

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTUDO DA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS POLICIAIS
MILITARES DA CIDADE DE JUÍNA - MT**

Autor: Rodrigo Deniz Araujo

Orientador: Dr. Francisco Curbelo Bermudez

JUÍNA/2013

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTUDO DA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS POLICIAIS
MILITARES DA CIDADE DE JUÍNA - MT**

Autor: Rodrigo Deniz Araujo

Orientador: Dr. Francisco Curbelo Bermudez

“Monografia apresentada ao curso de bacharelado em Administração de Empresas, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em administração.”

JUÍNA/2013

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BANCA EXAMINADORA

PROF.º Ms. RICARDO ZAMPERETTI

PROF.^a Ms. CARINE GROPO

Orientador

PROF.º DR. FRANCISCO CURBELO BERMÚDEZ

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a toda minha família, cujo amor e apoio sempre constituíram a base do meu caminho e me permitiram chegar a este momento. Tenho um orgulho imenso de tê-los como minha família.

Dedico este trabalho, com carinho muito especial, à memória de minha avó, Ildete Diniz, pelo legado de seu exemplo como avó, mãe e mulher, terna, alegre e corajosa para demonstrar, a cada dia de sua vida, a certeza de saber aonde se quer chegar e a força para superar obstáculos, amar incondicionalmente e jamais desistir de nossos mais caros sonhos. Esta lição eu levarei em meu coração por toda a vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente, pela vida, pelo amor, pela luz que tem me guiado pelo caminho certo em todos os desafios que aparecem em minha vida, pela coragem de enfrentá-los e a confiança, o que me fez chegar aqui.

Agradeço aos meus pais, José Roberto e Maria Aparecida, pela paciência, amor, carinho e conselhos para que eu não desistisse desta longa jornada.

Ao meu irmão Rogério que por mais que não teve um contato direto com meu trabalho, sempre torceu pelo meu sucesso acadêmico e profissional.

A Cristiani que esteve presente em minha vida mesmo nas horas mais difíceis, sempre trazendo alegria e motivação para a realização deste trabalho.

Agradeço a todos os companheiros de serviço de todas as patentes da Polícia Militar de Juína, aos superiores pela aceitação e apoio para os estudos, mesmo com a dificuldade causada pelos serviços noturnos e agradeço ainda aos companheiros de guarnição, os quais sempre se disponibilizaram a sacrificar seus dias de folga para que eu pudesse frequentar diariamente minhas aulas.

Agradeço aos Administradores da turma ADM GOLD, com quem convivi meus dois primeiros anos desta jornada.

Agradeço a todos os professores que, com sua dedicação e conhecimento, auxiliaram, conviveram, motivaram, iluminaram e ensinaram a sermos verdadeiros administradores.

Agradeço a nossa queridíssima diretora de ensino, Professora Dra. Márcia Lino, pela paciência, acompanhamento, ensinamentos, educação e respeito durante esses cinco anos que se foram. Sim, comigo foram cinco anos!

E finalmente e mais importante de todos, ao meu caro Orientador, professor Dr. Francisco Curbelo que me possibilitou seguir sempre pelo melhor caminho, com sua admirável paciência, seus conselhos, puxões de orelha, possibilitando assim a realização de um bom trabalho.

EPIGRAFE

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas graças a Deus não sou o que era antes”.

(Marthin Luther King)

RESUMO

O presente trabalho trata-se de um estudo sobre uma das mais importantes áreas da administração “Gestão de Recursos Humanos”. Um estudo sobre a motivação e satisfação no trabalho dos servidores públicos da Polícia Militar de Juína/MT. Nele faz-se uma análise da fundamentação teórica sobre o tema e inclui uma pesquisa que consistiu na aplicação de um questionário aos policiais. Tem como objetivo verificar a motivação e satisfação no trabalho para exercerem suas funções. O interesse em realizar este estudo iniciou-se ao observar a insatisfação e desmotivação de alguns policiais, diante de solicitações, eventos, ou até mesmo em ações cotidianas do serviço policial militar. Desta forma houve o interesse em buscar informações e realizar um estudo que pudessem explicar essas atitudes dos policiais militares. Foi realizada uma aplicação de um questionário, o que possibilitou identificar os principais fatores que, dentro da instituição, causam satisfação/motivação e os que causam insatisfação/desmotivação para os colaboradores de acordo com a percepção dos mesmos e os níveis de satisfação (muito insatisfeito, insatisfeito, pouco satisfeito, satisfeito, muito satisfeito) sobre vários aspectos da instituição. Todos os dados coletados através do estudo realizado possibilitarão a elaboração de um plano de melhorias possíveis a serem realizadas dentro da instituição Polícia Militar de Juína/MT.

Palavras-chave: satisfação no setor público; motivação; recursos humanos; gestão pública; polícia militar.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Imagem da Instituição.	45
GRÁFICO 2: Desempenho Global da Instituição.	46
GRÁFICO 3: Papel da instituição na sociedade.	46
GRÁFICO 4: Relacionamento da instituição com os cidadãos e a sociedade... ..	47
GRÁFICO 5: Postura da instituição face à mudança e a modernização.	48
GRÁFICO 6: Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados.. ..	49
GRÁFICO 7: Nível de envolvimento dos colaboradores na instituição e na respectiva missão.	49
GRÁFICO 8: Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão.....	50
GRÁFICO 9: Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria.....	51
GRÁFICO 10: Confraternizações, festividades ou comemorações oferecidas pela instituição.	52
GRÁFICO 11: Reuniões bem estruturadas para esclarecimento de dúvidas e objetivos.....	52
GRÁFICO 12: Modo como a instituição lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais.....	53
GRÁFICO 13: Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais.	54
GRÁFICO 14: Igualdade de oportunidades nos processos de promoções.	55
GRÁFICO 15: Igualdade de tratamento na instituição.	55
GRÁFICO 16: Política de gestão de recursos humanos existentes na instituição.	56
GRÁFICO 17: Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização. .	57
GRÁFICO 18: Espaço interno na base (Copom) para execução dos serviços. .	58
GRÁFICO 19: Estrutura da base (Copom) em banheiros, dormitórios, sala de cautela e recepção ao público.	58
GRÁFICO 20: Espaço externo para estacionamento das VTR's e estacionamento para atender a sociedade.	59
GRÁFICO 21: Segurança do prédio base (Copom), como, janelas, vidraças, trincos, portas, cercas, etc.....	60
GRÁFICO 22: Acessibilidade à base de serviços PM (Copom).....	60
GRÁFICO 23: Quantidade e qualidade dos equipamentos informáticos disponíveis.....	61
GRÁFICO 24: Quantidade e qualidade dos Softwares disponíveis.	62
GRÁFICO 25: Quant. e Qualid. dos equip. de comunicação disponíveis.....	62
GRÁFICO 26: Equipamentos de proteção individual disponível E.P.I.....	63

GRÁFICO 27: Veículos para os serviços diários.	64
GRÁFICO 28: Revisões e concertos periódicos dos veículos.	64
GRÁFICO 29: Aceita crítica construtivas.	65
GRÁFICO 30: Aceita sugestões de melhoria.	66
GRÁFICO 31: Delega competências e responsabilidades.....	66
GRÁFICO 32: Estimula a iniciativa das pessoas.	67
GRÁFICO 33: Encoraja a confiança mútua e o respeito.	68
GRÁFICO 34: Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança.....	68
GRÁFICO 35: Reconhece e premia os esforços individuais e das equipas.....	69
GRÁFICO 36: Capacidade dos superiores hierárquicos de se comunicarem com seus subordinados.	70
GRÁFICO 37: Atendimento às ocorrências de trânsito.	71
GRÁFICO 38: Atendimento às ocorrências familiares.	72
GRÁFICO 39: Atendimento às ocorrências de vulto.	72
GRÁFICO 40: Realização de policiamento de rondas.....	73
GRÁFICO 41: Realização de policiamento em escoltas.....	74
GRÁFICO 42: Realização de policiamento em festividades.	74
GRÁFICO 43: Realização de procedimentos operacionais POP.....	75
GRÁFICO 44: Cursos disponibilizados pela instituição.	76
GRÁFICO 45: Plano de carreira da instituição.....	77
GRÁFICO 46: Promoções oferecidas pela instituição.	77
GRÁFICO 47: Preparação para o policiamento e responsabilidades oferecidas pela instituição.	78
GRÁFICO 48: Estabilidade ou garantia no serviço efetivo policial militar.	79
GRÁFICO 49: Remuneração recebida.	80
GRÁFICO 50: Jornada de trabalho.	80
GRÁFICO 51: Forma como a instituição recompensa os esforços.	81
GRÁFICO 52: Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde.....	82
GRÁFICO 53: Plano de benefícios oferecidos.	82
GRÁFICO 54: Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.	83
GRÁFICO 55: Tratamento da sociedade diante das solicitações 190.	84
GRÁFICO 56: Reconhecimento da sociedade pelo trabalho oferecido pela instituição.	85
GRÁFICO 57: Reconhecimento dos superiores pelos trabalhos realizados.	85
GRÁFICO 58: Disposição dos companheiros de serviço.	86

GRÁFICO 59: Divisão dos trabalhos diários entre os policiais componentes da guarnição.	87
GRÁFICO 60: Aprender novas técnicas de trabalho.	87
GRÁFICO 61: Desenvolver trabalho em equipe.	88
GRÁFICO 62: Participa em ações de formação ou cursos.	89
GRÁFICO 63: Participar em projetos de mudança na instituição.	90
GRÁFICO 64: Incentivar companheiros a participarem de cursos ou formações.	90

LISTAS DE TABELAS

TABELA 1: Satisfação com a instituição.....	91
TABELA 2: Satisfação com o tratamento da instituição.....	91
TABELA 3: Satisfação com o ambiente/espço físico	92
TABELA 4: Satisfação com a relação pessoal super/subord.....	92
TABELA 5: Satisfação com as atividades realizadas do cargo PM.	93
TABELA 6: Satisfação com estabilidade e cond. de crescimento	93
TABELA 7: Satisfação com condições de trabalho e estímulos.....	94
TABELA 8: Satisfação com o reconhecimento dos serviços prestados.....	94
TABELA 9: Motivação para atividades possíveis, não obrigatórias.....	95

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Teoria X e Teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana.....	36
--	-----------

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Hierarquia de Necessidades de Maslow.....	34
FIGURA 2: A motivação é resultante de uma interação de motivos complexos, internos externos.	38

LISTA DE ABREVIATURAS

CAP	Capitão
CB	Cabo
EPI	Equipamento de Proteção Individual
PM	Polícia Militar
RH	Recursos Humanos
SD	Soldado
SGT	Sargento
TEN	Tenente
POP	Procedimento Operacional Padrão da Polícia Militar
COPOM	Centro de Operações da Polícia Militar

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2. PROBLEMATIZAÇÃO	15
1.3. OBJETIVOS	16
1.3.1. OBJETIVO GERAL	16
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4. DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	16
1.5. JUSTIFICATIVA	17
1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1. GESTÃO EMPRESARIAL	19
2.1.1. RECURSOS HUMANOS	20
2.2. MOTIVAÇÃO PESSOAL	22
2.2.1. MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	25
2.3. TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO	29
2.3.1. TEORIA CLÁSSICA	30
2.3.2. TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	31
2.3.3. TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	33
2.3.4. TEORIA X e Y DE MCGREGOR	35
2.4. MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	36
2.5. SATISFAÇÃO DO COLABORADOR	39
2.5.1. SATISFAÇÃO E STRESS NO LOCAL DE TRABALHO	41
3. METODOLOGIA	43
3.1. PESQUISA QUALITATIVA	43
3.2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	43
3.3. PESQUISA DE CAMPO	44
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1. ANÁLISE INDIVIDUAL DAS QUESTÕES	45
5. CONCLUSÃO	96
6. REFERÊNCIAS	98
7. APÊNDICE	100
7.1. QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA COLETA DE DADOS	100

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Todo administrador compreende a importância que se deve dar à motivação e satisfação do colaborador, para que este possa gerar resultados satisfatórios para uma organização.

