



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GESTÃO PÚBLICA

VÍVIAN SANDER DUARTE

**Motivação dos Agentes da Polícia Civil: Análise dos aspectos motivacionais
dos agentes que atuam na 29ª Região Policial - RS**

Porto Alegre
2012

VÍVIAN SANDER DUARTE

**Motivação dos Agentes da Polícia Civil: Análise dos aspectos motivacionais
dos agentes que atuam na 29ª Região Policial - RS**

Trabalho de Conclusão apresentado ao
Curso de Gestão Pública da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul – UFRGS como requisito para a
obtenção do título em Pós-Graduação
em Gestão Pública.

Orientadora: Profª. Rosimeri de Fátima
Carvalho da Silva

Tutora Orientadora: Profª. Maria Lúcia
Nidballa dos Santos

Porto Alegre
2012

VÍVIAN SANDER DUARTE

Motivação dos Agentes da Polícia Civil: Análise dos aspectos motivacionais dos agentes que atuam na 29ª Região Policial - RS

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS como requisito para a obtenção do título em Pós-Graduação em Gestão Pública.

Conceito Final:

Aprovado emde de

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. UFRGS

Prof. Dr. UFRGS

RESUMO

O presente trabalho tem por escopo a realização de uma análise acerca dos aspectos motivacionais dos agentes policiais que atuam na 29ª Região Policial da Polícia Civil do Rio Grande do Sul. Foram abordados conceitos relevantes sobre o que representa a motivação e como esta ferramenta pode ser utilizada na gestão organizacional, além das principais teorias motivacionais. A metodologia da pesquisa tem caráter descritivo e teve por finalidade observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos. Foram aplicados questionários com perguntas abertas e fechadas a vinte e nove agentes policiais. Para a interpretação dos dados, adotou-se basicamente a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg. A primeira parte das questões trata dos aspectos sociodemográficos dos entrevistados, enquanto a segunda e a terceira partes, tratam dos fatores higiênicos e dos fatores motivacionais. Quanto aos fatores higiênicos foram tratadas basicamente questões sobre as instalações físicas do órgão de lotação, a remuneração, o material operacional oferecido, a política de treinamento da instituição e a relação com os colegas. Com relação aos fatores motivacionais foram tratadas basicamente questões sobre realização no trabalho, reconhecimento, importância das tarefas, desafio e plano de carreira. Outras duas questões foram aplicadas de forma aberta aos entrevistados, as quais tratam dos aspectos considerados mais motivadores e dos aspectos mais desmotivadores. O resultado da pesquisa apontou de um modo geral, altos índices de insatisfação e de desmotivação dos sujeitos pesquisados.

Palavras-chaves: Motivação; Organização; Pesquisa; Policial Civil.

ABSTRACT

This paper scopes for an analysis about the motivational aspects of police officers who work in the 29th Region of the Civil Police in the state of Rio Grande do Sul, Brazil. It was discussed relevant concepts about what motivation is and how this instrument can be used in organizational management, in addition to the main motivational theories. This methodological research has a descriptive character and aimed to watch, record, analyze and correlate the facts. Questionnaires were used with opened and closed questions to twenty-nine police officers. It was worked basically the two factors from Theory of Frederick Herzberg to an interpretation of the data. The first part deals with questions of social demographic characteristics of those who were interviewed, while the second and third parts are dealing with the hygiene factors and motivational factors. Referring to the hygiene factors were addressed primarily questions about the environment installations, compensation, operational equipment offered, the training policy of the institution and the relationship with colleagues. In relation to motivational factors were treated primarily questions about accomplishment in their work, recognition, importance of tasks, challenge and career plan. Two other issues were openly applied to the interviewees, which deal with what was considered of the most motivating and unmotivated aspects. The research result pointed to general view to high levels of dissatisfaction and unmotivated aspects of the studied subjects and answered by interviewees.

Keywords: Motivation, Organization, Research, Civil Police.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide de Maslow	16
Gráfico 1: Quanto ao gênero dos sujeitos participantes da pesquisa	29
Gráfico 2: Quanto a faixa etária dos sujeitos participantes da pesquisa	30
Gráfico 3: Nível de escolaridade dos sujeitos participantes da pesquisa	30
Gráfico 4: Cargo e Função dos sujeitos participantes da pesquisa.....	31
Gráfico 5: Quanto ao tempo de serviço na Polícia Civil	31
Gráfico 6: Satisfação quanto as instalações físicas do órgão policial em que é lotado	32
Gráfico 7: Grau de satisfação com relação a remuneração	33
Gráfico 8: Grau de satisfação com relação as condições de trabalho oferecido pela Instituição	33
Gráfico 9: Satisfação quanto a política de treinamento praticada na Instituição..	34
Gráfico 10: Relação dos Policiais Civis com os colegas	35
Gráfico 11: Realização no trabalho	35
Gráfico 12: Reconhecimento pelo trabalho que executa.....	36
Gráfico 13: Tomadas de decisões durante a realização das tarefas.....	37
Gráfico 14: Desafios nas tarefas executadas.....	37
Gráfico 15: Plano de Carreira da sua Instituição.....	38
Gráfico 16: Aspectos considerados mais motivadores no trabalho	39
Gráfico 17: Aspectos considerados mais desmotivadores no trabalho	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 JUSTIFICATIVA	11
3 OBJETIVOS	12
3.1 Objetivo Geral	12
3.1 Objetivos Específicos	12
4 REVISÃO DA LITERATURA	13
4.1 Motivação	13
4.2 Teorias Motivacionais.....	14
5 CASO ESTUDADO	23
5.1 A Polícia Civil e a 29ª Região Policial – RS	23
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
6.1 Caracterização da Investigação	25
6.2 População e Amostra	25
6.2.1 <i>População</i>	25
6.2.2 <i>Amostra</i>	26
6.3 Instrumento da Pesquisa	26
6.3.1 <i>Questionário</i>	26
6.4 Plano de Coleta de Dados	28
6.5 Análise dos Dados.....	28
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
7.1 Aspectos Sociodemográficos	29
7.2 Fatores Higiênicos.....	32
7.3 Fatores Motivacionais	35
7.4 Aspectos Motivacionais e Desmotivacionais	38
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
APÊNDICES	46

1 INTRODUÇÃO

Nesse mundo globalizado, grandes mudanças levam poucos minutos para acontecer. As organizações públicas e privadas têm enfrentado grandes desafios para alcançar seus objetivos, pois a produtividade está relacionada na maioria das vezes com o comportamento e com a qualificação das pessoas envolvidas no processo. Os trabalhadores, se não estiverem suficientemente satisfeitos e motivados, não alcançarão a meta desejada.

Nas organizações públicas existem servidores que se dedicam e desenvolvem suas atividades com eficiência e rapidez e tentam solucionar as solicitações que lhe são competentes. Porém, alguns se mostram mal-humorados, irritados e desinteressados, demonstrando insatisfação e desmotivação para desempenhar suas funções.

A falta de motivação no trabalho pode gerar graves problemas para a organização através da perda do padrão de qualidade e de produtividade. Já para os trabalhadores, as conseqüências negativas referem-se ao estresse, baixa produtividade, depressão, frustrações, entre outros.

Conforme Maximiano (2002), “motivação é o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de ação ou comportamento”

Robbins (2002) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Sendo assim, é necessário evidenciar a importância da motivação para as pessoas nas organizações, a fim de proporcionar um maior comprometimento dos trabalhadores no desenvolvimento de suas atividades e na redução do aparecimento de doenças.

O presente trabalho visa conhecer e apresentar os aspectos motivacionais dos agentes policiais que atuam na 29ª Região Policial da Polícia Civil – RS, através da aplicação de questionário de pesquisa aos referidos servidores. Tal questionário

contempla informações relacionadas à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

2 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a realização deste trabalho pela importância de recursos humanos na eficácia da realização da missão de uma organização.

Com o servidor público satisfeito e motivado, as metas e os objetivos da gestão organizacional tendem a ser alcançados com maior eficácia, aprimorando e quantificando a prestação do serviço.

Para a confecção desta pesquisa foi realizada revisão bibliográfica sobre as principais teorias da motivação, com ênfase à Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg, além de uma pesquisa de campo junto aos agentes da 29ª Região Policial da Polícia Civil – RS, contemplando no questionário além de perguntas relativas aos aspectos sociodemográficos dos agentes, cinco questões atinentes aos fatores higiênicos e cinco, aos fatores motivacionais. O questionário contempla, ainda, duas questões abertas acerca dos aspectos considerados como mais motivacionais e dos mais desmotivacionais.

Esta pesquisa pode servir de base para estudos mais aprofundados na instituição Polícia Civil, a fim de promover maior satisfação e motivação através da implantação de novos programas, alcançando indiretamente uma política de qualidade e excelência do serviço ao cidadão.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

- Apresentar os principais fatores motivacionais manifestados pelos agentes policiais que atuam na 29ª Região Policial da Polícia Civil – RS através de pesquisa realizada com base na Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.

3.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a análise dos aspectos motivacionais dos agentes que atuam na 29ª Região Policial da Polícia Civil – RS, por meio de pesquisa elaborada com base nos fatores higiênicos e nos fatores motivacionais.
- Apontar sugestões que poderão ser aplicadas na instituição no sentido de aumentar o nível de satisfação e de motivação dos agentes policiais, a partir do resultado da pesquisa.

4 REVISÃO DA LITERATURA

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.

Diversas são as teorias que procuram explicar os fenômenos comportamentais nos diferentes ambientes organizacionais. Desse modo, antes de iniciar a análise das referidas teorias, importa verificar o conceito de motivação.

4.1 Motivação

Na atualidade, muito tem se ouvido falar sobre motivação, entretanto, para a compreensão de seu conceito e de sua aplicação, necessita-se de um estudo mais aprofundado. Na meta de atingir seus objetivos, os seres humanos são movidos por estímulos, os quais, de forma ampla, podem ser definidos como motivação.

