Satisfeito Totalmente	7	31,8
Satisfeito Parcialmente	13	59,2
Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	1	4,5
Insatisfeito Parcialmente	1	4,5
Insatisfeito Totalmente	–	–
Total	22	100,0

Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

Gráfico 5 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao desempenho de seu trabalho



Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

4.2.6 Reconhecimento pelo trabalho realizado

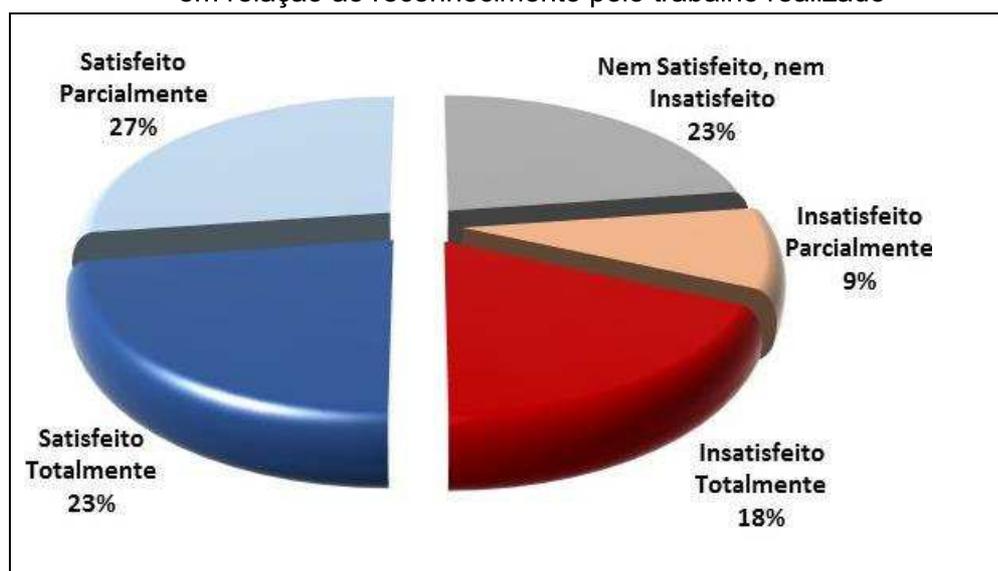
Observando os resultados apresentados na Tabela 7, percebeu-se que não houve consenso entre os servidores entrevistados quanto ao reconhecimento do trabalho realizado. De um lado, metade (50,0%) mostraram-se satisfeitos (parcial ou total) enquanto que a outra metade mostraram-se indiferentes (22,7%) ou insatisfeitos (27,3%, parcial ou total) em relação a esta questão.

Tabela 7 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao reconhecimento pelo trabalho realizado

Grau de Satisfação	n	%
Satisfeito Totalmente	5	22,7
Satisfeito Parcialmente	6	27,3
Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	5	22,7
Insatisfeito Parcialmente	2	9,1
Insatisfeito Totalmente	4	18,2
Total	22	100,0

Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

Gráfico 6 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao reconhecimento pelo trabalho realizado



Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

4.2.7 Desafio quanto à execução das tarefas

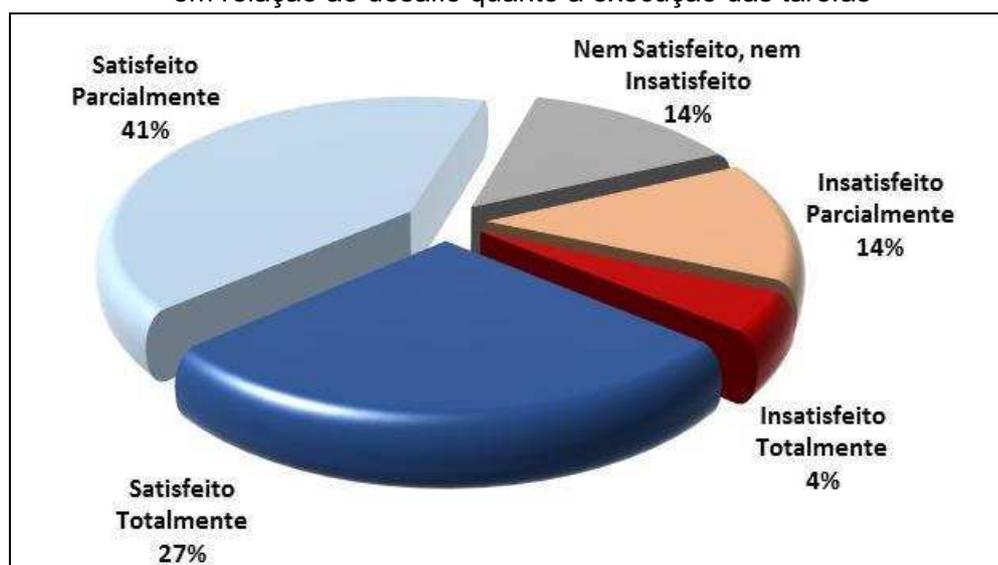
Os dados apresentados na Tabela 8 demonstrou que a maioria dos servidores entrevistados (68,2%) está satisfeita (parcial ou total) com o desafio quanto à execução das tarefas. Vale destacar que uma parcela significativa (13,6%) mostraram-se indiferentes enquanto que outra parte demonstraram um grau de insatisfação na ordem de 18,3% (parcial ou total).