Sabe-se que no serviço policial militar exige-se do funcionário, muita destreza, atenção, sabedoria e um bom tratamento à sociedade solicitante. A partir do momento em que este funcionário público sentir-se desmotivado ou insatisfeito, ele não desempenhará com êxito todas essas características ao realizar suas obrigações, o que pode gerar aumento de criminalidade, violência, desrespeito, entre vários outros fatores prejudiciais para a segurança pública e para a sociedade.

O ser humano possui em seu interior a necessidade de auto-realização, cada um com suas necessidades e desejos individuais. Depende de o administrador identificar a realidade e necessidade de cada tipo de pessoa na organização, para que este possa se sentir satisfeito e motivado.

A sociedade traz a cada um a expectativa de melhorias e avanços, com isso, torna-se uma atividade bastante complexa, a de lidar com diferentes tipos de pessoas e com diferentes interesses individuais.

Mesmo em uma administração pública, com leis que asseguram ao cidadão um atendimento adequado, são necessários funcionários motivados, satisfeitos, buscando melhorar sua auto-estima, introduzindo fatores motivacionais no comportamento e aperfeiçoamento profissional e fatores que melhorem a satisfação com as condições de vida e trabalho dos funcionários. Atribuindo nesses agentes a capacidade de realizarem suas atividades de trabalho com qualidade, atendendo as reais necessidades da população que os procuram.

1.2. PROBLEMATIZAÇÃO

Pode-se perceber no dia-a-dia de qualquer empresa ou organização, fatores que possam deixar seus funcionários desmotivados ou insatisfeitos, assim como existem também fatores que satisfazem e motivam contribuindo para que os

trabalhos possam ser elaborados da melhor forma, tanto para os superiores hierárquicos como para o público a serem atendidos.

Diariamente a mídia expõe casos ocorridos no mundo todo com policiais que agem em desconformidade com a lei, ou que agem com certo grau de irresponsabilidade, causando graves prejuízos à sociedade em geral.

Percebe-se que na cidade de Juína/MT não há uma grande estrutura para os policiais militares executarem seus serviços e nem sempre conseguem executar todas suas tarefas com grande êxito, devido a diversos fatores como, quantidade de policiais no setor operacional da cidade, condições de trabalho, ambiente físico e social, entre outros fatores.

Seguindo esta linha de raciocínio, surge à seguinte questão, será que os Policiais Militares de Juína sentem-se motivados a exercerem suas funções, estão satisfeitos com as atividades que realizam e suas condições de vida e de trabalho?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GERAL

Verificar a motivação e satisfação no trabalho dos policiais militares da cidade de Juína MT para exercerem suas funções.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os níveis de motivação e satisfação dos policiais;
- Detectar os possíveis fatores que podem estar causando desmotivação e insatisfação no trabalho nos policiais militares estudados.

1.4. DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este trabalho foi realizado com os policiais militares do 20º BPM, situado no Comando Regional VIII, cidade de Juína – MT.

1.5. JUSTIFICATIVA

O interesse pelo estudo deste trabalho surgiu a partir da observação sobre os funcionários públicos policiais militares da cidade de Juína/MT, que por fatores ligados a segurança, ambiente de trabalho (físico e social), equipamentos, entre outros, podem gerar certa desmotivação e insatisfação para executarem suas funções. Neste sentido é de grande interesse, identificar quais são esses fatores prejudiciais no rendimento do trabalho dos policiais, já que, uma vez que estes funcionários estiverem satisfeitos e motivados com seu trabalho, poderão trazer maior tranquilidade e conforto para a sociedade.

Certamente estudos como este a ser apresentado, ajudam muitas empresas e instituições no Mundo todo na resolução de vários problemas, e dessa forma, tem se a possibilidade de mudanças positivas no contexto desta abordagem de fatores motivacionais e de satisfação no trabalho nos policiais militares na cidade de Juína.

1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO

Quanto à organização deste trabalho, os conteúdos estão distribuídos em 5 (cinco) capítulos, No primeiro capítulo, Introdução, constará o tema, o título, a contextualização, o problema, os objetivos gerais e específicos, delimitação, justificativa e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo foi desenvolvido o Referencial teórico da pesquisa. Estão expostos dados sobre a importância da aplicação da gestão de recursos humanos, através de teorias e pensamentos de estudiosos consagrados na área de RH.

No terceiro capítulo consta a Metodologia realizada para o desenvolvimento da pesquisa.

Após, no quarto capítulo, foram elaborados e analisados os dados obtidos na aplicação do questionário aplicado aos policiais. Nesse momento, pautamo-nos nas teorias discutidas nos capítulos anteriores, promovendo algumas reflexões acerca da aplicação e gestão de recursos humanos.

Ao fim, apresentam-se algumas considerações sobre o estudo empreendido, as quais resultam da relação estabelecida entre a teoria que embasa esta pesquisa e as análises propostas a partir dos resultados apresentados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GESTÃO EMPRESARIAL

Conforme sintetizam Oliveira, Perez Jr e Silva (2010) a palavra gestão “deriva do latim gestione e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo.” Percebe-se diante desse ponto de vista que este termo é a ação que leva a empresa a atingir os objetivos almejados.

Complementando esta definição, Pereira (2001) ressalta que,

A gestão caracteriza-se pela atuação em nível interno da empresa que procura otimizar as relações recursos-operações-produtos/serviços, considerando as variáveis dos ambientes externo e interno que impactam nas atividades da empresa, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais. (PEREIRA, 2001, p. 57).

Cabe ressaltar que gerir não é uma atividade fácil, conforme evidenciam Oliveira, Perez Jr e Silva (2010) “um dos maiores desafios para os responsáveis pela gestão das empresas é a criação de um clima organizacional para antecipar tendências.” Em outras palavras, os gestores precisam utilizar informações seguras e eficazes, quanto à realidade organizacional, para criar cenários e comparativos mercadológicos, isso com a finalidade de redesenhar os processos administrativos, caso necessário, e prever antecipadamente situações futuras. Portanto, é vital considerar a informação como diferencial estratégico nesse processo.

Muitas empresas falham no processo de gestão, Falconi (2009) destaca alguns dos pontos que contribuem para isso:

- a) não colocamos as metas certas (ou não definimos nossos problemas de forma correta);
- b) não fazemos bons planos de ação, seja porque desconhecemos os métodos de análise, seja porque não temos acesso às informações necessárias (faltade conhecimento técnico);
- c) não executamos completamente, e a tempo, os planos de ação; e
- d) Podem ocorrer circunstâncias fora de nosso controle.

Percebe-se desta forma, que os principais pontos que ocasionam o insucesso da gestão empresarial, estão ligados diretamente com a execução dos planos. No entanto, para que a execução seja possível, é necessário identificar o problema, traçar a meta de acordo com o cenário, utilizar os conhecimentos técnicos de análise, para então desenvolver um plano de ação, passível de realização em tempo hábil para que os resultados sejam eficazes. Entende-se que todas as organizações apresentam problemas, no entanto, cabe ao gestor identificar, priorizar e resolver tais questões, a fim de garantir que os processos sejam consistentes e confiáveis.

2.1.1. RECURSOS HUMANOS

Em uma breve explicação, Mascarenhas e Vasconcelos (2004) relatam que a gestão de pessoas assume nos dias de hoje novos patamares de importância em organizações inseridas em ambientes de negócios, sobre isto podemos dizer que se refere ao fato de que estando na era na globalização, cercados pela grande competitividade, mudanças e incertezas e conseqüentemente preocupados com desempenhos, torna-se necessário que para contínua eficiência e eficácia, que cada empresa, seja pequena, micro, média ou grande, dê à devida importância a gestão de pessoas.

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Vem daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados.

Com a Revolução Industrial, investimentos cada vez mais pesados foram feitos com o objetivo de aumento da eficiência dos processos industriais que, por sua vez, passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos. Esse novo rumo nos negócios gerou grande preocupação em termos da melhora dos procedimentos na forma de trabalhar. Passou-se a exigir que o papel a ser desempenhado pelos gerentes e administradores fosse não só o de encontrar pessoas mais adequadas para os diferentes cargos, como também de treiná-las no uso de ferramentas e métodos mais produtivos. (BERGAMINI, 2006, pag. 19).

Se tratando de lidar com pessoas, Chiavenato (1999) diz que se uma organização estiver realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença.

A eficácia das pessoas em suas funções depende da maneira que sua organização reflete sobre elas. Bons profissionais vêm de uma boa organização ou vice/versa.

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (CHIAVENATO, 1999, p. 9).

As pessoas constituem o capital humano em uma organização. Este capital pode variar seu valor à medida do aproveitamento de talentos e competências que podem somar valor à instituição tornando-a mais ágil e competente. Todavia, o capital humano tem maior valor quando consegue influenciar as ações da instituição.

A verdadeira gestão de pessoas baseia-se em atividades de descrição e análise de funções, seleção, planejamento de recursos humanos, treinamento, segurança, saúde, relações sindicais, motivação e satisfação das pessoas, avaliação de desempenho, etc.

De acordo com Chiavenato (1999) há seis processos básicos na Gestão de Pessoas:

- Processo de Agregar Pessoas: são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
- Processo de Aplicar Pessoas: são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão desempenhar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho.
- Processo de Recompensar Pessoas: são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas e benefícios.
- Processo de Desenvolver Pessoas: são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas.

- Processo de Manter Pessoas: são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade.
- Processo de Monitorar Pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpretam e se influenciam reciprocamente.