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 pela ação inicial dos homens na busca destes objetivos.

É cediço que, quanto mais motivadas, melhor será o desenvolvimento das pessoas nas organizações, já que a motivação revela-se como um processo transformador de qualquer ambiente organizacional. Quanto maior o envolvimento e o comprometimento das pessoas em suas atividades profissionais, maior eficácia terá a organização.

Para Bergue (2010) “a motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação”. Ao tratar da motivação no ambiente organizacional, o mesmo autor afirma que “a motivação das pessoas no ambiente do

serviço público, a exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam esse setor”.

Robbins (2000 citado por BERGUE, 2007, P. 261), afirma que motivação é “a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Desse modo, podemos dizer que motivação é a força interna direcionada para o alcance de um 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. Nesse sentido, Bergue (2010, p. 22) considera:

“Cabe ao gestor público compreender os efeitos gerados pela organização nas pessoas, ou seja, compreender o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira no ambiente organizacional e quais são suas expectativas profissionais e pessoais para somente assim ser possível a ele permear uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais”.

Nesse sentido, passaremos a analisar alguns modelos teóricos sobre motivação.

4.2 Teorias Motivacionais

Segundo Silva Junior (2009), a motivação trabalha com o coração e com a mente das pessoas, por isso, as ciências sempre se preocuparam com as razões verdadeiras do comportamento humano e buscaram respostas para algumas ações do homem, surgindo assim diversas teorias a respeito do dinamismo no comportamento das pessoas, tais como: Teoria das Necessidades de Maslow; Teoria X e Y; Teoria de Herzberg; Teoria de Necessidade de McClelland; Teoria ERG; Teoria Cognitiva; Teoria da Expectativa; Teoria da Equidade e Teoria da Fixação de Objetivos.

a) Teoria das Necessidades de Maslow:

Harold Abraham Maslow criou a Teoria da Hierarquia das Necessidades, segundo a qual as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia de valor ou de importância, ou seja, em uma pirâmide que segue uma escala de valores determinada pela necessidade dos indivíduos, cuja ordem é definida pelas necessidades humanas. De acordo com esta teoria, à medida em que houvesse a satisfação de uma necessidade mais básica, outras necessidades iriam surgindo e passariam a conduzir o comportamento humano.

A Teoria de MASLOW, criada no ano de 1954, cria uma hierarquia ou pirâmide de necessidades (FIGURA 01) na qual existem cinco estágios de necessidades, denominadas necessidades fundamentais. A primeira série de necessidades é a necessidade fisiológica. Para o autor, as necessidades fisiológicas são instintivas e estão relacionadas à manutenção da vida e à conservação da espécie. São exemplos desse tipo de necessidade a alimentação, a moradia e o sexo. A seguir, vêm as necessidades de segurança, definidas como o desejo do indivíduo de proporcionar um ambiente seguro e livre de ameaças. Na sequência, temos as necessidades sociais, vinculadas à necessidade dos indivíduos de se relacionarem com outros. Logo após na pirâmide, estão as necessidades de estima, as quais correspondem à autoestima, ao reconhecimento e ao status. Por derradeiro, vêm as necessidades de autorrealização, que podem ser definidas como o desejo de realização pessoal e de conquista. BERGUE (2010) adverte para o fato de que a fronteira entre as duas primeiras categorias de necessidades nem sempre é rígida e definida, ou seja, depende da percepção e do valor atribuído a cada uma pelas pessoas.



Figura 01: Pirâmide de Maslow.

Fonte: Extraído de Maslow (2000).

O comportamento motivacional é explicado pelas necessidades humanas, a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação (SILVA JUNIOR, 2009).

b) Teoria X e Y:

Douglas McGregor (1999) propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada Teoria Y. A teoria X apresenta quatro premissas:

- Os funcionários, por natureza não gostam de trabalhar, e sempre que possível tentarão evitar o trabalho;
- Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;

- Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

As Premissas positivas, também denominadas de Teoria Y apresentam as seguintes características:

- Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir;
- As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- As pessoas, na média, podem aprender a aceitar, ou até buscar, a responsabilidade;
- A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio exclusivo daqueles em posições hierárquicas mais altas.

c) Teoria de dos Dois Fatores de Herzberg:

Frederick Herzberg (1973 citado por BERGUE, 2010) propôs a teoria dos dois fatores, argumentando que a compreensão do comportamento das pessoas no trabalho está diretamente relacionada aos fatores identificados com o cargo e a fatores relacionados com o contexto em que o cargo está inserido.

Segundo Bergamini (2002/2003), HERZBERG efetuou uma pesquisa constatando que, se presentes determinados fatores, há um alto nível de satisfação, entretanto, a insatisfação determinada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional: são os fatores que o referido autor denominou de motivacionais; por outro lado, a ausência de alguns fatores, gera grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação: são os fatores denominados higiênicos. Nas palavras de Bergamini (2002/2003):

“(...) há certos objetivos motivacionais cujo papel é simplesmente o de manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível. Esses fatores denominados de “higiene” acham-se ligados ao ambiente

periférico ou extrínsecos ao indivíduo. Existem outros fatores, no entanto, que dizem respeito à busca de um máximo de satisfação motivacional. Estes últimos estão ligados ao próprio indivíduo e ao tipo de trabalho que ele desenvolve, configurando-se caracteristicamente como os verdadeiros fatores responsáveis pela motivação intrínseca”.

Segundo a teoria de HERZBERG, dois fatores devem ser considerados na satisfação ligada às relações de trabalho: fatores higiênicos e fatores de motivação. Segundo Herzberg (1973 citado por BERGUE 2010 p. 31), os fatores higiênicos (extrínsecos ao cargo) são, por exemplo, as condições gerais do ambiente de trabalho (iluminação, limpeza, nível de ruídos etc.); a remuneração; e as relações com superiores e colegas. Enquanto os fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo) envolvem o nível de responsabilidade; o conteúdo e as atribuições do cargo; o nível de responsabilidade do cargo, além do nível de reconhecimento do trabalho executado.

Bergue (2010) conclui a análise acerca da teoria dos dois fatores aduzindo que, com base no modelo criado por HERZBERG, “o gestor público pode diagnosticar as condições intrínsecas e extrínsecas que afetam a satisfação do servidor em relação ao cargo que ocupa e à sua inserção na estrutura organizacional para elaborar a devida ação gerencial. Herzberg (1973), em face das conclusões que o conduziram à formulação da teoria dos dois fatores, sinaliza algumas medidas que tendem a elevar o nível de satisfação dos indivíduos em relação aos cargos que ocupam, quais sejam: a rotação de cargos; a ampliação de tarefas e o enriquecimento de cargos”.

Ferreira et al. (2006, p. 8) consideram que “as maiores contribuições da Teoria dos Dois Fatores para a compreensão da motivação para o trabalho foram: a possibilidade de o funcionário ter maior autonomia para realização e planejamento de seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e uma abordagem diferenciada sobre papel da remuneração sobre a motivação para trabalho”.

Herzberg (2002) explica o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas.

- Fatores Higiênicos (extrínsecos): o salário, os benefícios sociais, o tipo de gerência que as pessoas recebem as condições físicas e ambientais de trabalho, etc.

- Fatores Motivacionais (intrínsecos): estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa.

Segundo o autor os fatores higiênicos são os causadores das insatisfações no trabalho e, ao contrário, os fatores motivacionais são os responsáveis pelas satisfações.

d) Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas:

Desenvolvida por David McClelland na década de 1960, a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas explica que as necessidades podem ser aprendidas ou socialmente adquiridas ao longo da vida do ser humano, cujo início se dá assim que as pessoas passam a se relacionar umas com as outras, desenvolvendo-se através das experiências vividas com outras pessoas e com o meio em que vivem.

Ferreira et al. (2006) lembra que, segundo McClelland, as pessoas são motivadas por três necessidades básicas: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de associação. Os referidos autores explicam da seguinte forma esses grupos de necessidades:

A necessidade de realização (do inglês nAch – *Need of achievement*) representa um interesse recorrente em fazer as coisas melhor, ultrapassando os padrões de excelência. [...] A necessidade de poder (do inglês nPow – *Need of Power*) vem do desejo de ter impacto, de ser forte e influenciar pessoas (McCLELLAND, 1997), em outras palavras, vem da necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira que não fariam naturalmente. [...] E finalmente a necessidade de afiliação (em inglês nAff – *Need of Affiliation*) vem da necessidade de afeição, do desejo de possuir relacionamentos interpessoais e estar bem com todo mundo.

Segundo Robbins (2002) essa teoria enfoca três necessidades: realização, poder e afiliação.

e) Teoria ERG de Alderfer:

Clayton Alderfer (1972) ao desenvolver a Teoria Erg, assim como Maslow, disse que a motivação poderia ser obtida através das necessidades dos trabalhadores, mas diferentemente da teoria de Maslow, substituiu cinco necessidades por apenas três: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento. Além disso, a teoria de ERG demonstra que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e, se uma necessidade de nível mais alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará.

f) Teoria Cognitiva:

Segundo Bergamini (1997), nessa 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 têm 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.

g) Teoria da Expectativa (ou da expectância):

De acordo com BERGUE (2010), a Teoria da Expectativa, criada por Victor Vroom, sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à sua expectativa em relação ao resultado decorrente dessa ação e da atratividade desse resultado por ela percebida. É uma das mais reconhecidas formulações sobre a motivação humana.

h) Teoria da Equidade:

Desenvolvida por Stacy Adams, tal teoria descreve que os funcionários fazem comparações entre seu trabalho - as entradas (esforço, experiência, educação, competência) e os resultados obtidos (remuneração, aumentos, reconhecimento). Tais situações podem ser comparadas com as situações de amigos, vizinhos, colegas da mesma empresa e de outros, ou com antigos empregos que já tiveram. O ponto de referência escolhido depende das informações que o funcionário possui sobre este referencial, bem como da atração que este possa exercer. Isso leva ao enfoque de quatro variáveis moderadoras – sexo, tempo de emprego, nível da organização e histórico educacional ou profissionalismo.

i) Teoria da Fixação de Objetivos:

Criada por Edwin Locke, tal teoria diz que objetivos específicos difíceis produzem melhores resultados do que a meta genérica do faça o melhor que puder.