Tabela 8 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao desafio quanto à execução das tarefas

Grau de Satisfação	n	%
Satisfeito Totalmente	6	27,3
Satisfeito Parcialmente	9	40,9
Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	3	13,6
Insatisfeito Parcialmente	3	13,6
Insatisfeito Totalmente	1	4,5
Total	22	100,0

Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

Gráfico 7 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao desafio quanto à execução das tarefas



Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

4.2.8 Plano de cargos, carreira e remuneração

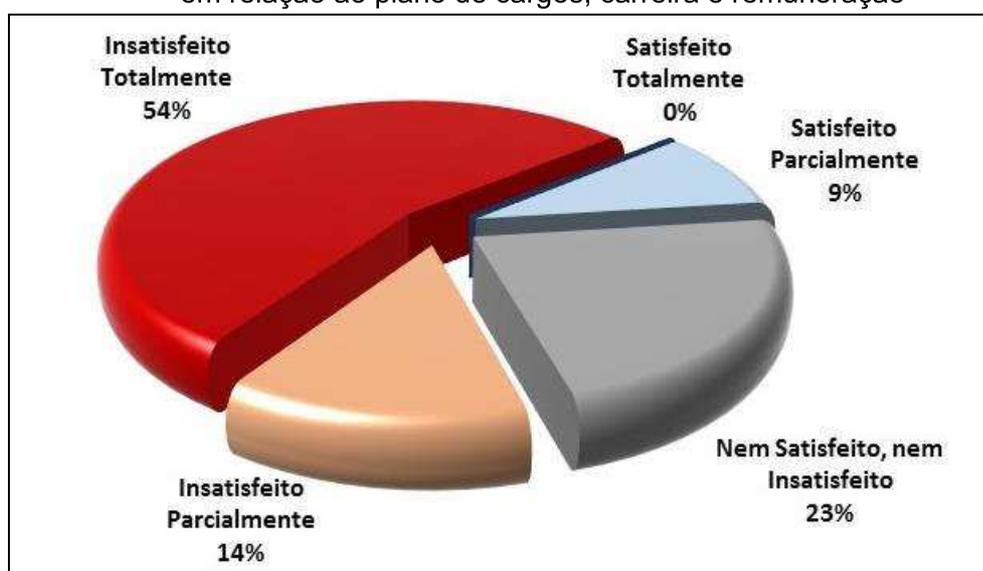
No que se refere ao Plano de Cargos, Carreira e Remuneração, a pesquisa revelou um alto grau de insatisfação dos servidores pesquisados, onde 54,5% mostraram-se totalmente insatisfeitos e 13,6% parcialmente insatisfeitos. Apenas 9,1% expressaram opinião contrária, ou seja, satisfação parcial. (Tabela 9)

Tabela 9 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao plano de cargos, carreira e remuneração

Grau de Satisfação	n	%
Satisfeito Totalmente	–	–
Satisfeito Parcialmente	2	9,1
Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	5	22,7
Insatisfeito Parcialmente	3	13,6
Insatisfeito Totalmente	12	54,5
Total	22	100,0

Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

Gráfico 8 – Distribuição percentual do grau de satisfação dos servidores em relação ao plano de cargos, carreira e remuneração



Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

4.3 Aspectos que motivam o servidor

Dois itens foram apontados como os principais aspectos motivadores para se trabalhar na Instituição: oportunidade de ajudar a sociedade e estabilidade no emprego, ambos com o mesmo percentual de 81,8%. Destacaram-se, ainda, aspectos relacionados às relações interpessoais: bom relacionamento com os colegas de trabalho (68,2%) e bom relacionamento com o superior hierárquico (50,0%). Vale ressaltar que nesta questão, o servidor entrevistado poderia optar por uma ou mais respostas. (Tabela 10)

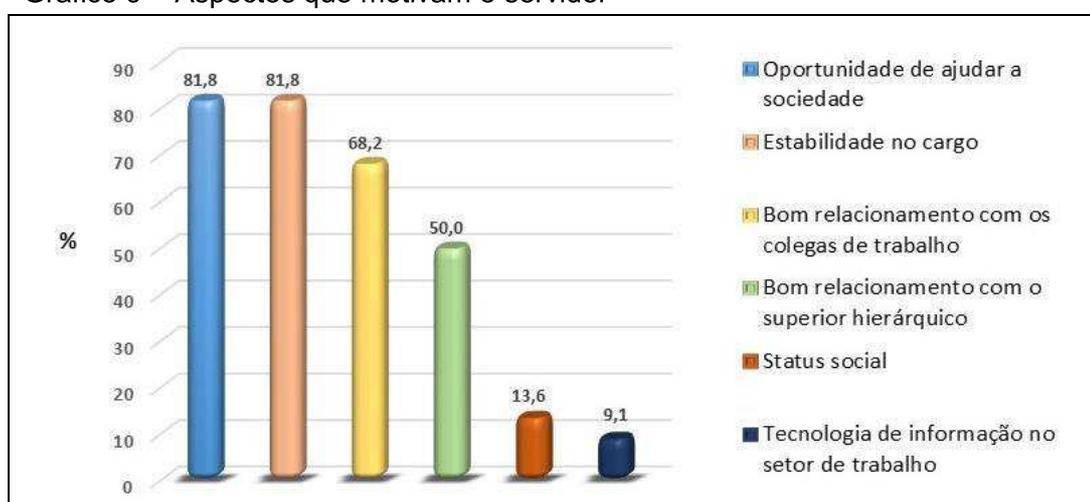
Tabela 10 – Aspectos que motivam o servidor

Aspectos motivadores ⁽¹⁾	n	%
Oportunidade de ajudar a sociedade	18	81,8
Estabilidade no cargo	18	81,8
Bom relacionamento com os colegas de trabalho	15	68,2
Bom relacionamento com o superior hierárquico	11	50,0
Status social	3	13,6
Tecnologia de informação no setor de trabalho	2	9,1
BASE	22	100,0

(1) Questão de múltipla resposta. 22 respondentes dentre 22 servidores entrevistados.

Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

Gráfico 9 – Aspectos que motivam o servidor



Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

4.4 Aspectos que desmotivam o servidor

Os resultados da Tabela 11 evidenciam que a maioria (86,4%) dos servidores entrevistados indicou os salários baixos como o principal aspecto desmotivador para a realização de seu trabalho, demonstrando desta forma, a necessidade de atenção da Instituição, pois se os servidores não conseguem satisfazer suas expectativas financeiras, poderá influenciar na sua motivação e conseqüentemente nos resultados da Instituição. O segundo aspecto desmotivador também fez referência à remuneração, especificamente o Plano de cargos, carreira e remuneração (68,2%). Destacaram-se ainda, a carência de pessoal (54,5%) e critérios de promoção (45,5%).

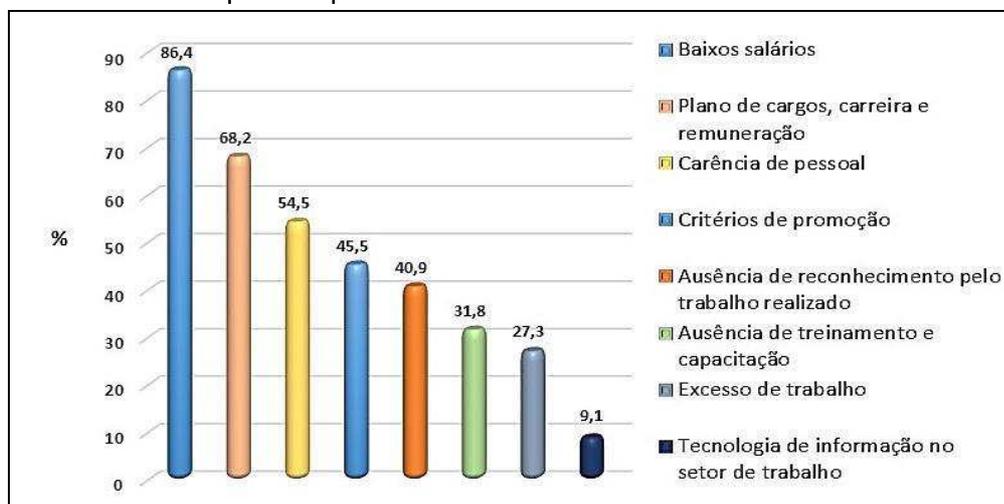
Tabela 11 – Aspectos que desmotivam o servidor