Nos últimos anos a área de recursos humanos tem sido reconhecida e estudada mais do que nunca, o gestor moderno está percebendo a importância que se deve dar às pessoas de uma organização.

Na Era da Informação, surgem às equipes de gestão com pessoas, que substituem os departamentos de recursos humanos. As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros através da terceirização, enquanto as atividades táticas são delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais passam a ser gestores de pessoas. (CHIAVENATO, 2004, p.42).

De acordo com a evolução no mundo todo, empresas passam a dar maior importância ao setor de RH, sendo assim, pessoas vêm ganhando maior atenção e reconhecimento no ambiente empresarial.

2.2. MOTIVAÇÃO PESSOAL

A palavra motivação segundo Maximiano (2000) vem do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Estabelece o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Entretanto, motivação pode ser definida como um motivo que leva a uma ação e é tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento.

Quanto a esta motivação pessoal, Maximiano (2006) explica sobre as propriedades que movimentam o comportamento humano, onde esta palavra pode

ser usada com diferentes significados. Ainda segundo ele, é possível falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada. A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for.

A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades, como expõe Maximiano (2006):

- Direção: o objetivo do comportamento motivado.
- Intensidade: magnitude da motivação.
- Permanência: duração da motivação.

De acordo com Chiavenato (2001) motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão de um comportamento específico. Pode-se perceber desta forma que este impulso é o responsável pelo desejo humano e ele pode ser criado até mesmo na mente das pessoas.

A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A pessoa deseja poder e status, receia o ostracismo social e as ameaças a sua auto-estima. Além disso, a motivação busca alcançar determinada meta, para cujo alcance o ser humano gaste energias. (CHIAVENATO, 2001, p.64).

Após um breve conhecimento sobre este aspecto fundamental aplicação em todas as organizações, pode-se identificar como se deu início a ela.

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, a sua administração e o seu comportamento. É um século que pode ainda ser definido como o século das burocracias ou o século das fábricas, apesar das mudanças que se acelerou nas últimas décadas. (CHIAVENATO, 1999, p. 27).

Certamente, as diversas modificações acontecidas durante o século XX marcaram o modo de lidar com as pessoas. Assim como os grandes empresários foram considerando a necessidade e o avanço das relações humanas no mercado e assim, todas essas relações e maneiras de administrar começaram a mudar.

Segundo Maximiano (2006), existem três tipos principais de motivação que são estudados desde as primeiras hipóteses dadas pelos filósofos gregos:

As primeiras hipóteses sobre o conteúdo da motivação foram propostas pelos filósofos gregos, nas discussões sobre o conceito de felicidade. As mais sofisticadas teorias continuam a se inspirar nessas antigas idéias, que reconhecem três tipos principais de motivos: a motivação do ganho material, a motivação do reconhecimento social e a motivação interior da realização pessoal. Cada uma dessas hipóteses sobre a motivação corresponde a uma hipótese sobre a natureza humana. Uma quarta hipótese reconhece que as três primeiras são simplificações e estabelece que a natureza humana é complexa demais para ser explicada por apenas um motivo. A hipótese correspondente é a do homem complexo. (MAXIMIANO, 2006, p. 250).

Estudiosos revelam que o pagamento é a causa que traz os funcionários para a empresa, porém não é o único fator que importa no trabalho, explica Chiavenato (1997):

A compensação é provavelmente a principal razão pela qual as pessoas buscam um emprego. Ela é importante do ponto de vista de cada pessoa, como uma necessidade vital. Pagamento é o meio pelo qual uma pessoa proporciona satisfação de suas necessidades e das de sua família. Para muitas pessoas com atitude instrumental quanto ao trabalho, ela é a principal razão para trabalhar. Porém, o trabalho pode ser mais do que um elemento que proporcione satisfação para as necessidades fisiológicas das pessoas. A compensação define o nível de importância de uma pessoa para sua organização. (CHIAVENATO, 1997, pag. 383).

Grandes estudiosos da administração relatam que antigamente a procura de emprego nas organizações era para satisfazer somente o quanto ganhavam em suas funções, a busca de novas oportunidades visava apenas o melhor salário. Como exposto por Bergamini (2006):

De maneira especial, os partidários da administração científica esboçada por Taylor, por volta de 1911, defendiam o uso de formas de controle sobre os subalternos para que se conseguisse fazê-los atingir níveis predeterminados de produtividade. Acreditou-se que a maioria dos trabalhadores escolheria os seus empregos não tanto pelo tipo de trabalho ou pelo conteúdo dos cargos, mas principalmente o faria tomando por base as perspectivas de remuneração. (BERGAMINI, 2006, pag. 20).

Esse modo de pensar que os colaboradores adotavam não durou por muito tempo, logo passaram a adotar novas prioridades, como segurança, benefícios, atenção individual, entre outros.

Dentro de um ambiente de incentivo à produtividade máxima, os trabalhadores logo perceberam que estavam arriscando a sua própria segurança no trabalho. É bem verdade que poderiam receber salários bem maiores, mas isso requeria menor deles para atingir a mesma

produtividade. Como resposta a tal fato, optaram por adotar atitudes que levassem à restrição da produtividade, salvaguardando, assim, a sua permanência no emprego por mais tempo. (BERGAMINI, 2006, pag. 20).

A partir da valorização das necessidades psicológicas do homem como um fator destinado a aumentar a produção, surgem trabalhos envolvendo a questão da motivação e da liderança, como explica Mascarenhas e Vasconcelos (2004), Trabalha-se então com o conceito de identidade social, propondo-se a criação de condições propícias a motivação.

Mascarenhas (2008) defende que a escola de relações humanas definiu as bases para a compreensão da organização como um complexo sistema social no qual os indivíduos se aliam a outros espontaneamente, constroem relações sociais que transcendem suas posições formais, produzem interpretações culturais que divergem das intenções da administração, tendo assim sua produtividade mediada por diversos fatores até então ignorados pelos teóricos clássicos. Os comportamentos dos grupos informais eram influenciados por padrões culturais negociados e hábitos trazidos de fora da organização, que tinham impacto no sistema produtivo.

Esses fatores revolucionaram o comportamento das pessoas em uma das mais importantes discussões na área da administração, deixando duvidosa a idéia tanto considerada que somente os planejamentos de sistemas produtivos racionais e eficientes seriam bons o bastante para que se alcançassem os resultados almejados pela gestão. Observa-se que a emergência de debates em torno do comportamento humano nas organizações apoiou-se em contribuições das ciências humanas, sugerindo uma serie de novas premissas a serem incorporadas a pratica gerencial. Não somente os indivíduos dependeriam das organizações, mas também estas dependeriam do envolvimento, da satisfação e da motivação que fluiriam em decorrência do desenvolvimento dos indivíduos no ambiente de trabalho.

2.2.1. MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Estudos sobre a motivação tentam explicar as forças que influenciam de alguma forma o comportamento das pessoas na organização. De acordo com Maximiano (2006) o desempenho das pessoas no trabalho depende, em parte, de

sua motivação e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas.

No campo da administração, pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. No entanto, as pessoas também se motivam para fazer coisas que vão na direção oposta à desejada pela empresa, como greves, sabotagens, roubo de mercadorias ou invasões de fábricas que demitem funcionários. (MAXIMIANO, 2006, p. 250).

Não é novidade dizer que as organizações têm sofrido muito após a Revolução Industrial, por diversas modificações e influências dos colaboradores no mercado, a luta de melhorias interdependentes alavancou uma eficiência de produtos e serviços em geral, para um consumidor cada vez mais exigente. Desde meados do século XX, as organizações vêm dando destaque e se preocupando continuamente com seus colaboradores e clientes.

As organizações transformam recursos para fornecer produtos e serviços, com o objetivo de resolver problemas de seus usuários e das pessoas que as criaram. Quando as organizações resolvem problemas e são eficientes no uso de recursos, todos ficam satisfeitos: clientes, usuários, funcionários, acionistas, a sociedade de forma geral. (MAXIMIANO, 2006, p. 5).

De acordo com Montana (2006) ao analisar o processo motivacional nas organizações privadas ou públicas, podem-se encontrar vários fatores para que seus líderes queiram e que seus colaboradores estejam envolvidos e motivados nas empresas. O indivíduo motivado contribui melhor, comparece em suas funções e obtém lucros positivos dentro da organização e um comportamento eficiente e eficaz no atendimento ao público. Todavia, muitos líderes confundem fatores motivacionais com recursos através de palestras aos colaboradores, mas quando essas pessoas voltam as suas funções, tudo o que foi exposto a eles não gera resultados para a empresa, com isso, mais frustrações e ineficiência são geradas dentro da organização surgindo um comportamento de fuga no local de trabalho.

Segundo Bergamini (2006) por uma série de razões, apenas aparentemente inexplicáveis, muita gente tem ligado, por exemplo, o tema aumento salarial a outro que é o da maior satisfação motivacional. Assim sendo, essas pessoas simplesmente concluem que os empregados que ganham mais dinheiro no fim do mês estão necessariamente mais motivados para o trabalho. Caso alguém receba

uma recompensa salarial (reforço positivo) por alguma façanha no trabalho, da próxima vez que se necessite da repetição desse comportamento será necessário, mais uma vez, acenar com novo aumento salarial, isto é, reaperceber o estimulador salário. Basta um simples levantamento de dados para que se perceba que isso levou as organizações a se envolverem com dispendiosos sistemas de retribuição e remuneração, embora não admitam que essa seja uma forma de controlar o comportamento no trabalho.

A motivação no ambiente empresarial está muito ligada ao reconhecimento do trabalho dos colaboradores, a planejar metas com recompensas bem estabelecidas e a altura das funções exercidas, expondo feedbacks, afim de que estes tenham conhecimento da importância de seu papel e que é um dos responsáveis pelo sucesso da organização.

Maximiano (2009) trata dando menção que a motivação é específica, algo intrínseco, é o que está dentro de cada indivíduo. Quando o indivíduo é estimulado, gera expectativas das quais ainda não foram alcançados.

Assim, pode-se perceber que quando o colaborador atinge seus objetivos e expectativas, naturalmente este beneficiará sua organização.

Se, no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional. (BERGAMINI, 2006, pag. 23).

As organizações precisam ter a visão de que nenhum colaborador terá entusiasmo se não há fatos específicos que o motive, não basta somente incentivá-lo a ele “vestir a camisa” ou dar o “sangue pela organização”, mas os colaboradores ainda se encontram sem motivação e insatisfeitos para a execução de suas funções, eles precisam sentir o estímulo para sempre ser o melhor que possa ser.

O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo e depende de fatores internos, que de acordo com Chiavenato (2001) são decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes, emoções, valores,

etc. e fatores internos, decorrentes do ambiente que as envolve, das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, fatores sociais, políticas, coesão grupal existente, etc.