A especificidade do objetivo em si funciona como um estímulo interno. As intenções, quando articuladas em termos de objetivos específicos e difíceis, são uma fonte motivacional poderosa. Sob as condições adequadas, elas podem conduzir à melhoria do desempenho. Entretanto, não existe evidência de que esses objetivos estejam associados ao aumento da satisfação com o trabalho.

Para satisfazer os funcionários as empresas precisam oferecer recompensas que motivem seus funcionários, essas, segundo Vroom (1997) são:

- Os funcionários precisam acreditar que o desempenho eficaz levará ao recebimento de uma bonificação ou à aprovação das demais.
- Os funcionários precisam achar atraentes as recompensas oferecidas.
- Os funcionários precisam acreditar que um determinado nível de esforço individual os fará alcançar os padrões de desempenho da empresa.

O processo de trabalho e a resposta do indivíduo ao processo trabalho é denominado recompensa intrínseca.

Resumidamente, a Teoria da Fixação de Objetivos afirma que a maior fonte de motivação no trabalho para o indivíduo é a sua intenção de lutar por objetivos, e que objetivos difíceis de serem alcançados em que haja a realização de um feedback conduzem a melhores desempenhos.

5 CASO ESTUDADO

5.1 A Polícia Civil e a 29ª Região Policial – RS

A organização policial de fato e autônoma no Brasil, foi oficializada através da Lei nº 261, de 03 de dezembro de 1841, assinada pelo Imperador Dom Pedro II. A data marca a criação da Polícia Civil gaúcha, da então Província de São Pedro do Rio Grande do Sul, determinando os cargos de Chefe de Polícia, Delegado de Polícia e Subdelegado de Polícia. Em 31 de janeiro de 1842, foi regulamentada e fixada a ordem hierárquica e a distinção entre Polícia Administrativa e Polícia Judiciária. Já pelo Decreto nº 11, de 04.01.1896, era criada a Chefatura de Polícia e em 21.01.1929 nascia a Guarda Civil, que junto com a Guarda de Trânsito, compunha a Polícia Civil.

A Polícia Civil atenta às demandas de segurança pública ao longo dos anos, foi se adaptando, sendo que em 23.12.1970 formou a 1ª turma de agentes policiais femininas e em 04.08.1987 a primeira de delegadas, com três integrantes. Incorporando novas tecnologias, adotando modernas técnicas de segurança, com atendimento qualificado à população, a Polícia Civil torna-se uma instituição de referência no Brasil, que, como diz seu lema, uma instituição "para servir e proteger".

Nos termos do artigo 144, inciso IV, da Constituição Federal do Brasil, a Polícia Civil é um dos órgãos através dos quais o Estado presta o seu dever constitucional de Segurança Pública, a qual também é direito e responsabilidade de todos, exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. O parágrafo 4º do mesmo artigo constitucional, determina que “às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares”.

Além das atribuições constitucionais, também incumbem à Polícia Civil:

I - determinar a realização de exames periciais, providenciando a adoção de medidas cautelares, visando a colher e a resguardar indícios ou provas da ocorrência de infrações penais ou a assegurar a execução judicial;

II - praticar os atos necessários para assegurar a apuração de infrações penais, inclusive a representação e o cumprimento de mandado de prisão, a realização de diligências requisitadas pelo Poder Judiciário ou pelo Ministério Público nos autos do inquérito policial e o fornecimento de informações para a instrução processual;

III - zelar pela ordem e segurança pública, promovendo ou participando de medidas de proteção a sociedade e ao indivíduo;

IV - colaborar para a conveniência harmônica da sociedade, respeitando a dignidade da pessoa humana e protegendo os direitos coletivos e individuais;

V - adotar as providências necessárias para evitar perigo ou lesões as pessoas e danos aos bens públicos ou particulares; e

VI- organizar, executar e manter serviços de registro, cadastro, controle e fiscalização de armas, munições e explosivos, e expedir licença para as respectivas aquisições e portes , na forma da legislação pertinente.

A Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul é dividida em vários departamentos, sendo que as delegacias de polícia do interior pertencem ao Departamento de Polícia do Interior – DPI, o qual, por sua vez, é subdividido em 29 regiões policiais, as quais abrangem 441 órgãos policiais. Do total de 496 municípios gaúchos, 471 estão distribuídos no Departamento de Polícia do Interior.

No presente estudo, abordar-se-á a 29ª Região Policial, a qual tem sede em Camaquã/RS, e é integrada por dez Delegacias de Polícia, distribuídas entre os municípios de Amaral Ferrador, Barra do Ribeiro, Camaquã, Cerro Grande do Sul, Cristal, Dom Feliciano, Encruzilhada do Sul e Tapes, cuja área de atuação abrange, além dos municípios supracitados, os municípios de Arambaré, Chuvisca, Mariana Pimentel , Sentinela do Sul e Sertão Santana.

A 29ª Região Policial conta atualmente com 55 agentes policiais, além de contar com seis delegados de polícia, lotados e em exercício nas delegacias integrantes da 29ª Região Policial. Estes agentes policiais representam a população contemplada pelo presente estudo.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

6.1 Características da Investigação

Para Picolli (2006), 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, 2003). Desse modo, seguindo essas características, pretendeu-se com o presente estudo realizar uma análise acerca dos aspectos motivacionais dos agentes policiais que atuam na 29ª Região Policial da Polícia Civil do Rio Grande do Sul. Para tanto, utilizou-se como referencial teórico a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

6.2 População e Amostra

6.2.1 População

A população da presente investigação caracterizou-se pelos agentes policiais que compõem a 29ª Região Policial da Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul, a qual possui sede no município de Camaquã/RS e é composta por dez Delegacias de Polícia, distribuídas entre os municípios de Amaral Ferrador, Barra do Ribeiro, Camaquã, Cerro Grande do Sul, Cristal, Dom Feliciano, Encruzilhada do Sul e Tapes, cuja área de atuação abrange, além dos municípios supracitados, os municípios de Arambaré, Chuvisca, Mariana Pimentel, Sentinela do Sul e Sertão Santana. Atualmente a 29ª Região Policial conta com 55 agentes policiais, dos quais vinte e nove são Escrivães de Polícia, vinte são Inspetores de Polícia, três são Investigadores de Polícia e dois são Agentes Administrativos. Dessa população, 11 (onze) agentes policiais encontram-se em gozo de férias, licença-prêmio ou licença-saúde.

6.2.2 Amostra

A amostra foi composta por vinte e nove agentes policiais, sendo dezenove Escrivães de Polícia, cinco Inspetores de Polícia, três Investigadores de Polícia e dois Agentes Administrativos. Os participantes foram retirados aleatoriamente da população investigada. A pesquisa foi realizada com agentes policiais integrantes de cinco Delegacias de Polícia da Região (Delegacia de Polícia de Camaquã, Delegacia de Polícia de Dom Feliciano, Delegacia de Polícia de Pronto Atendimento, Delegacia de Polícia Regional e Delegacia de Polícia de Tapes).

6.3 Instrumento da Pesquisa

Instrumento de pesquisa 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.

6.3.1 Questionário

Na visão de Roesch (2005), o questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares. Neste estudo, pretende-se mensurar a motivação e a satisfação dos agentes policiais que atuam na 29ª Região Policial da Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul.

Para Richardson (1985), os questionários, quanto ao tipo de pergunta, podem ser classificados em três categorias: questionários de perguntas fechadas,

questionários de perguntas abertas e questionários que combinam ambos os tipos de perguntas:

1. Questionários de perguntas fechadas: são aqueles instrumentos em e as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas. O entrevistado deve responder a alternativa que mais se ajusta às suas características, idéias ou sentimentos.

2. Questionários de perguntas abertas: caracterizam-se por perguntas ou afirmações que levam o entrevistado a responder com frases ou orações. O pesquisador não está interessado em antecipar as respostas, deseja uma maior elaboração das opiniões do entrevistado.

3. Questionários que combinam perguntas abertas e fechadas: frequentemente, os pesquisadores elaboram os questionários com ambos os tipos de perguntas. As perguntas fechadas, destinadas a obter informação sociodemográfica do entrevistado e respostas de identificação de opiniões, e as perguntas abertas, destinadas a aprofundar as opiniões do entrevistador.

A primeira parte do questionário é composta de 5 (cinco) questões fechadas e tem por finalidade obter informações sociodemográficas dos agentes policiais e informações relativas ao cargo.

A segunda parte do questionário dispõe de 10 (dez) perguntas fechadas, com o fito de identificar os fatores de motivação e de satisfação dos entrevistados, tomando-se por base a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg, e estão subdivididas da seguinte forma: as 5 (cinco) primeiras questões tratam dos fatores higiênicos e, as 5 (cinco) últimas, dos fatores motivacionais. Para tanto, utilizou-se escala tipo Likert, com as seguintes opções de resposta: muito satisfeito, satisfeito, pouco satisfeito, insatisfeito (questões 1(um) a 4 (quatro) dos fatores higiênicos e questão 5 (cinco) dos fatores motivacionais); excelente, boa, ruim, péssima (questão 5 (cinco) dos fatores higiênicos); sempre, às vezes, nunca (questões 1 (um) a 4 (quatro) dos fatores motivacionais).

A terceira parte do questionário é composta de 2 (duas) questões abertas cuja finalidade é permitir que o entrevistado informe quais os aspectos que considera mais motivadores e mais desmotivadores em seu trabalho.

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

6.4 Plano de Coleta de Dados

Para implantação desta pesquisa foi solicitada autorização ao Sr. Delegado de Polícia Regional o qual, após analisar os questionários e ficar ciente do método de aplicação, concordou sem alterações.