Aspectos desmotivadores ⁽¹⁾	n	%
Baixos salários	19	86,4
Plano de cargos, carreira e remuneração	15	68,2
Carência de pessoal	12	54,5
Crítérios de promoção	10	45,5
Ausência de reconhecimento pelo trabalho realizado	9	40,9
Ausência de treinamento e capacitação	7	31,8
Excesso de trabalho	6	27,3
BASE	22	100,0

(1) Questão de múltipla resposta. 22 respondentes dentre 22 servidores entrevistados.

Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

Gráfico 10 – Aspectos que desmotivam o servidor



Fonte: OLVEIRA FILHO (2016).

4.5 Discussão dos resultados

No que se refere ao **perfil dos servidores**, pesquisados, a pesquisa revelou a alta qualificação e experiência profissional dos servidores na área de Cabedelo atualmente (3 DSPC e DEAM – Cabedelo) refletindo, nos últimos meses, uma melhoria na qualidade e eficiência dos trabalhos desenvolvidos. Isso aconteceu recentemente com a nomeação de novos policiais, repercutindo positivamente no resultado do processo de trabalho. O bom nível de escolaridade de alguns, aliado à experiência de outros que não possuem o mesmo nível é um fator positivo também no ambiente pesquisado.

Quanto aos **Fatores Motivacionais**: É recente a preocupação do Estado quanto **às instalações físicas**, de modo que na área dos profissionais pesquisados essas instalações são boas, motivo pelo qual a maior parte é satisfeita com a estrutura do seu local de trabalho.

Quando se fala de **remuneração na polícia**, há sempre um elevado grau de insatisfação, pois esta sempre está aquém do que é esperado, em comparação com outras categorias. Notadamente os profissionais de segurança não continuam trabalhando na sua instituição por causa do valor da sua remuneração. Diante do risco que se corre cotidianamente e da carga de estresse absoluta, além da dedicação total legalmente exigida, a remuneração deveria ser equivalente a todos esses fatos a serem suportados.

Mais um reflexo da falta de preocupação do Estado na estruturação das polícias é a alta insatisfação quanto ao **material operacional no local de trabalho**, pois algumas vezes falta insumos básicos, como papel, que tem de ser estocado para não paralisar os trabalhos, ainda mais por que a Polícia Civil tem um forte trabalho cartorário, onde quase todas diligências tem de serem baixadas a termo, seja uma Certidão de Ocorrência até o relatório da Ordem de Missão realizada pelos agentes de investigação. Esse tipo de fato, que não é raro, afeta de modo significativo a eficiência do trabalho e reflete, conseqüentemente, na motivação do profissional.

Em relação à **Política de Treinamento da instituição**, o elevado grau de satisfação é fruto do empenho realizado na última década pelos gestores maiores da Polícia Civil da Paraíba, em especial a Academia de Polícia, que oferece frequentes cursos de capacitação e atualização profissional. Os servidores mais novos sentem-

se mais atraídos por fazer os cursos e reconhecem o esforço da instituição nesse sentido, o que não acontece com parte do efetivo que entrou na instituição em época que essa prática não era valorizada, não conseguindo ver importância nos treinamentos, pois não demonstram interesse em participar, e como não experimentam, sentem-se insatisfeitos.

Quanto ao grau de satisfação pelo **Trabalho Desempenhado**, o resultado além de trazer bastante alegria, por mostrar que a imensa maioria dos servidores que trabalham em Cabedelo gostam do serviço que desempenham, diz muito sobre a aptidão para o trabalho policial, que não é para todos. O estudo revela que quase todos acreditam se encaixar no perfil do serviço, pois assim não sendo não há como se sentir feliz realizando aquele tipo de trabalho.