O comportamento do funcionário é particularmente importante em empresas de serviços, como bancos e estabelecimentos de varejo. Se um consumidor se depara com um vendedor grosseiro, todos os demais esforços da empresa terão sido em vão. Empresas de serviços têm pouco a vender além de seus bons serviços, o que as torna dependentes das atitudes e da motivação de seus funcionários e da administração de RH. (DESSLER, 2003, P. 11).

Isso mostra a importância de se ter trabalhadores motivados, pois eles são a imagem da empresa e quanto mais satisfeitos eles estão com o local de trabalho, mais satisfeitos eles se mostraram diante dos clientes.

É importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala em motivação. Esse diferencial não só pode afetar significativamente a interpretação de um desejo, mas também o entendimento da maneira particular como as pessoas agem na busca dos seus objetivos. (BERGAMINI, 2006, pag. 32).

No seguinte trecho posto por Dessler (2003), ele explica sobre a capacidade de lidar com distintos tipos de pessoas:

Pessoas estão por trás do nosso sucesso. Máquinas não têm novas idéias, não resolvem problemas, não agarram oportunidades. Somente pessoas que estejam envolvidas e pensando podem fazer a diferença. O modo como as pessoas são utilizados e envolvidas varia muito de uma empresa para outra. A força de trabalho dá a qualquer empresa o seu verdadeiro poder competitivo. (DESSLER, 2003, p.11).

Dessler (2003) afirma que construir o comprometimento dos funcionários, aliando as metas dos empregados e dos funcionários de modo que estes queiram fazer seu trabalho como se fossem os donos da empresa pode fazer com estes façam o possível para ter ótimos resultados.

Recompensar pessoas também constitui um dos elementos fundamentais para incentivar e motivar os funcionários denota Chiavenato (1999) onde, oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações.

Maximiano (2006) destaca hipóteses que podem definir quatro diferentes tipos de pessoas com diferentes desejos e fatores que geram motivação, como consta a seguir:

Motivação do homem econômico-racional: a primeira hipótese importante a respeito da motivação estabelece que a felicidade resulte da posse de bens materiais. Portanto, o comportamento humano é acionado ou motivado pela perspectiva do ganho.

- Motivação do homem social: reconhecimento público é outra tradução da idéias de felicidade. Algumas pessoas não dão muita importância aos bens materiais. Preferem a glória e gostam de ser cortejadas e da notoriedade. Em caso extremo, são vaidosas e gostam de ser vistas.
- Motivação do homem auto-realizador: outra hipótese importante estabelece que as pessoas são motivadas pela satisfação intrínseca com a realização de objetivos ou interesses pessoais. O importante não é ganhar dinheiro nem o que pensam os outros; o motivo importante é a felicidade íntima que se alcança com a realização pessoal.
- Motivação do homem complexo: com esta hipótese é possível reconhecer que, ao tratar com pessoas, não se pode dar uma única explicação para a motivação. A complexidade do comportamento humano torna praticamente interminável a busca de explicações sobre a motivação. Portanto, nenhuma das hipóteses anteriores pode ser aceita isoladamente. As pessoas são motivadas por inúmeras causas, em diferentes momentos e diferentes circunstâncias, até dentro da mesma organização.

Sendo assim, se torna evidente a importância de conciliar a função econômica da organização com sua função social e psicológica, garantindo o equilíbrio interno de cada pessoa, podendo o colaborador manter-se motivado a exercer suas funções.

2.3. TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Há muitos anos, grandes estudiosos da administração vêm desenvolvendo estudos que procuram justificar o comportamento humano, a seguir estarão presentes algumas delas.

2.3.1. TEORIA CLÁSSICA

Para que se possa entender como se deu início à preocupação com a motivação no âmbito empresarial, é necessário um breve entendimento sobre a teoria Clássica, a qual teria influenciado às Teorias Motivacionais.

Segundo Chiavenato (2003), a Teoria Clássica tinha como objetivo, desenvolver uma nova filosofia no âmbito empresarial, uma espécie de civilização industrial, onde o administrador deveria se preocupar apenas com a tecnologia e o método de trabalho.

Segundo Stoner e Freeman (1999) os métodos utilizados na Teoria Clássica teriam gerado aumentos dramáticos de produtividade e a maiores salários em vários casos, os trabalhadores e os sindicatos começaram a se opor a esta abordagem, temendo que se trabalhassem mais intensamente e mais rapidamente, acabariam com o trabalho disponível, causando demissões.

Pode se perceber que mesmo na tentativa de melhorias no âmbito empresarial, a Teoria Clássica não obteve muito sucesso com seus colaboradores, porém, não se pode descartar a tamanha importância que exerce nas organizações até os dias de hoje.

Apesar de a teoria clássica ter sido criticada por outros teóricos, ela foi bem recebida durante algum tempo por administradores na prática. Talvez porque a teoria clássica tenha ajudado a isolar para o administrador atuante as principais áreas de importância prática. Acima de tudo, a escola clássica das organizações tornou os administradores conscientes dos tipos básicos de problemas que eles teriam de enfrentar em qualquer organização. (STONER e FREEMAN 1999, pag. 28).

Segundo Maximiano (2000) a Teoria Clássica tem uma visão da administração em que predominam os fatores técnicos, enquanto se tratando de Relações Humanas, predominam os fatores humanos.

2.3.2. TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

De acordo com Stones e Freeman (1999) Relações Humanas é um termo freqüentemente usado para descrever o modo como os administradores interagem com seus subordinados. Quando a administração estimula um trabalho maior e melhor, a organização tem relações humanas eficazes.

Stones e Freeman (1999) afirmam que no momento em que a satisfação e a eficiência se deterioram, acredita-se que suas relações humanas são ineficazes, eles afirmam ainda que o movimento das relações humanas surgiu das primeiras tentativas de se descobrir sistematicamente os fatores sociais e psicológicos capazes de criar relações humanas eficazes.

Conforme Chiavenato (2003) A Teoria das Relações Humanas (ou Escola Humanística da Administração) surgiu nos Estados Unidos, como consequência das conclusões da experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores. E ainda, esta teoria seria uma reação à Teoria Clássica da Administração.

A Teoria das Relações Humanas originou-se principalmente da necessidade de humanizar e democratizar a gestão, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo Americano, juntamente com o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente no que tange a psicologia e sociologia; as quais vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica (CHIAVENATO, 2003, p. 71).

Para Chiavenato (2003) a Teoria das Relações Humanas seria a corrente iniciada com a Experiência de Hawthorne e que combatia os pressupostos clássicos através da ênfase nas pessoas e nas relações humanas.

Chiavenato (2003) relata que a Teoria Das Relações Humanas tem suas origens nos seguintes fatos:

- A necessidade de humanizar e democratizar a Administração;
- O desenvolvimento das Ciências Humanas;
- As ideias da filosofia programática de John Dewey;
- As conclusões da experiência de Hawthorne;

Segundo Chiavenato (2003), a experiência de Hawthorne teria sido realizada entre os anos de 1927 e 1932, através de George Elton Mayo e seus colaboradores em uma fábrica da Western Electric Company, uma companhia norte-americana que fabricava equipamentos para empresas telefônicas, localizada em Chicago, no bairro Hawthorne, motivo este que teria dado nome à experiência.

Para melhor explicar sobre a aplicação da experiência, Silva e Rodrigues (2007) expõem os estudos de Mayo da seguinte maneira:

- O nível de produção é resultante da integração social: quanto mais integrado socialmente no grupo tanto maior a disposição de produzir.
- Comportamento social dos empregados: o comportamento do indivíduo apóia-se totalmente no grupo. O grupo estabelece e até impõe a quota de produção de seus membros.
- As recompensas e sanções sociais: os empregados, que produzem muito acima ou muito abaixo da norma socialmente determinada, perdem a afeição e o respeito dos colegas enquanto trabalhadores da sala de montagens.
- Grupos informais: a empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa.
- As relações humanas: cada indivíduo é uma personalidade altamente diferenciada que influi comportamento e atitudes dos outros com quem mantém contatos e é, por outro lado, igualmente bastante influenciado pelos outros.
- A importância do conteúdo do cargo: trabalhos simples e repetitivos tendem a se tornar maçantes e monótonos, afetando negativamente as atitudes do trabalhador e reduzindo sua eficiência.
- Ênfase nos aspectos emocionais: os elementos emocionais não planejados e mesmo irracionais do comportamento humano passam a merecer a atenção necessária pelos teóricos das relações humanas.

Pode-se observar desta forma, que Mayo passou a dar ênfase no capital humano das organizações, tratando-os que maior particularidade, identificando maneiras de se obter o melhor de cada colaborador, podendo assim obter dados altamente relevantes para a história das Relações Humanas e contribuindo para melhorias em organizações no mundo inteiro.

Conforme Chiavenato (2003) o comportamento humano não depende do passado ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o espaço de vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico.

2.3.3. TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Chiavenato (2003) relata sobre a teoria de Maslow, Abraham H. Maslow 1908-1970, que foi um dos maiores especialistas sobre a motivação humana:

Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de autorealização). (CHIAVENATO, 2003, pag. 329).

A pirâmide da Hierarquia das necessidades está exposta por Maximiano (2006) da seguinte maneira (Fig. 1):



FIGURA 1: Hierarquia de Necessidades de Maslow.

Fonte: Adaptado de Maximiano, 2006, p. 235.

Chavienato (2003) explica estas cinco necessidades da seguinte maneira:

- 1) Necessidades fisiológicas. Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Nesse nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual etc. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie.
- 2) Necessidades de segurança. Constituem o segundo nível das necessidades humanas. São necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção contra ameaça ou privação e fuga do perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.
- 3) Necessidades Sociais. Surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais está a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e de amor.

- 4) Necessidades de estima. São as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, de prestígio e de consideração. Incluem ainda o desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia.
- 5) Necessidades de auto-realização. São as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo. Essa tendência se expressa por meio do impulso que a pessoa tem para tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

Maslow propõe que a correta teoria motivacional deveria presumir que as pessoas estão num estado contínuo de motivação, mas que a natureza desta é instável e complexa; além disso, os seres humanos raramente atingem um estado de satisfação total, exceto num breve período de tempo. Assim que um desejo é satisfeito, surge outro que lhe toma o lugar e, quando este é satisfeito, outro o substitui. Dessa seqüência interminável se origina a teoria de motivação de Maslow, que postula uma hierarquia de necessidades. (SILVA E RODRIGUES, 2007 p. 27).

Sabe-se que a hierarquia de necessidades defendida por Maslow teve grande importância na Administração de pessoas, assim como todas as outras Teorias já criadas, porém, estudos que se seguem no comportamento e motivação humana, mostram que cada indivíduo pode priorizar suas necessidades de acordo com a cultura, religião e outras influências externas ou internas.