O questionário foi aplicado entre os dias 20 (vinte) e 22 (vinte e dois) de março de 2012 (dois mil e doze) diretamente aos 29 (vinte e nove) agentes policiais entrevistados. Os procedimentos da coleta dos dados foram organizados da seguinte maneira:

- 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.

6.5 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.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir será realizada uma abordagem dos resultados obtidos através dos dados coletados:

7.1 Aspectos Sociodemográficos

Os aspectos sociodemográficos dos 29 entrevistados demonstraram o perfil dos agentes policiais que atuam na 29ª Região Policial da Polícia Civil Gaúcha: 18 (dezoito) agentes são do sexo masculino enquanto 11 (onze) são do sexo feminino, demonstrando a predominância de homens nas funções. O gráfico abaixo (GRÁFICO 1) evidencia em percentuais o gênero dos sujeitos participantes:

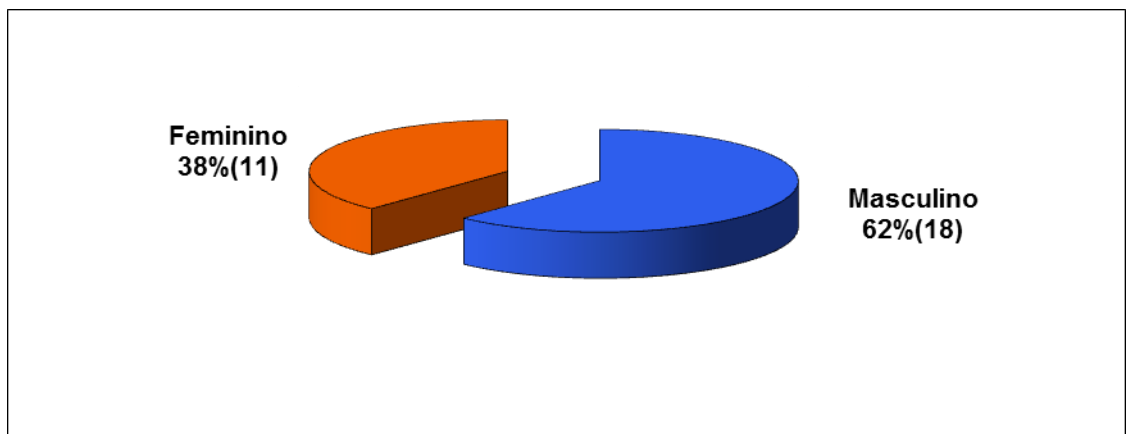


Gráfico 1 – Quanto ao gênero dos sujeitos participantes da pesquisa.
Fonte - Autora, 2012.

A faixa etária dos entrevistados, no Gráfico 2, demonstra que a maioria possui entre 40 (quarenta) e 49 (quarenta e nove) anos, conforme consta no gráfico:

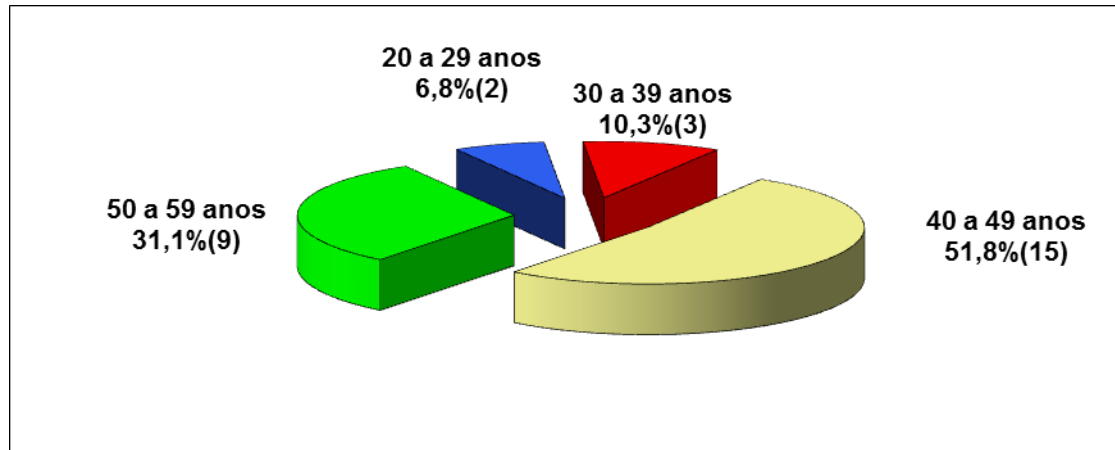


Gráfico 2 – Quanto à faixa etária dos sujeitos participantes da pesquisa.
Fonte - Autora, 2012.

O nível de escolaridade que predomina entre os entrevistados é o superior, contando com 16 (dezesesseis) dos entrevistados (GRÁFICO 3):

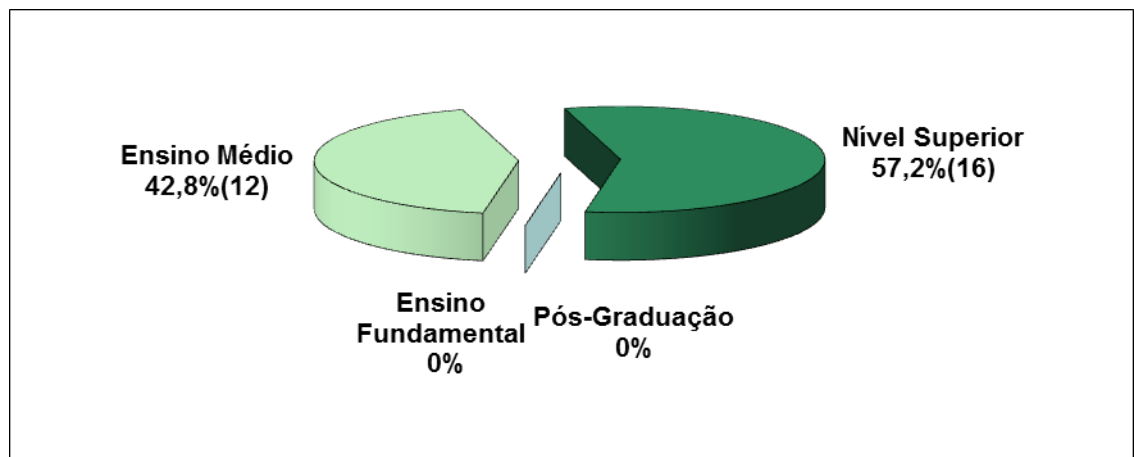


Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos sujeitos participantes da pesquisa.
Fonte - Autora, 2012.

Quanto aos cargos que ocupam (GRÁFICO 4), 19 (dezenove) são Escrivães de Polícia, 5 (cinco) são Investigadores de Polícia, 3 (três) são Investigadores de Polícia e 2 (dois) são agentes administrativos, de acordo com o gráfico a seguir:

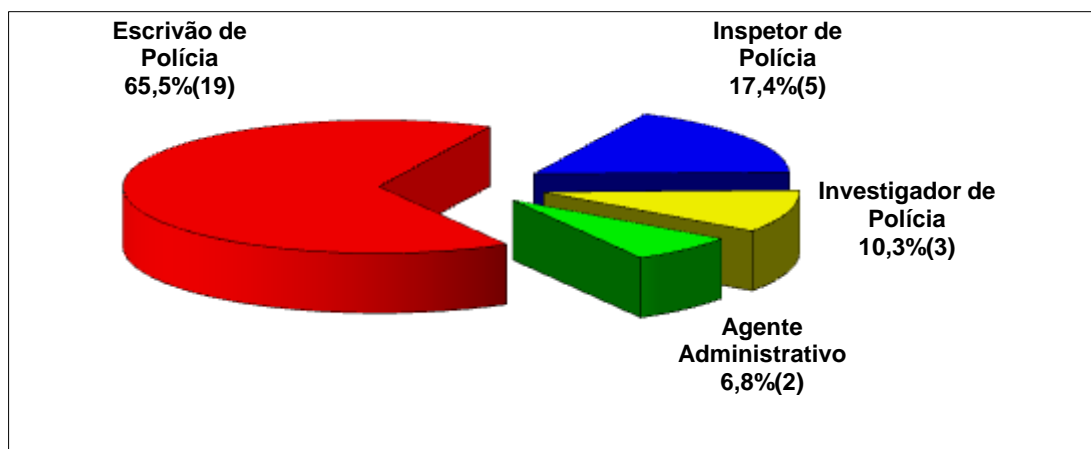


Gráfico 4 – Cargo e Função dos sujeitos participantes da pesquisa.
Fonte - Autora, 2012.

Já com relação ao tempo de serviço, verifica-se pelo Gráfico 5 que a maior parte dos entrevistados possui entre quinze a vinte anos:

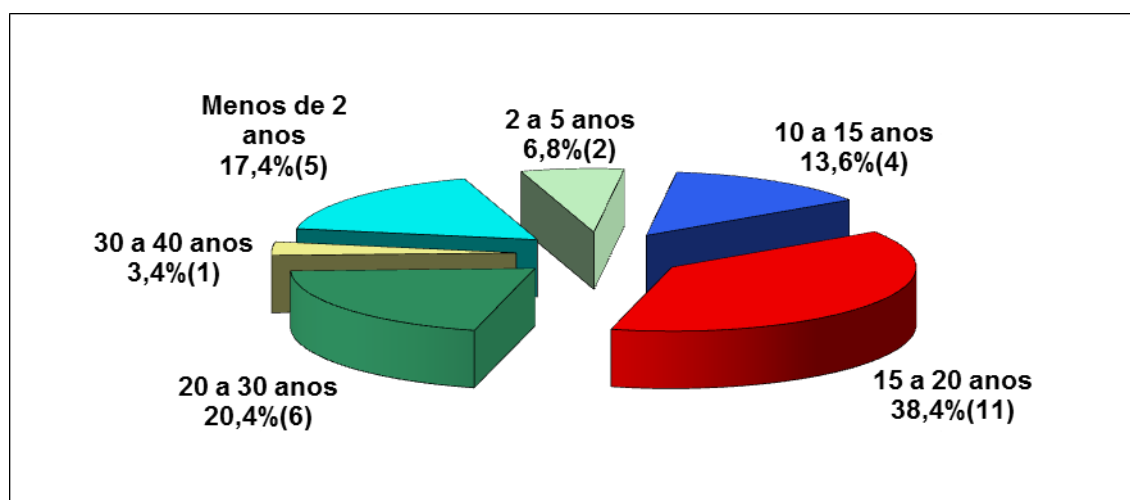


Gráfico 5 – Quanto ao Tempo de Serviço na Polícia Civil.
Fonte - Autora, 2012.