O **Reconhecimento pelo Trabalho Realizado**, quando se fala de polícia – o reconhecimento, em especial o profissional, é um dos fatores motivacionais mais importantes, na opinião do autor. O servidor é bastante sensível a esse aspecto, e a sociedade, como um todo tem uma imagem dividida e, não raro, radical para ambas vertentes, quanto à realização do trabalho policial.

A falta de consenso entre a satisfação pelo trabalho realizado é reflexo direto dessa dualidade. A imagem da Polícia Civil na Paraíba melhorou bastante, isso é sentido por todos, porém ainda existe um certo preconceito de parte da população que ainda a vê como truculenta e corrupta. Além disso, como muitas vezes a ação policial é a última a ser tomada, depois de esgotados os esforços de negociação, é uma conduta sempre cheia de riscos de interpretações variadas.

O policial vive no limiar entre a conduta heroica ou reprovável – as vezes faz trabalhos excelentes que geram reconhecimento, que dá bastante satisfação pessoal, contudo, qualquer erro mínimo também gera grande repercussão negativa, marcando o policial, que é um ser humano como qualquer outra pessoa, por isso que os servidores da área não se sentem satisfeitos com o reconhecimento do trabalho.

Ainda há a circunstância de que a Polícia Civil tem o serviço investigativo, cujo resultado para a população geralmente é mostrado depois de algum tempo da ocorrência do fato criminoso, e com o natural imediatismo humano, por vezes sofre a pressão de mostrar resultados rápidos e da falta de credibilidade pela demora, pois o homem comum não entende a necessidade de tempo para realização de um trabalho bem realizado e que não necessite ser refeito.

No que tange ao **Desafio quanto à Execução das Tarefas**, entendemos que o próprio desafio dado ao servidor para executar certas tarefas já é um fato bastante motivador. Acreditamos ser positivo saber que a maior parte dos servidores estão satisfeitos com os desafios que lhe são postos, ademais quando quase um terço deles demonstram satisfação total.

Reputamos normal alguns servidores serem indiferentes quanto à execução de suas tarefas, pois sempre haverá aquele que não se importe ou se empolgue e nem mesmo se incomode com a missão que lhe é dada a realizar, por não terem disponibilidade ou interesse por novos desafios. Os insatisfeitos são, talvez, aqueles que acreditam serem capazes de realizar tarefas que ainda não lhe foram confiadas, e pelo número pequeno de servidores nessa situação, acreditamos estar no padrão da normalidade.

Pelo que revela a pesquisa, há uma elevada insatisfação quanto ao **Plano de Cargos, Carreira e Remuneração**. Acreditamos, outrossim, que esse ponto pesquisado não é um fator motivacional importante, pois dificilmente há uma categoria satisfeita com seu plano de carreira e remuneração e a negociação com os governos são sempre difíceis e demoradas, além de ser um fator secundário, apesar de considerável, por que geralmente os servidores se preocupam com a remuneração atual, olvidando como ela se compõe e sua repercussão futura.

Entretanto, o alto número de servidores insatisfeitos, em especial os totalmente insatisfeitos, que foram mais da metade dos entrevistados, não pode deixar de ser observado com preocupação, pois relaciona-se com a própria remuneração, que igualmente não satisfaz os servidores analisados.

Voltando-se para os **aspectos que motivam o servidor**, verifica-se com alegria que a oportunidade de ajudar a sociedade foi um dos mais escolhidos, empatando com a estabilidade no cargo, que é, indubitavelmente, a maior razão de busca a cargos públicos. Percebe-se também que em Cabedelo existe um excelente clima de trabalho, pelas expressivas indicações relativas a relacionamento interpessoal.

Os **aspectos desmotivadores** mais escolhidos pelos servidores estão relacionados à remuneração, sendo eles os baixos salários e o Plano de Cargos e Carreira e Remuneração. A baixa remuneração e a insegurança salarial são aspectos preocupantes no cotidiano do policial, provocando desmotivação. Vê-se também que a carência de pessoal é um fator fundamental de desmotivação, pois

causa acúmulo de atribuições e excesso de trabalho, além de estresse, pelo fato de o servidor não conseguir completar tarefas por não conseguir dividi-las.