2.3.4. TEORIA X E Y DE MCGREGOR

Segundo Chiavenato (2003), McGregor compara dois estilos distintos de administrar, sendo um deles, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista, estática, negativa, pragmática e sem dúvida, derrotista como filosofia gerencial (a qual daria o nome de Teoria X), de outro lado um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano que retrata o homem como criatura auto-ativadora, interiormente controlada e ambiciosa, desejosa de responsabilidade. Enfatiza-se o potencial inerente do homem para crescer e desenvolver-se (a que denominara Teoria Y).

Segundo Chiavenato (2004), A teoria X se identifica por ter um líder no estilo autocrático onde as pessoas fazem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam do jeito similar que a Administração Científica de Taylor, a Clássica de Fayol e a Burocrática de Weber pregaram. A Teoria X força as pessoas a fazer exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais.

De acordo com Chiavenato (2003), existem algumas pressuposições para estas duas teorias de MCGREGOR, como consta no seguinte quadro:

PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA X	PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

QUADRO 1: Teoria X e Teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana.

Fonte: Adaptado, Chiavenato, 2003, p. 339.

2.4. MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A administração pública, em sentido material, é o conjunto coordenado de funções que visam à boa gestão da res publica (ou seja, da coisa pública), de modo a possibilitar que os interesses da sociedade sejam alcançados. A administração pública engloba todo o aparelhamento do Estado, preordenando à realização de seus serviços, que buscam a satisfação das necessidades coletivas. (ARAUJO e ARRUDA, 2004, PAG. 02).

Segundo Reis (1979) as empresas públicas são entidades dotadas de personalidade jurídica de Direito Privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo do município, criada por lei para a exploração de atividade econômica, que o Governo seja levado a exercer, por força de contingência ou de conveniência administrativa, podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.

Instituições públicas possuem alguns fatores que possam ser considerados como motivacionais ou não, sabe-se que fatores motivacionais não surgem o mesmo

resultado em pessoas diferentes, muitas vezes o que pode ser considerado motivacional para um, pode não ser para outro.

Bergamini (2006) afirma que quanto mais se aprofunda o estudo do comportamento motivacional humano, mais claramente se percebe que a motivação de cada um está ligada a um aspecto que lhe é muito caro, aquele que diz respeito à sua própria felicidade pessoal.

Com essa perspectiva, é possível considerar que grandes organizações que possuem o mesmo padrão de tratamento e benefícios com seus colaboradores, raramente conseguem gerar motivação para todo o seu pessoal.

Muitas organizações no mundo todo ainda não possuem características motivadoras aos seus funcionários, seja ele de qualquer setor, refletindo sobre isso, Maximiano (2006) diz que o comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos). Finalizando o parágrafo ele ainda expõe que a motivação, neste modelo, é sinônima da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas e que ela não significa entusiasmo ou disposição elevada, significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

Ainda seguindo o mesmo raciocínio, Maximiano (2006) expõe a seguinte imagem explicativa sobre os motivos internos e externos: (Fig.2)

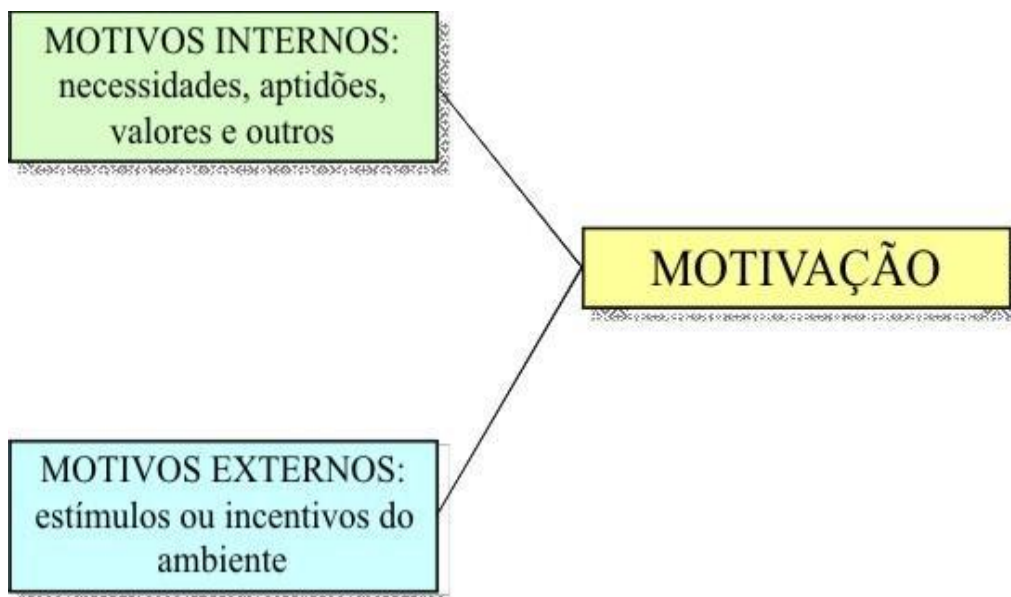


FIGURA 2: A motivação é resultante de uma interação de motivos complexos, internos externos.

Fonte: Adaptado de Maximiano, 2006, p. 233.

Para Maximiano (2006) os motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Os motivos internos fazem cada pessoa ser capaz de realizar algumas tarefas e não outras. Ressalta também que os motivos externos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue. Ou seja, os motivos externos suprem as necessidades do ser humano, despertam sentimentos de interesse ou representam recompensas desejadas.

Infelizmente, em muitas organizações é mais comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem. Esses trabalhadores não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho. O emprego, neste caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. (BERGAMINI, 2006, pag. 35).

Pode-se perceber que muitas pessoas não sentem nenhum tipo de motivação para exercer suas funções no trabalho, isto pode causar uma série de problemas, para o funcionário e principalmente para a empresa que certa vez, não possuirá o avanço e rendimento esperado.

Segundo Bergamini (2006) quando não há algum tipo de motivação pessoal, o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de auto-estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem.

O não-atendimento da necessidade ameaça a integridade tanto física como psicológica denota Bergamini (2006), uma vez que rompe o equilíbrio homeostático do organismo enquanto tal. Esse equilíbrio é o estado procurado pelo indivíduo a fim de conseguir condições propícias à manutenção da vida no seu meio ambiente.

O conjunto dos servidores públicos concursados tendem ou a uma estratégia defensiva, ou a se resignar à lógica dominante, ou simplesmente cede ao pragmatismo de “seguir as formalidades e receber o salário”, fatos confundidos com os estereótipos de “preguiça”, “comodismo” ou “incompetência”, como se tais qualidades fossem inerentes ao serviço público, e não frutos da nossa história, frutos de um tipo de trabalho alienado e instrumentalizado, tendo como consequências à formação reiterada de um tipo de servidor vinculado à manutenção do status quo. (BENINI, 2011, p. 230).

Segundo Bergamini (2006) a motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. Acredita-se que a ligação do trabalhador com a empresa seja um elo habitual. Dessa forma, em condições favoráveis cada pessoa exerce seu poder de criatividade, buscando seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima.

De acordo com Bergamini (1994) nem sempre o dinheiro pode ser motivador o suficiente, pois se o trabalho passa a ser visto somente como fonte de dinheiro e nunca como fonte de satisfação, então os padrões ignorarão totalmente outras necessidades humanas no trabalho, necessidades tais como a de aprender, de autovalorização, de orgulho, de competência e de ser útil às pessoas.

Ao tratarmos dos aspectos da motivação dos funcionários, temos repetido em várias ocasiões a satisfação dos mesmos. Por tanto, a satisfação dos funcionários (colaboradores) é um tema importante que deve ser analisado.

2.5. SATISFAÇÃO DO COLABORADOR

De acordo com a visão de Kotler (2003):

Satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcança as expectativas, o cliente ficara insatisfeito. Se alcança-las, ele ficara satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficara altamente satisfeito ou encantado. (KOTLER, 2003, p.142).

A satisfação é o resultado esperado por uma expectativa criada anteriormente de suprir o que alguém esperava. Neste caso, trazendo à realidade do título do trabalho, pode-se perceber que a satisfação do colaborador depende do que os gestores de sua empresa, instituição ou organização poderá te oferecer para que uma pessoa possa se manter interessado no resultado.

Para Bergamini, (2006):

As diferentes necessidades que coexistem no interior de cada um são comparadas àquilo que também se denomina de desejos ou expectativas e tem como origem carências dos mais diferentes tipos, tanto no tocante ao componente físico, como ao psíquico da personalidade. (BERGAMINI, 2006, p.31).

Visto que o individuo é um ser único, com personalidade e desejos individuais, é evidente que cada um busque por aquilo que considere importante ou fundamental no momento da escolha. Conhecendo seus desejos e carências, facilitara o processo de satisfação e relacionamento com a organização, o qual contribui para um crescimento continuo da instituição.

Bergamini (1994) as pessoas entram nas organizações motivadas, ou seja, elas possuem todo um conjunto de necessidades que procuraram satisfazer no seu desempenho do dia a dia.

Conseguir que a motivação não desapareça é fazer com que se continue vendo algum sentido naquilo que se está fazendo. Nesse momento, é necessário pensar de maneira especial na preservação da auto-identidade e conseqüentemente da auto-estima. Indo mais além, é possível prever que a motivação para o trabalho só exista quando esse trabalho fizer algum sentido e isso implica conseguir levar uma vida útil com relação a ele. (BERGAMINI, 1994, p.97).

Satisfação e motivação no trabalho possuem características diferentes no trabalho, nem sempre a satisfação com o ambiente de trabalho gera a motivação pessoal. Segundo Maximiano (2006) a teoria dos fatores afirma que a motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com ambiente de trabalho. O trabalho em si atende a necessidades e produz satisfações diferentes das que estão associadas ao ambiente ou às condições de trabalho.

2.5.1. SATISFAÇÃO E STRESS NO LOCAL DE TRABALHO

Com as diferenças e necessidades individuais, obter bons resultados quanto à satisfação em uma organização é uma tarefa muito difícil, sendo assim há uma necessidade de interação dos membros da equipe com a existência de excelentes gestores que conduzam seus colaboradores para que todos sigam em busca de alcançar os objetivos mantendo todos satisfeitos e motivados. Quando determinada equipe possui uma boa interação entre os membros, a busca integrada de atingir as metas terá maior possibilidade de ser eficaz, alcançando todos os objetivos almejados.

Para Wagner III e Hollenbeck (2006) a satisfação no trabalho é um estado emocional agradável que resulta da percepção de que o trabalho ajuda a pessoa a atingir resultados valorizados. O stress ocupacional, um estado emocional desagradável, decorre da incerteza percebida quanto à capacidade de atender as demandas de um trabalho.

Wagner III e Hollenbeck (2006) definem Satisfação no trabalho como, um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho. Estes autores completam dizendo que existem três fatores chaves em nossa definição de satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção.