7.2 Fatores Higiênicos

1º. *Questionamento: “Como você se sente quanto às instalações físicas do órgão policial em que é lotado.”*

As respostas dessa questão possibilitam identificar o grau de satisfação quanto às condições de trabalho. Como mostra o Gráfico 6, 86,3% dos entrevistados sentem-se satisfeitos com as instalações físicas:

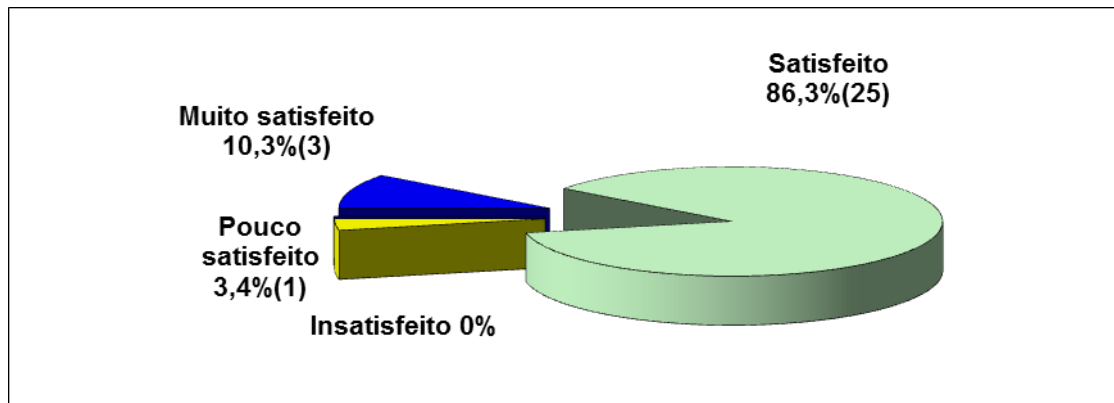


Gráfico 6 – Satisfação quanto às instalações físicas do órgão policial em que é lotado.
Fonte - Autora, 2012.

2º. *Questionamento: “Como você se sente com relação à sua remuneração.”*

O gráfico abaixo (GRÁFICO 7) demonstra o grau de satisfação dos entrevistados quanto ao salário, no qual se pode perceber que a grande maioria sente-se insatisfeito ou pouco satisfeito:

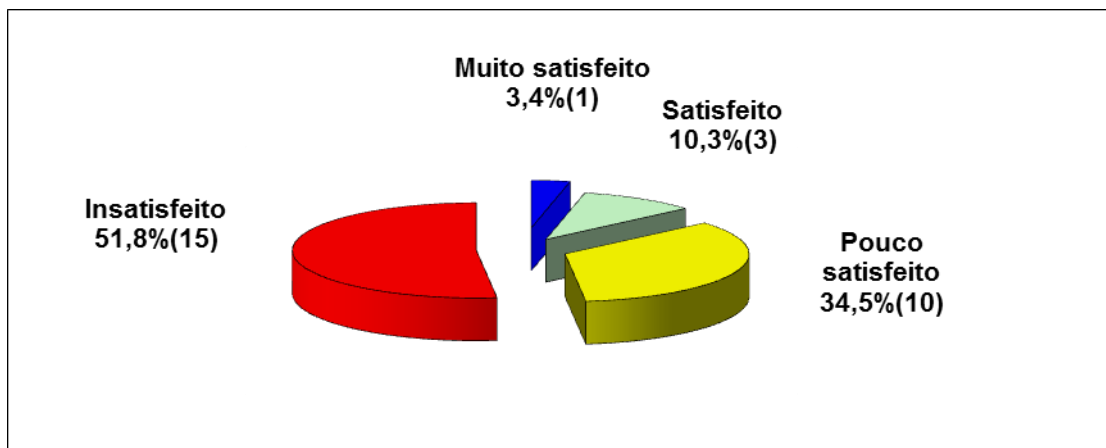


Gráfico 7 – Grau de satisfação com relação à remuneração.
Fonte - Autora, 2012.

3º. Questionamento: “Como você se sente com relação ao material operacional oferecido pela sua Instituição (armamentos, viaturas, coletes balísticos etc.).”

As respostas dos entrevistados a essa questão também servem para medir o grau de satisfação quanto às condições de trabalho, conforme se observa pelo Gráfico 8:

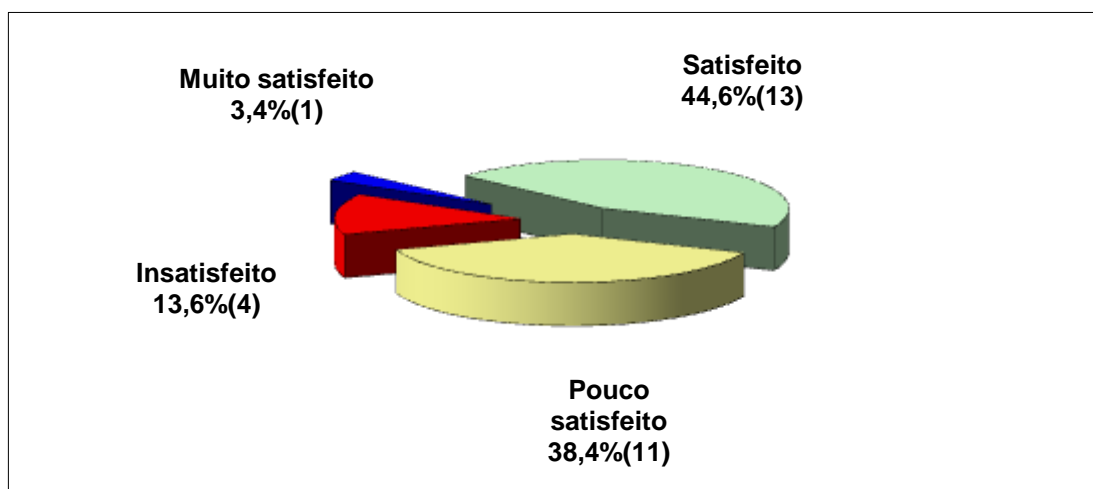


Gráfico 8 – Grau de satisfação com relação às condições de trabalho oferecido pela Instituição. Fonte - Autora, 2012.

4. *Questionamento: “Como você se sente quanto à política de treinamento praticada na instituição (curso de formação, cursos operacionais, cursos de capacitação etc.).”*

Pelo que se observa do gráfico a seguir (GRÁFICO 9), 48,2% dos entrevistados responderam que se sentem pouco satisfeitos com a política de treinamento:

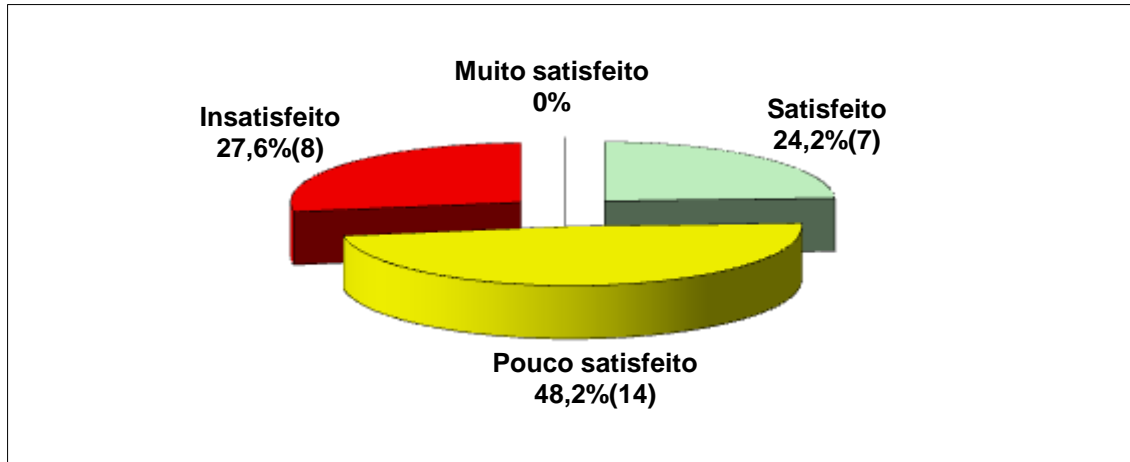


Gráfico 9 – Satisfação quanto à política de treinamento praticada na instituição
Fonte - Autora, 2012.

5. *Questionamento: “Você considera a sua relação com os colegas.”*

As respostas desse questionamento dizem respeito à relação do entrevistado com seus colegas. O Gráfico 10 denota que as opções “excelente” e “boa” igualaram-se com 48,3% cada.