5 CONSIDERAÇÕES

A motivação humana e o comprometimento organizacional dentre todas as tribulações que as instituições enfrentam para garantir sua sobrevivência, talvez seja uma das mais complexas. Como abordado nessa pesquisa, a motivação extrínseca pode ser estimulada por programas ou medidas adotadas pela instituição para estimular a equipe a estar motivada. Entretanto, a motivação intrínseca, a mais complexa do ponto de vista psicológico apenas pode ser estimulada pelo próprio indivíduo que busca dentro do próprio ser razões para existir e para desempenhar o seu papel na sociedade.

Por sua natureza investigativa o trabalho de pesquisa não raro chega a uma conclusão diversa da que seu autor esperava. No caso em estudo esse fato se deu de maneira bastante positiva e satisfatória. Deveras isso pode ser afirmado, pois se descobriu que, de maneira geral, os profissionais investigativos que trabalham na área estudada estão satisfeitos e motivados e comprometidos com a instituição, sendo uma das maiores razões de trabalhar a vontade e ajudar as pessoas.

É notório que na última década a Polícia Civil deu um salto de qualidade, fato reconhecido pela sociedade, ainda mais com a entrada de novos profissionais nos quadros nesses últimos anos, porém surpreendeu a eficiência na prestação dos serviços nas delegacias pesquisadas, especialmente na distrital, que sofre com menos investimentos de recursos humanos e uma enorme sobrecarga de demandas. No cotidiano essa constatação não era percebida.

Os dados coletados demonstraram que as unidades policiais estudadas têm um satisfatório nível de motivação e comprometimento organizacional na consecução dos seus trabalhos, não havendo, em alguns casos, como mensurar a eficácia da motivação e do comprometimento de maneira exata, embora os resultados sejam sentidos.

Com base na presente pesquisa, pode-se observar que os policiais civis que trabalham na cidade de Cabedelo estão exercendo seu mister com satisfação pois percebem um ambiente acolhedor para trabalhar, acreditam na importância da sua função e se motivam a ajudar a quem deles necessita. Esse fato e uma estrutura oferecida que atualmente lhes dão condições de prestar serviços satisfatoriamente contribuem para que o trabalho seja eficiente, pois as unidades policiais, apesar de algumas dificuldades, conseguem dar vazão à demanda que lhe é trazida.

Por fim, pode-se assegurar que a principal contribuição deste trabalho para as Delegacias de Polícia Civil do Município de Cabedelo-PB, é a possibilidade de se visualizar quais os resultados do trabalho os funcionários mais valorizam, o que esperam dele e o quanto percebem que o próprio esforço para realização das tarefas é instrumental para obtenção destes resultados. A análise destes fatores motivacionais é um importante instrumento para se criar e aplicar estratégias que possam ajudar a aumentar o desempenho dos seus servidores.

É interessante salientar que os gestores demonstraram interesse em analisar junto a suas equipes, os resultados encontrados através desta pesquisa e, por consequência, buscar aumentar a motivação dos servidores com o seu trabalho e estreitar o vínculo com a organização. Deve-se observar que o sucesso de um programa de motivação também depende da relação com as diretrizes político estratégicas da instituição Polícia Civil. Para os estudos correlacionados à área organizacional, este tipo de pesquisa deve ser melhor difundido no Brasil, uma vez que trabalhos com este enfoque são escassos.

Para concluir, quanto ao estudo sobre motivação, observa-se que existem várias pesquisas sobre o assunto, mas como citado, 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. Sugere-se assim, que estudos nessa área ou áreas afins 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 possivelmente surgirão poderão ser auxiliares no processo de gestão dos novos talentos e na manutenção dos já existentes na Instituição Polícia Civil da Paraíba.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, R. M. P. O impacto das relações de confiança no comprometimento dos servidores de uma instituição pública brasileira. Dissertação de Mestrado. Pedro Leopoldo: FPL, 2012.
- ANTUNES. Enéia; STEFANO. Viviane, Silvio Roberto, SANTOS. Heliani Berlatto dos. A motivação para o trabalho e sua importância estratégica: análise da perspectiva individual em uma empresa do ramo de auto peças e serviços. Iv Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Brasília, 2013.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Motivação nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1997.
- BORGES, L., LIMA, A. M., VILELA, E. C., & MORAIS, S. (2004). Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. Revista de Administração de Empresas - Eletrônica (RAE-E) 3, 1.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; Afanasieff, R.S.& Silva. (1989). Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. [Resumo]. XIX Reunião Anual da Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto. Anais, Ribeirão Preto, 1989
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. Fundamentos de comportamento organizacional. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- BRANDÃO, M.G.A. Comprometimento organizacional na administração pública: um estudo de caso em uma instituição universitária. Dissertação de mestrado. Salvador, BA, Escola de Administração, UFBA, 1991.
- CARVALHO. Maria de Fátima. MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, 2013.
- CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho In: A gestão de pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. Fundamentos Básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- COLELLA, Adrienne; HITT, MILLER, C. Chet; Michael A. Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. V.1.
- DESSLER, G. Conquistando comprometimento: como construir uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DIAS, D.V. Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro. 2006. 388 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade

de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

ENGELMANN, Erico. A motivação de alunos dos cursos de artes de uma Universidade pública do norte do Paraná. Disponível em: <<http://www.uel.br/pos/mestrededu/images/stories/downloads/dissertacoes/2010/2010%20-%20ENGELMANN,%20Erico.pdf>>. Acesso em: 15 nov 2016

FONSECA, C. A., & Bastos, A.V.B. (2003). Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Psicologia Organizações e Trabalho*, 3, 1, 61-88.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Ática, 2006.

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

KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

LACOMBE, Francisco. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEITE, C.F.F. O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual. 2004. 214 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2004.

LOBOS, J. A. Comportamento Organizacional: literaturas selecionadas. São Paulo: Atlas, 1978.

MITCHELL, T.R. Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, n. 30, p. 243-281, 1979.

MORAES, L.F.R. Comprometimento organizacional das universidades federais mineiras: um exercício preliminar de análise. 1997. 176 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1997.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary. Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho. Tradução de Luiz Claudio de Queiroz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. Introdução à gestão pública. São Paulo: Saraiva, 2006. 156 p.

SIQUEIRA, M. M. M. (2001). Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: Evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. Em: ENANPAD, 2001, Campinas. ENANPAD-2001.

SPECTOR, P. E. (2005). *Psicologia nas Organizações* (2ª Ed.). São Paulo: Saraiva.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

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 E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO COM OS POLICIAIS CIVIS ATUANTES NO MUNICÍPIO DE CABEDELO – PB”**, razão pela qual gostaríamos de contar com sua colaboração. Os resultados desta pesquisa serão utilizados como fundamento para a conclusão de curso do aluno ADEMIR FERNANDES DE OLIVEIRA FILHO, 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 no âmbito da segurança pública – Policiais Civis atuantes no Município de CABEDELO–PB.

Neste sentido, gostaríamos de convidá-lo (a) a participar desta pesquisa, ressaltando-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

3 ASPECTOS QUE MOTIVAM E DESMOTIVAM O SERVIDOR(A)

3.1 Aspectos considerados mais motivadores para o servidor(a)

- 1 Oportunidade de ajudar a sociedade
- 2 Bom relacionamento com colegas de trabalho
- 3 Status social
- 4 Bom relacionamento o superior hierárquico
- 5 Tecnologia de informação no setor de trabalho
- 6 Estabilidade no cargo

3.2 Aspectos considerados desmotivadores para o servidor (a)

- 1 Baixos salários
- 2 Carência de pessoal
- 3 Plano de cargos, carreira e remuneração
- 4 Critérios de promoção
- 5 Ausência de reconhecimento pelo trabalho realizado
- 6 Excesso de trabalho
- 7 Ausência de treinamento e capacitação

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

João Pessoa-PB, 03 de Outubro de 2016.

Ilmo. Sr. Delegado Distrital de Cabedelo - PB

Ao longo dos anos, as instituições públicas vêm passando por uma série de mudanças, onde as configurações de trabalho se alteram de forma considerada, pois se antes a visão era funcional, direcionada para o conhecimento e técnicas, hoje o foco principal são as potencialidades do seu quadro de servidores. Nesse sentido, o interesse pela motivação e o comprometimento de servidores públicos na gestão estratégica, têm contribuído para o sucesso das organizações públicas. Isso porque um servidor motivado e comprometido com a organização irá provavelmente buscar desenvolver seu trabalho da melhor maneira.

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 analisar os fatores motivacionais preponderantes para satisfação e comprometimento no trabalho no âmbito da esfera pública – Delegacias de Polícia de Civil de Cabedelo- PB

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 consequentemente 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.

Cordiais Saudações,

ADEMIR FERNANDES DE OLIVEIRA FILHO