- Valores, segundo Wagner III e Hollenbeck (2006) seria aquilo que uma pessoa deseja obter consciente ou inconscientemente, ou exigências subjetivas, existentes na mente das pessoas.
- Importância dos valores, segundo esses autores, seria a importância que se atribui a esses valores acima citados.
- Percepção, pois a satisfação está ligada à percepção de cada indivíduo, da situação atual em relação aos seus valores.

O stress segundo Wagner III e Hollenbeck (2006), é um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante.

Ainda de acordo com esses autores, o stress é vivido no trabalho pela capacidade de adaptação, na qual sempre está envolvido o equilíbrio obtido entre

exigência e capacidade. Se o equilíbrio foi atingido, obter-se-á o bem estar, se for negativo, gerará diferentes graus de incerteza, conflitos e sensação de desamparo.

Através deste conhecimento sobre o stress e a Satisfação no local de trabalho, pode-se perceber a tamanha influencia que estes dois fatores podem trazer a uma instituição. O stress pode exercer grande impacto sobre a saúde e o bem-estar dos funcionários, trazendo custos em assistência médica, além de gerar custos indiretos para a empresa, normalmente o stress vem a somar com a insatisfação no trabalho podendo causar absenteísmo, rotatividade e até mesmo violência no local de trabalho. A insatisfação por sua vez, causa descompromisso organizacional.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2006) o stress e a insatisfação podem ser gerados a partir do ambiente físico ou social, por inclinações pessoais, complexidade das tarefas, esforço físico, insignificância da tarefa, entre outros.

3. METODOLOGIA

Foram realizados estudos nos seguintes métodos para fundamentar este projeto:

- 1) Pesquisas bibliográficas na área de Gestão de Pessoas;
- 2) Pesquisa de campo, através de questionário para identificar a motivação e satisfação no trabalho dos policiais militares da cidade de Juina-MT.
- 3) Pesquisa quantitativa-qualitativa, análise de dados.

3.1. PESQUISA QUALITATIVA

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, já que se pretende descobrir, descrever, compreender e interpretar os dados alcançados por meio da investigação sugerida. Assim, buscamos exercer um contato direto e interativo com o objeto de estudo.

Conforme Lüdke e André (1986), essa abordagem:

[...] tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento [...]. Supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e situação que está sendo investigada [...]. Os dados coletados são predominantemente descritivos [...]. A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto [...]. O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador [...]. A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 11-12).

3.2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Esta pesquisa tem como fonte vários autores consagrados no campo da administração, buscando fundamentar todo o meu trabalho conforme exposto no campo de referencial teórico.

3.3. PESQUISA DE CAMPO

Buscar junto aos órgãos que competem a esta pesquisa, informações que ajudaram a identificar, dentro da instituição, os fatores motivacionais e de satisfação para seus funcionários.

Para avaliar o grau de motivação/satisfação dos colaboradores, foi aplicado um questionário aos mesmos, deixando-os totalmente livres para responder.

O questionário foi realizado e dividido em nove etapas, cada etapa possuía de cinco a onze questões, somando um total de sessenta e quatro questões para melhor ser identificado o aspecto que poderia estar ocorrendo falhas na instituição podendo gerar insatisfação/desmotivação nos funcionários. O entrevistado possuía cinco opções de resposta para cada uma das perguntas, sendo elas, muito insatisfeito, insatisfeito, pouco satisfeito, satisfeito ou muito satisfeito, o mesmo ocorreu com o questionário sobre motivação, sendo, muito desmotivado, desmotivado, pouco motivado, motivado ou muito motivado. O questionário foi dado individualmente, o entrevistado possuía o prazo máximo de dois dias para responder todas as questões de forma objetiva, sendo que ao assinalar as opções de numero 1, 2, 3 ou 4 ele deveria justificar sua resposta. Houve a aplicação com dez funcionários do setor operacional, sendo que a pesquisa foi voltada a este público, o qual está na linha de frente da Polícia Militar de Juína/MT perante as ações policiais realizadas no dia-a-dia.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão expostos os dados e as análises obtidas na aplicação do questionário de verificação da satisfação e da motivação dos policiais militares da cidade de Juína/MT.

4.1. ANÁLISE INDIVIDUAL DAS QUESTÕES

Nesta fase do trabalho foi elaborada uma análise minuciosa de cada uma das sessenta e quatro perguntas aplicadas e suas respectivas respostas elaboradas pelos policiais militares.

Referente à satisfação dos funcionários com a instituição, foram coletados os dados representados nos nove gráficos a seguir.

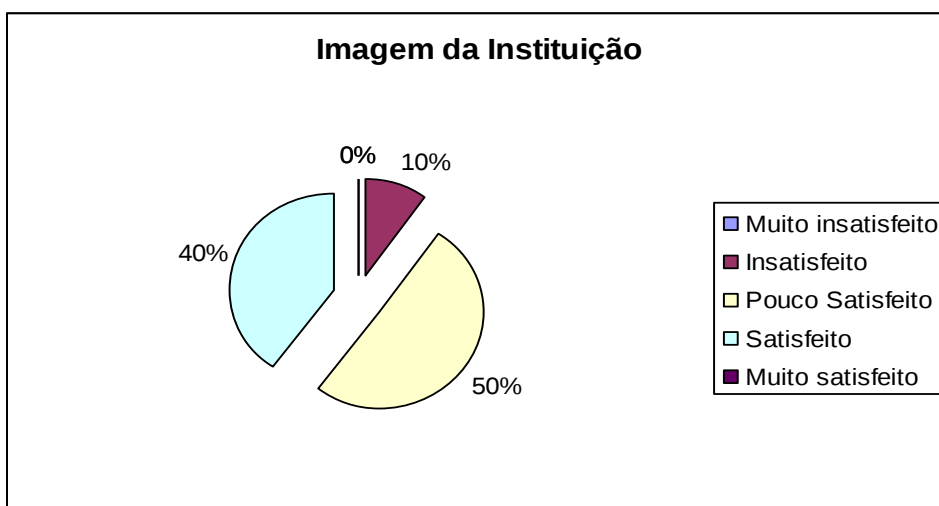


GRÁFICO 1: Imagem da Instituição.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Sabe-se que imagem de uma instituição é fortalecida através da confiabilidade, respeito e reconhecimento da sociedade. Ao questionar sobre esse tema aos colaboradores, foi constatado que 50% dos entrevistados se sentem pouco satisfeitos com a imagem refletida da organização, seguido por 40% que se sentem satisfeitos e 10% que se sentem insatisfeitos.

No segundo gráfico estão apresentadas as respostas sobre a satisfação com o desempenho global da instituição.

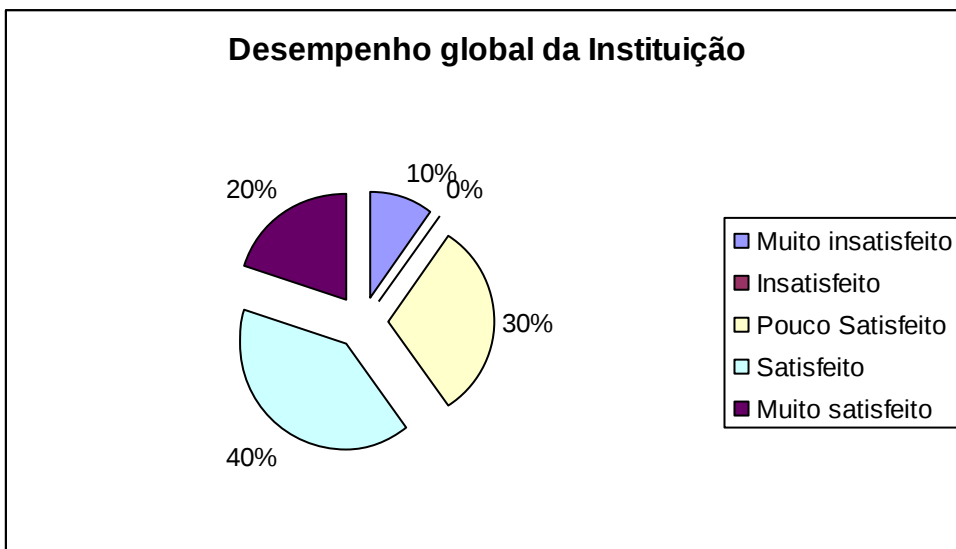


GRÁFICO 2: Desempenho Global da Instituição.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Este gráfico expõe as respostas escolhidas pelos funcionários a respeito do desempenho da instituição. Estão representados em 40% os funcionários que estão satisfeitos, 30% os que estão pouco satisfeitos, em seguida a opção muito satisfeito com 20% e apenas 10% da amostra está muito insatisfeita com este desempenho. Através deste gráfico pode-se perceber que por mais que nem todos estejam satisfeitos com a imagem da instituição, a grande maioria ainda se sentem satisfeitos com o desempenho dela perante os serviços prestados.

No próximo gráfico foi avaliado através do questionário, o papel da instituição na sociedade.

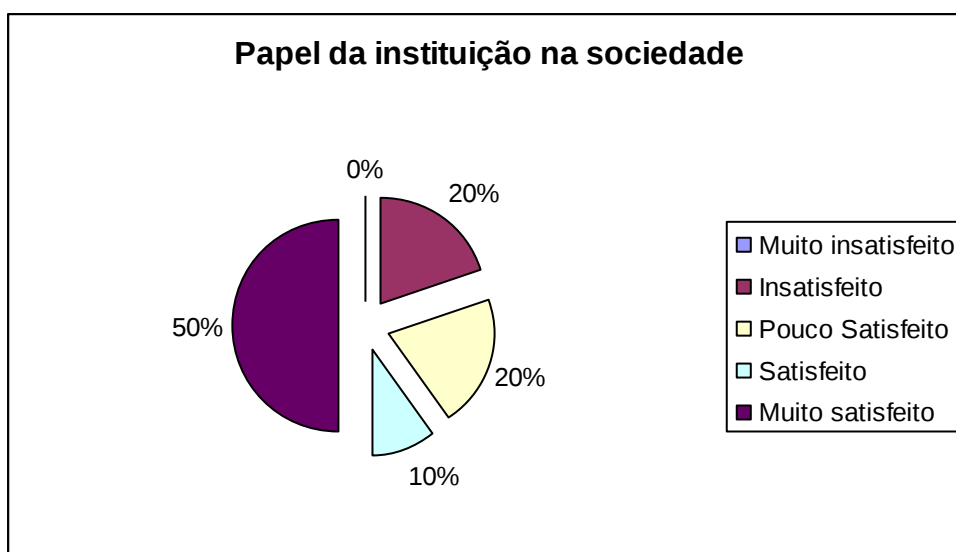


GRÁFICO 3: Papel da instituição na sociedade.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

No gráfico de número três, foi constatado através das respostas que a grande maioria se sentem muito satisfeitos com o papel da instituição na sociedade, este fato se dá pela responsabilidade que exige o serviço militar, isso faz com que seu papel seja glorificado, por salvar vidas, proteger pessoas, entre outras funções do ofício que também exigem grande destreza por parte do profissional na área de segurança pública. Houve ainda neste contexto, 20% como insatisfeitos, 20% pouco satisfeitos e 10% satisfeitos. A insatisfação ou pouca satisfação, segundo os entrevistados, surge através do excesso de funções exigidas pela sociedade, sendo que para qualquer tipo de problema o cidadão/público a ser atendido, recorre à solicitação da polícia militar.