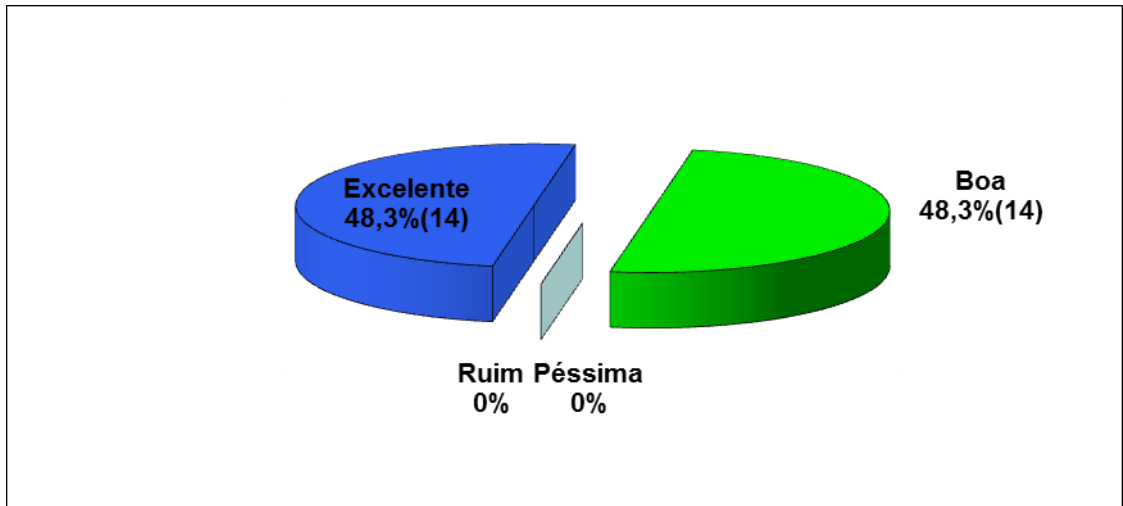


Gráfico 10 – Relação dos Policiais Cíveis com os colegas.
Fonte - Autora, 2012.

7.3 Fatores Motivacionais

1º. Questionamento: “Você se sente realizado em seu trabalho.”

Essa questão visa mensurar o grau de motivação dos entrevistados com o trabalho em si. Conforme se percebe pelo Gráfico 11, 58,7% dos sujeitos responderam que às vezes se sentem motivados:

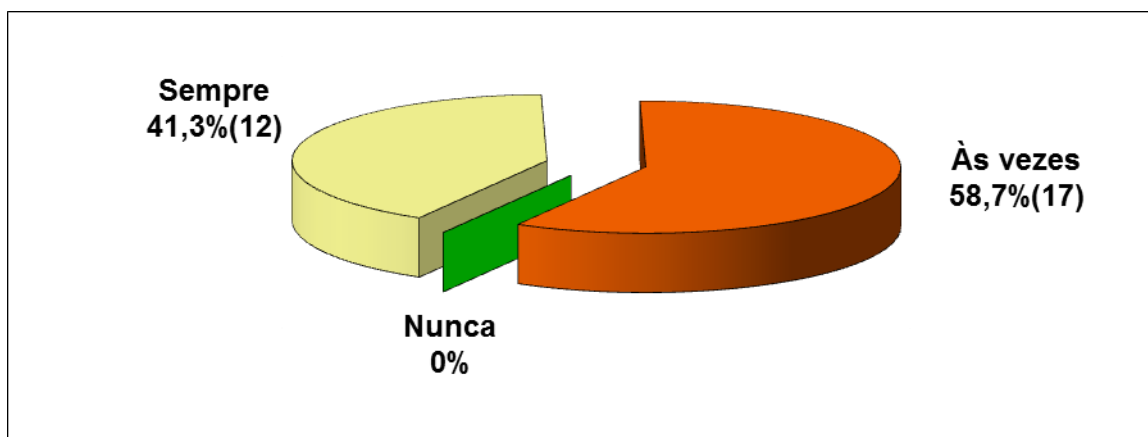


Gráfico 11 – Realização no trabalho.
Fonte - Autora, 2012.

2º. Questionamento: “Você se considera reconhecido pelo trabalho que executa”.

As respostas para tal questão referem-se ao sentimento de reconhecimento que o entrevistado possui. De acordo com o gráfico abaixo (GRÁFICO 12), 58,7% dos entrevistados responderam que se sentem reconhecidos “às vezes”.

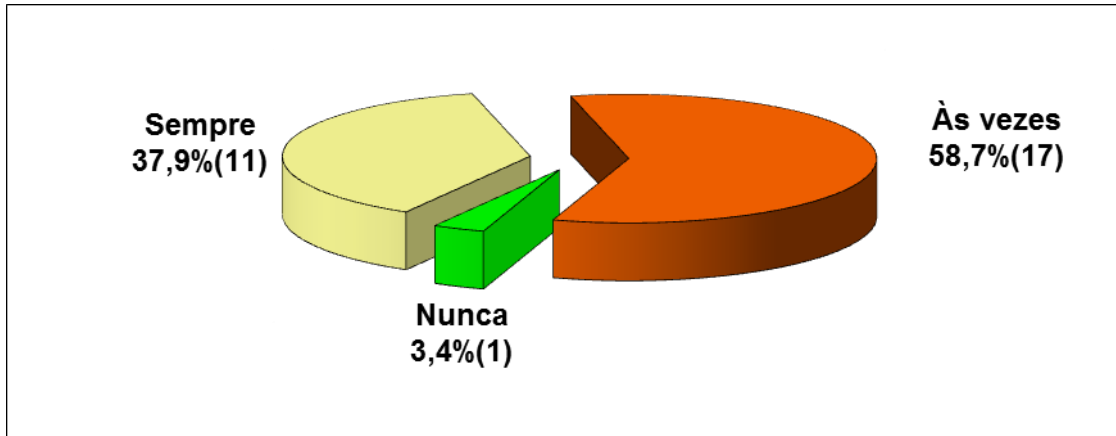


Gráfico 12 – Reconhecimento pelo trabalho que executa.
Fonte - Autora, 2012.

3º. Questionamento: “Você toma decisões que considera importantes durante a realização de suas tarefas.”

As respostas desse questionamento estão ligadas ao senso de responsabilidade que os entrevistados possuem com relação às tarefas que executam. De acordo com o gráfico a seguir (GRÁFICO 13), 67,8% dos entrevistados responderam que tomam decisões importantes “às vezes”.

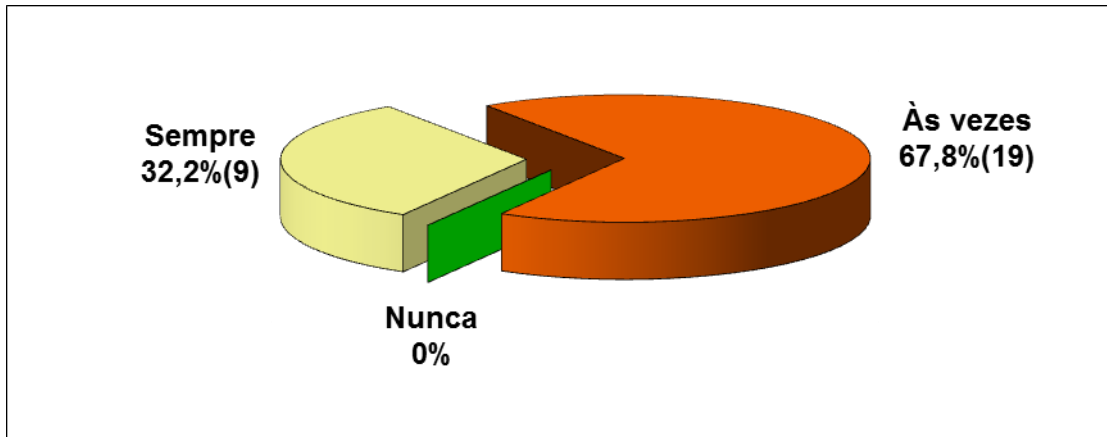


Gráfico 13 – Tomadas de decisões durante a realização das tarefas.
Fonte - Autora, 2012.

4º. Questionamento: “Você se sente desafiado nas tarefas que executa.”

Esse questionamento diz respeito à realização do agente policial no desempenho de suas tarefas. Os resultados demonstram que 58,6% dos entrevistados responderam que se sentem desafiados “às vezes” (GRÁFICO 14).

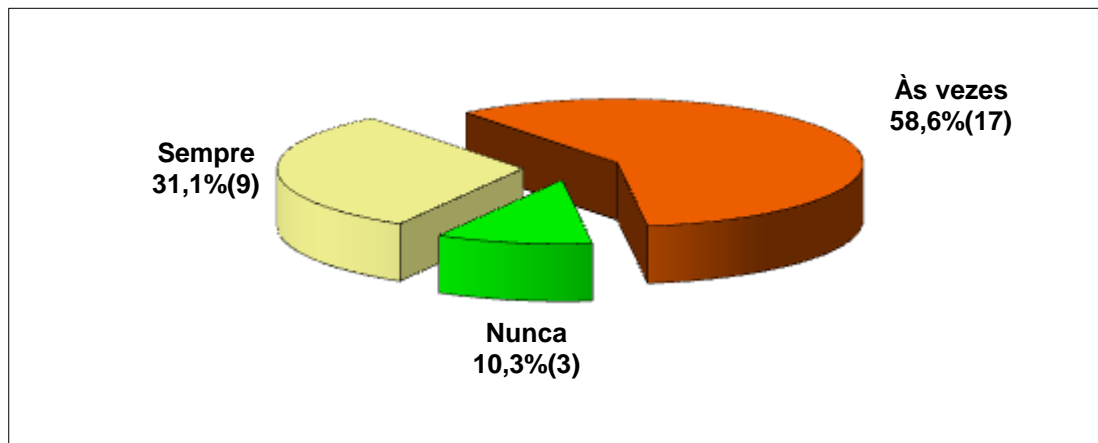


Gráfico 14 – Desafios nas tarefas executadas.
Fonte - Autora, 2012.

5º. Questionamento: “Como você se sente quanto a plano de carreira da sua instituição.”

As respostas para esse questionamento estão ligadas ao nível motivacional do agente policial quanto à possibilidade de progresso na carreira. Conforme se percebe pelo gráfico a seguir (GRÁFICO 15), 58,6% dos entrevistados estão insatisfeitos.