O próximo gráfico explica a satisfação dos colaboradores em relação ao relacionamento com a sociedade.

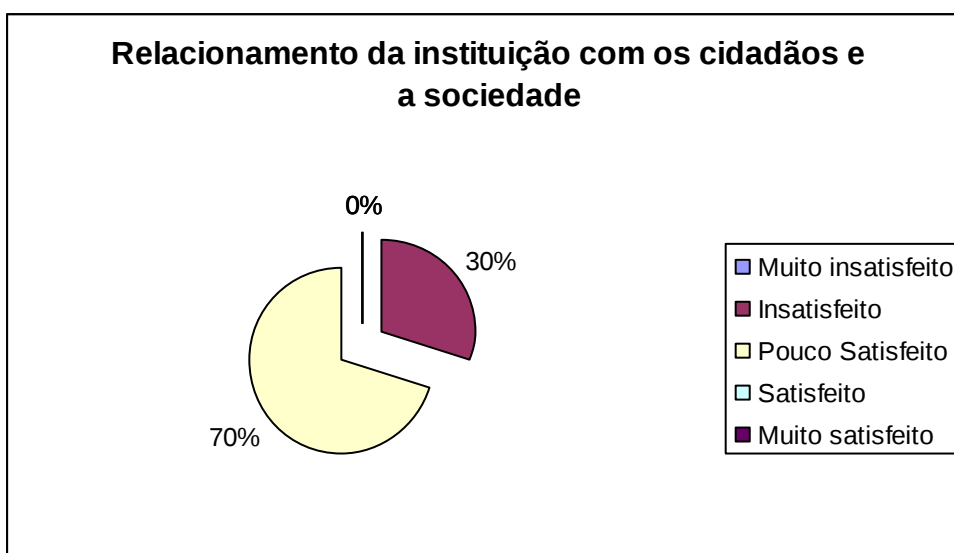


GRÁFICO 4: Relacionamento da instituição com os cidadãos e a sociedade.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Neste gráfico houve apenas duas opções, sendo a opção “pouco satisfeito” representando 70% dos entrevistados e a opção “insatisfeito” com 30%. Segundo os entrevistados, como já dito anteriormente, para todos os problemas e dúvidas, a sociedade busca o serviço da polícia militar, isso funciona como cultura na cidade de Juina/MT e região. A falta de recursos e capacitação para resolver os mais diversos tipos de problemas, inclusive os que não são de ofícios da profissão, faz com que muitos cidadãos passem a ter um relacionamento diferenciado com esses profissionais. Além disso, o serviço policial militar requer abordagens, blitz,

apreensões de veículos, o que nem todas as pessoas são de acordo, causando rancor de alguns profissionais e a dificuldade de relacionar-se.

A seguir consta sobre a postura da instituição perante mudanças e modernização.

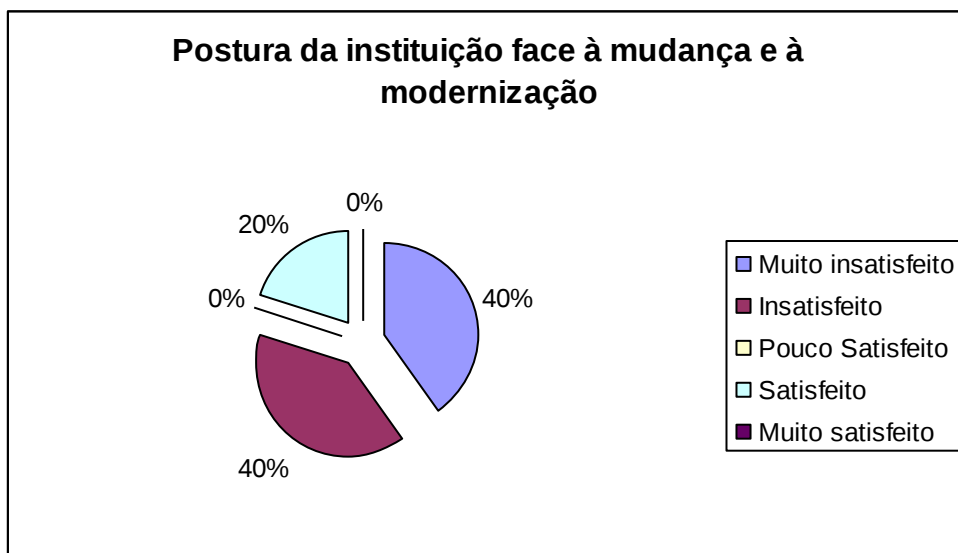


GRÁFICO 5: Postura da instituição face à mudança e a modernização.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Sabe-se que o militarismo poupa modernização e mudanças, principalmente internamente pela questão da hierarquia e disciplina exigida neste tipo de trabalho. O gráfico cinco, representou as respostas sobre a satisfação dos colaboradores sobre este aspecto, obtendo como percentual idênticos de 40% a opção “muito insatisfeito” e “insatisfeito” seguido por 20% com a amostra “satisfeito”.

No sexto gráfico é questionado sobre a motivação com os objetivos individuais e partilhado da instituição, foram obtidas as seguintes respostas.

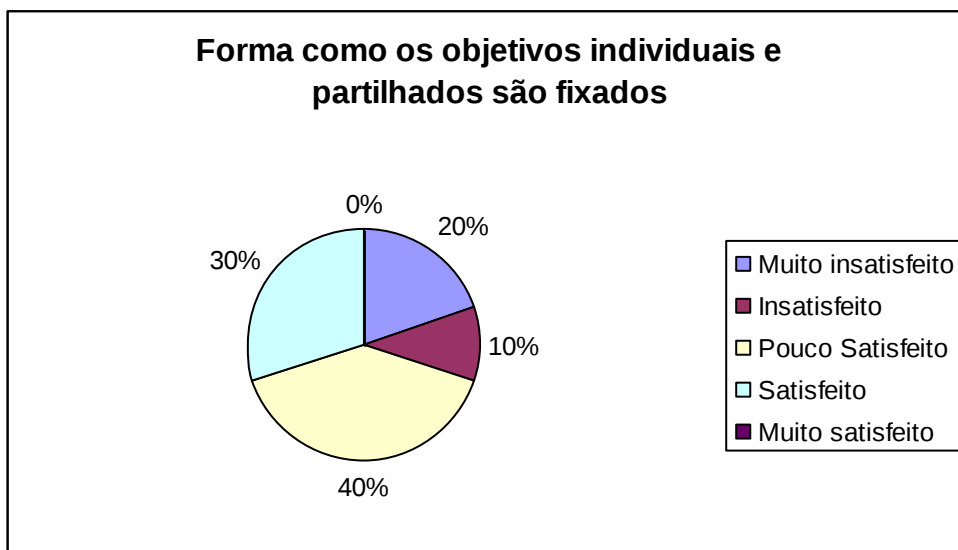


GRÁFICO 6: Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Nesta etapa os entrevistados ficaram divididos entre pouco satisfeito 40%, satisfeito 30%, muito insatisfeito 20%, insatisfeito 10%.

O gráfico sete representa a satisfação dos colaboradores perante seu envolvimento na instituição e missão.

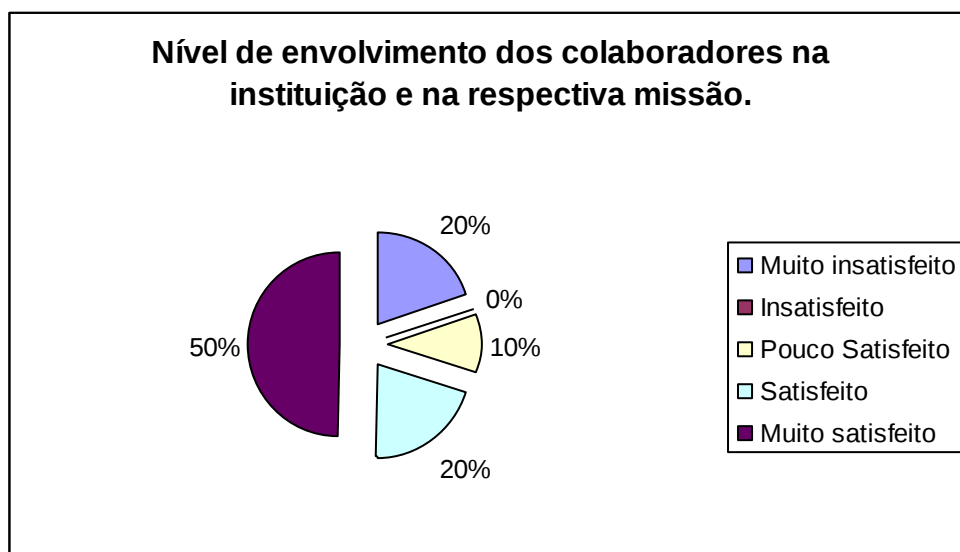


GRÁFICO 7: Nível de envolvimento dos colaboradores na instituição e na respectiva missão.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

É possível observar através desta análise que a maioria dos entrevistados sente-se muito satisfeitos (50%) e satisfeitos (20%) com seu envolvimento na instituição e missão, sendo que este resultado provém do fato que a maioria destes funcionários estão na linha de frente da instituição, são eles os principais responsáveis pelo serviço a ser desempenhado. Há ainda 20% dos entrevistados

que se sentem muito insatisfeito com seu nível de envolvimento, segundo eles, o envolvimento nem sempre vem através das mesmas oportunidades para todos e por ser militares preferem fazer apenas o que lhes são solicitados.

No gráfico oito é exposta a satisfação com o envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão como consta abaixo.