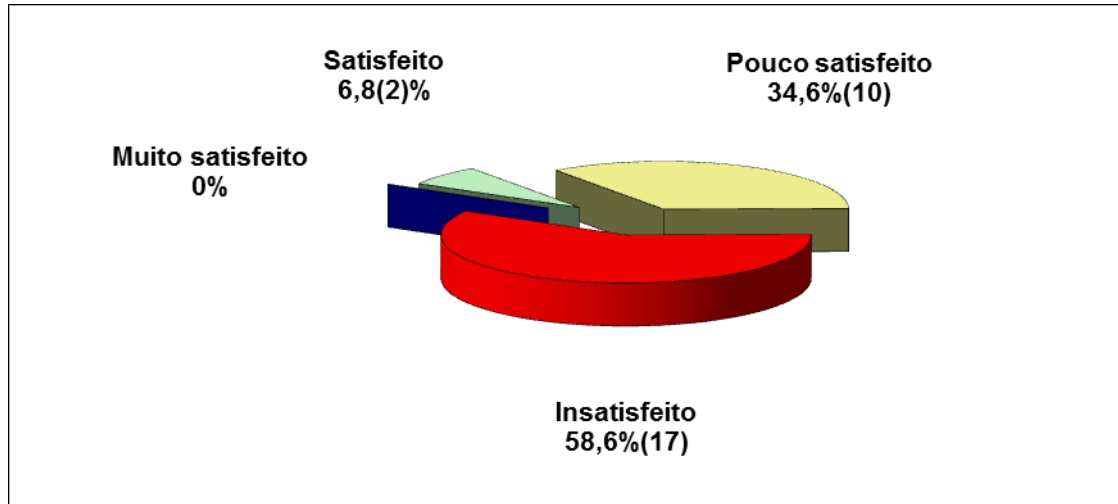


Gráfico 15 – Plano de Carreira da sua instituição.
Fonte - Autora, 2012.

7.4 Aspectos Motivacionais e Desmotivacionais

1º. Questionamento: “Quais os aspectos que você considera mais motivadores no seu trabalho.”

As respostas para essa questão foram variadas, pois se trata de pergunta aberta. Entretanto, conforme se observa pelo Gráfico 16, a oportunidade de ajudar as pessoas e a sociedade e o cumprimento da lei foi a resposta mais indicada pelos entrevistados como aspecto motivacional.

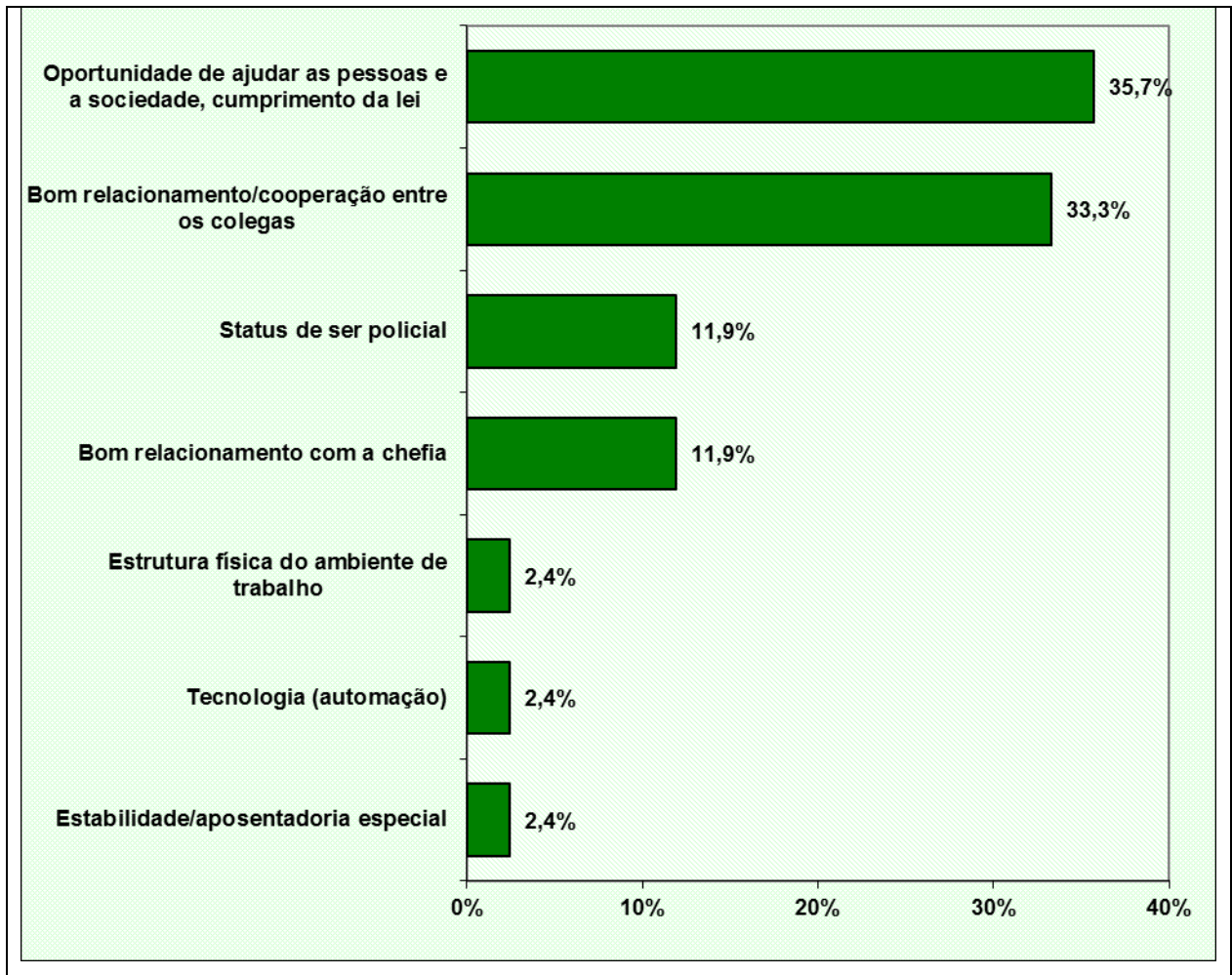


Gráfico 16 – Aspectos considerados mais motivadores no trabalho.
 Fonte - Autora, 2012.

2º. Questionamento: “Quais os aspectos que você considera mais desmotivadores no seu trabalho.”

Essa questão obteve respostas variadas, pois também se trata de pergunta aberta. Conforme se observa pelo gráfico a seguir (GRÁFICO 17), 34% dos entrevistados responderam que consideram os baixos salários como aspecto de maior desmotivação.

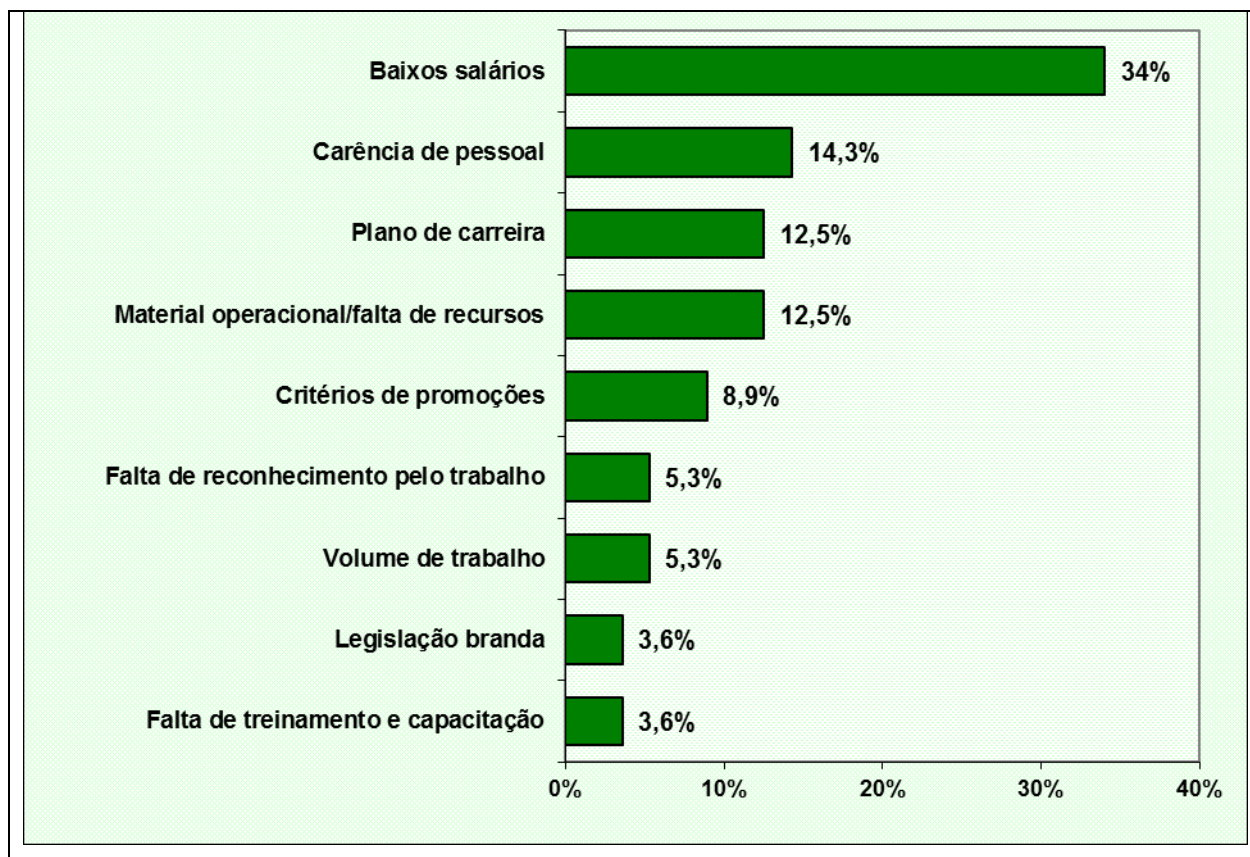


Gráfico 17 – Aspectos considerados mais desmotivadores no trabalho.
Fonte - Autora, 2012.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolver um trabalho sobre satisfação e motivação no trabalho revela-se por demais desafiador, já que o tema apresenta inúmeros motivos para ser mais compreendido e mais discutido. Ao estudar o comportamento humano, deve-se ter em mente que está se tratando de uma área que envolve a subjetividade.

A motivação humana, principalmente no que tange às relações de trabalho, é influenciada por diversos fatores. Para tanto, há diversas teorias que procuram explicar os fenômenos comportamentais nos diferentes ambientes organizacionais, porém, não há um consenso fechado entre elas.

O objetivo deste estudo foi analisar quais os fatores organizacionais influenciam na satisfação e na motivação do trabalho dos agentes policiais da 29ª Região Policial da Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul.

Normalmente, as pesquisas realizadas sobre satisfação e motivação no serviço público têm demonstrado a ausência de ações gerenciais que objetivem o enfrentamento deste problema. O modelo de gestão organizacional dos órgãos públicos aparenta ainda estar pautado em princípios burocráticos, como o da impessoalidade, do tecnicismo e do mecanicismo, sem interação com fundamentos teóricos mais apropriados.

A pesquisa realizada neste estudo revelou que, não diferente das demais instituições públicas, a Polícia Civil também necessita encontrar alternativas para motivar os seus servidores, aumentando, com isso, o grau de satisfação dos agentes e logrando conseqüentemente maior produtividade.

As respostas relativas aos questionamentos sobre os fatores higiênicos apontaram que os fatores que deixam os agentes mais insatisfeitos são a remuneração, o material operacional disponibilizado e a política de treinamento da instituição. Já quanto às instalações físicas do órgão e a relação com os colegas, foram apontadas como satisfatórias.

Com relação aos fatores motivacionais, a pesquisa tornou evidente que os sujeitos, na maioria das vezes, não se sentem realizados com o trabalho que

executam, não se sentem reconhecidos pelas suas tarefas, consideram que, somente às vezes, tomam decisões importantes e, em grande parte, não se sentem desafiados. Na mesma linha, estão insatisfeitos com o atual plano de carreira da instituição.

As duas questões abertas do questionário corroboraram os dados apontados nas questões fechadas: os fatores apontados como maiores motivadores foram a oportunidade de ajudar as pessoas e a sociedade/ cumprimento da lei e o bom relacionamento com os colegas. Enquanto os fatores apontados como de maior desmotivação foram o salário e a carência de pessoal.

O resultado da pesquisa evidenciou que os índices de satisfação e de motivação dos entrevistados encontram-se, em sua grande maioria, baixos, indicando que o desempenho dos recursos humanos da instituição está sendo afetado pela ausência de práticas de gestão de recursos humanos.

Através dos resultados obtidos na pesquisa realizada junto aos agentes policiais lotados na 29ª Região Policial, verifica-se que a questão remuneratória gera grande insatisfação aos entrevistados, até porque, atualmente, o nível exigido no concurso para ingresso nas carreiras de inspetor e de escrivão é o superior, incompatível com os salários até então oferecidos. Por outro lado, os entrevistados apontaram como aspectos mais motivadores a oportunidade de ajudar as pessoas ou à sociedade e o cumprimento da lei, revelando com isso um alto índice vocacional entre os agentes participantes da pesquisa, pois através dos atos de polícia judiciária, inerentes à Polícia Civil, transmite-se maior sensação de segurança diretamente às vítimas e, indiretamente à sociedade. Além disso, o combate às infrações penais está em perfeita congruência com o cumprimento da lei.

Como sugestão, aponta-se para a realização de uma nova política salarial aos agentes policiais, pois, a permanência dos níveis remuneratórios atuais pode afetar negativamente a eficiência e a eficácia da organização.

Sugere-se, também, a implementação de uma nova política de gerenciamento e de planejamento de recursos humanos, com a reorganização do plano de carreira, tornando o sistema de promoções mais transparente, a fim de estabelecer a

primazia dos princípios gerenciais embasados em conceitos modernos de administração gerencial.

Por derradeiro, ressalta-se a importância e a necessidade de realizar pesquisas mais abrangentes na instituição, a fim de que se possa ampliar os conhecimentos sobre satisfação e motivação dos agentes policiais e adotar novos procedimentos gerenciais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEDRAN JÚNIOR, Paulo Elias & OLIVEIRA, Jorge Luis Coimbra. **Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional**. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói/RJ, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. REA – Revista de Administração de Empresas. VB Executivo, vol. 1, n. 2, São Paulo, nov. 2002/jan. 2003.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2010. (p. 20 a 42).

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. Ed. Caxias do Sul: EDUS, 2007.

FERREIRA, André; FUERTH Leonardo Ribeiro; ESTEVES, Rodrigo Clebicar Pereira Mota. **Fatores de Motivação no trabalho: O que pensam os Líderes**. 30º encontro da ANPAD. Salvador/BA. 2006.

HERZBERG, apud CASADO, T. **As pessoas na organização**. 3 ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 54.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

PICOLLI, João Carlos Jaccottet. **Normalização para trabalhos de conclusão em Educação Física**. 2 ed. Canoas: ULBRA, 2006.

RAMOS, Validia Helena. **Fatores de motivação no trabalho dos policiais civis da Comarca do Turvo em Santa Catarina**. Universidade Norte do Paraná – UNOPAR. Araranguaia – SC, 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry e outros. **Pesquisa social; métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1985.

RIO GRANDE DO SUL. Polícia Civil do Rio Grande do Sul. **História da Polícia Civil: Histórico da Polícia Civil.** 2010. Disponível em: http://www.desaparecidos.rs.gov.br/conteudo.php?cod_menu=437.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 560p.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA JUNIOR, Eber Sathler. **Motivação do Policial Civil da Penitenciária Feminina do Distrito Federal.** Faculdade Fortium. Brasília, 2009.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas não de pessoal.** 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 274p.

APÊNDICES

Apêndice 1: Questionário de Pesquisa

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA
 TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – GESTÃO PÚBLICA EAD
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – UFRGS

Motivação dos Agentes Policiais: Análise dos aspectos motivacionais dos agentes que atuam na 29ª Região Policial da Polícia Civil - RS

O presente questionário faz parte de um trabalho acadêmico para a conclusão do curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e tem por objetivo avaliar a motivação e a satisfação dos agentes policiais que atuam na 29ª Região Policial. Não é necessária a sua identificação e, embora você não vá ter benefícios diretos com a sua participação, o provável benefício que lhe advirá é a consciência por ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção do conhecimento científico. Caso você tenha qualquer dúvida em relação à pesquisa, poderá ligar para o telefone 51 – 98082436. Desde já, agradeço a sua contribuição no estudo proposto. Vívian Sander Duarte, aluna do Curso de Especialização em Gestão Pública.

1) INFORMAÇÕES PESSOAIS:

Sexo: () masculino () feminino

Idade: _____

Nível de escolaridade:

() ensino fundamental

() ensino médio

() nível superior

() pós-graduado

Cargo e função: _____

Tempo de serviço na Polícia Civil: _____

FATORES HIGIÊNICOS

1) Como você se sente quanto às instalações físicas do órgão policial em que é lotado?

() muito satisfeito

() satisfeito

() pouco satisfeito

() insatisfeito

2) Como você se sente com relação à sua remuneração:

() muito satisfeito

() satisfeito

() pouco satisfeito

() insatisfeito

3) Como você se sente com relação ao material operacional oferecido pela sua instituição (armamento, viaturas, coletes balísticos etc):

- muito satisfeito
- satisfeito
- pouco satisfeito
- insatisfeito

4) Como você se sente quanto à política de treinamento praticada na instituição (curso de formação, cursos operacionais, cursos de capacitação etc):

- muito satisfeito
- satisfeito
- pouco satisfeito
- insatisfeito

5) Você considera a sua relação com os colegas:

- excelente
- boa
- ruim
- péssima

FATORES MOTIVACIONAIS

1) Você se sente realizado em seu trabalho:

- sempre
- às vezes
- nunca

2) Você se considera reconhecido pelo trabalho que executa:

- sempre
- às vezes
- nunca

3) Durante a realização de suas tarefas, você toma decisões que considera importantes:

- sempre
- às vezes
- nunca

4) Você se sente desafiado nas tarefas que executa:

- sempre
- às vezes
- nunca

5) Como você se sente quanto ao plano de carreira da sua instituição:

- muito satisfeito
- satisfeito
- pouco satisfeito
- insatisfeito

Quais os aspectos que você considera mais motivadores no seu trabalho?

Quais os aspectos que você considera mais desmotivadores no seu trabalho?

Apêndice 2: **Termo de Solicitação de aplicação de pesquisa na 29ª Região Policial - RS**

TABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – GESTÃO PÚBLICA EAD

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – UFRGS

Motivação dos Agentes Policiais: Análise dos aspectos motivacionais dos agentes que atuam na 29ª Região Policial da Polícia Civil - RS

TERMO DE SOLICITAÇÃO DE APLICAÇÃO DE PESQUISA NA 29ª REGIÃO POLICIAL

Camaquã, março de 2012.

Senhor Delegado Regional:

Venho por meio deste, solicitar a V. Exa. autorização para a realização de pesquisa junto aos agentes policiais que atuam na 29ª Região Policial, a qual servirá como base para o meu Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública.

Saliento que o tema desenvolvido será sobre motivação e satisfação dos agentes policiais atuantes na 29ª Região Policial.

O principal método de pesquisa será a realização de um questionário, o qual será aplicado por meio eletrônico aos agentes policiais em exercício na 29ª Região Policial.

Certa de sua compreensão, desde já agradeço a atenção despendida.

Atenciosamente,

Vívian Sander Duarte

Exmo. Sr.
Dr. Rudymar de Freitas Rosales,
M.D. Delegado de Polícia Regional da 29ª Região Policial,
Camaquã/RS.