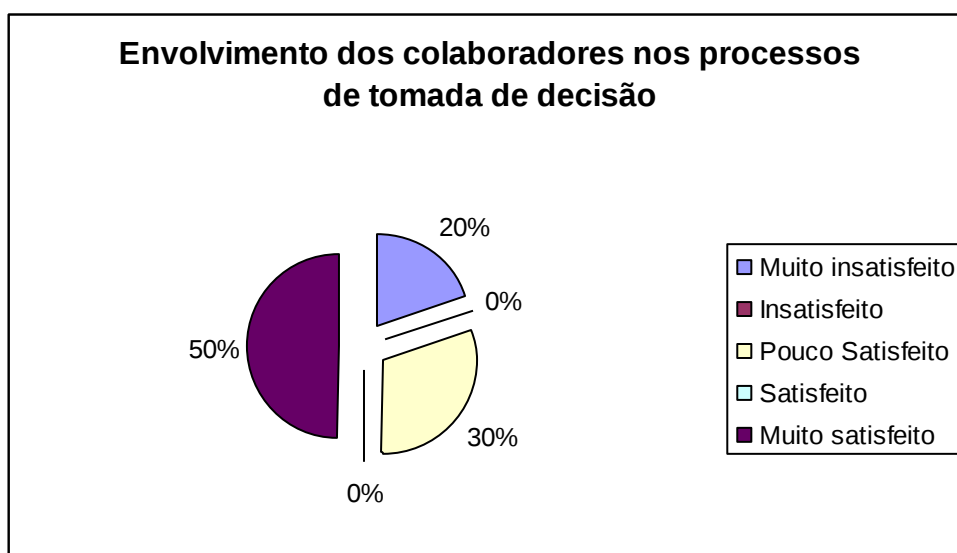


GRÁFICO 8: Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão.
 Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Neste gráfico foi analisado o envolvimento dos colaboradores quanto à tomada de decisões. Vale ressaltar que esta pesquisa foi realizada com o efetivo de posto soldados, sendo assim, não possui grande poder no processo de tomada de decisão, todavia, foi obtido resultados que comprovam suas satisfações com esse aspecto, obtendo neste gráfico com o maior percentual a opção “muito satisfeito”, seguido por 30% pouco satisfeito e 20% muito insatisfeito.

No último Gráfico da primeira tabela de questões, foi avaliado o envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria na instituição.

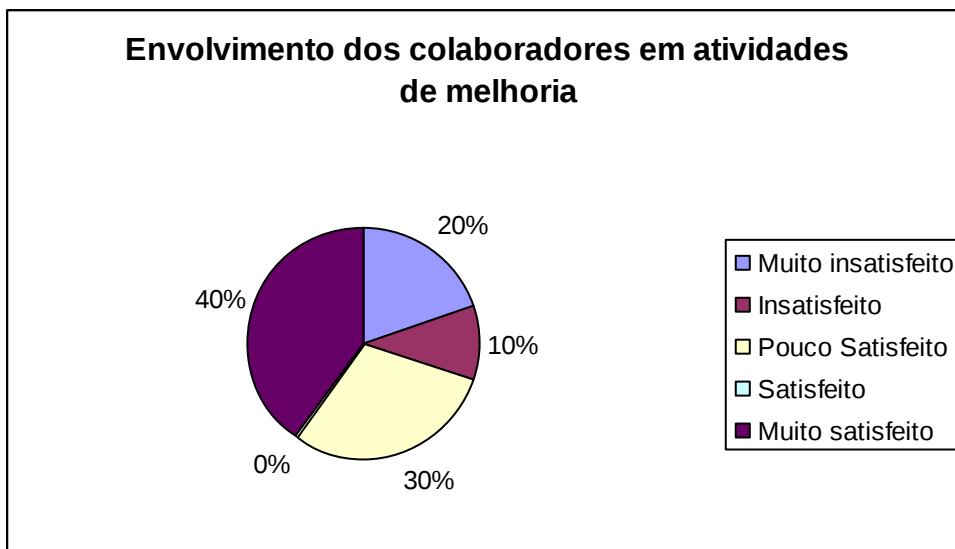


GRÁFICO 9: Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

É natural em qualquer tipo de organização, que os seus funcionários busquem melhorias para sua organização em geral, tendo vista que desta forma irá gerar benefícios a ele mesmo que convive neste contexto. Com base nesse conhecimento, neste gráfico foi obtido como análise da satisfação, 40% muito satisfeito com o maior percentual, seguido por 30% pouco satisfeito, 20% muito insatisfeito e 10% insatisfeito. Os funcionários que se encontram como pouco satisfeitos, insatisfeitos e muito insatisfeitos, possuem como justificativa de suas respostas a hierarquia do militarismo que segundo eles, sugere que eles não se envolvam tanto neste tipo de atividade.

Na segunda etapa do questionário, foi verificada a satisfação com o tratamento da instituição, ou seja, os aspectos sociais da instituição para seus colaboradores.

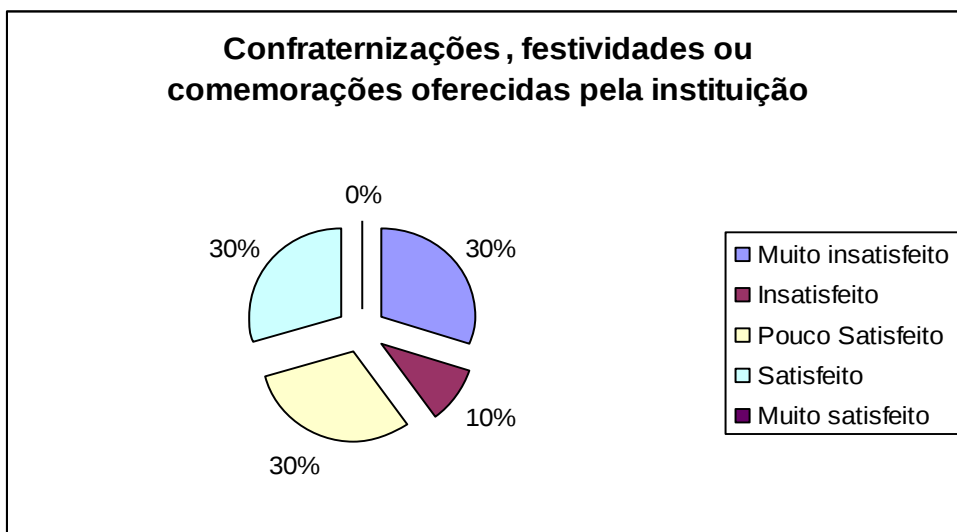


GRÁFICO 10: Confraternizações, festividades ou comemorações oferecidas pela instituição.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

O gráfico de numero dez traz uma relação sobre a satisfação dos colaboradores sobre as confraternizações, festividades e comemorações realizadas na instituição. Tendo como resultado, 30% muito insatisfeito, 10% insatisfeito, 30% pouco satisfeito, 30% satisfeito. Ao verificar os fatores que os levaram a essas escolhas, foi constatado que na instituição não há um calendário sobre esses eventos e de acordo com os colaboradores, raramente acontecem.

O gráfico a seguir foi utilizado para demonstrar a satisfação com reuniões bem estruturadas para esclarecimento de dúvidas e objetivos.

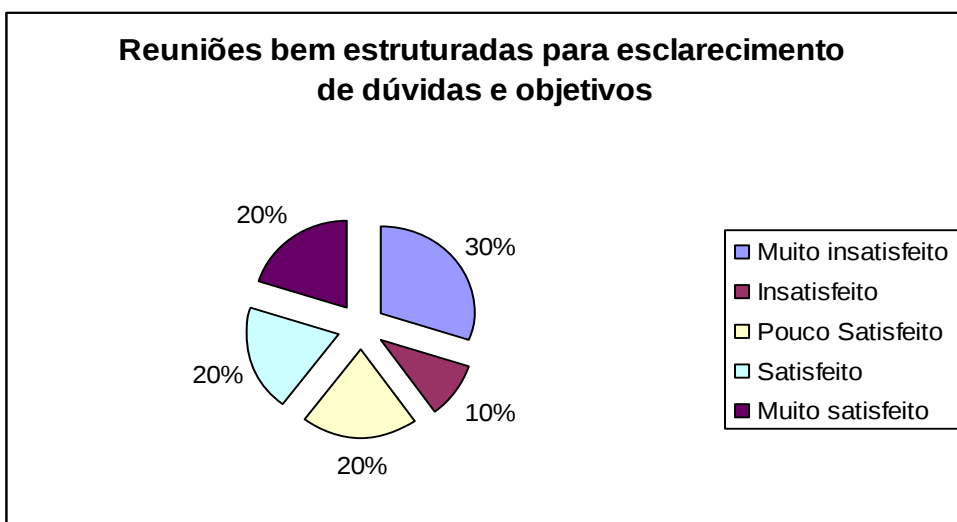


GRÁFICO 11: Reuniões bem estruturadas para esclarecimento de dúvidas e objetivos.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

É possível perceber através da análise do gráfico acima que a maioria dos funcionários se sentem muito insatisfeitos (30%) com esse aspecto questionado,

sendo que, de acordo com os funcionários não há com frequência o acontecimento deste tipo de evento. Os demais funcionários entrevistados se sentem insatisfeito (10%), pouco satisfeito (20%), satisfeito (20%) e muito satisfeito (20%). Essas duas últimas alternativas se dão pela clareza que alguns policiais enxergam a respectiva missão da instituição e consideram por desnecessário uma grande quantidade de reuniões para o serviço prestado.

O gráfico de número doze identifica a satisfação dos funcionários em relação ao modo que a instituição lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais.

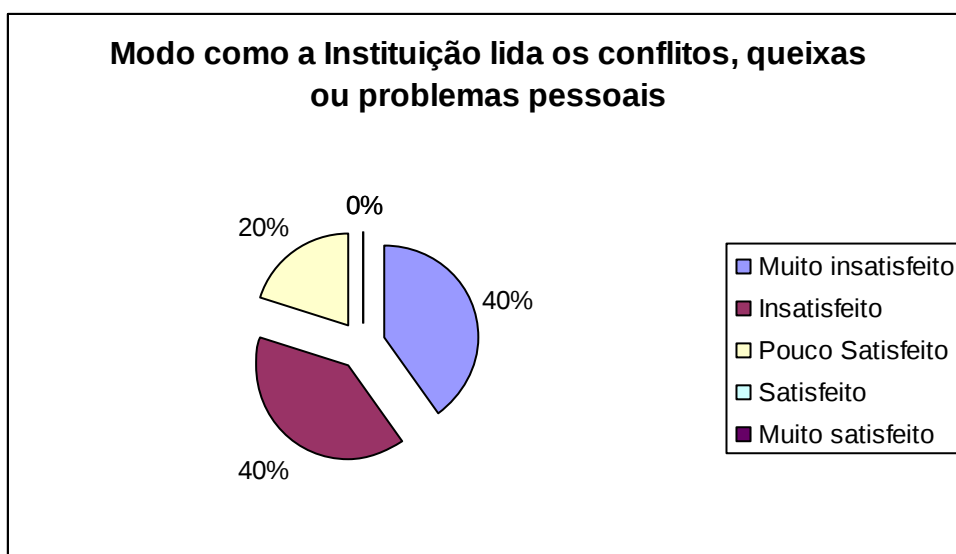


GRÁFICO 12: Modo como a instituição lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

A instituição polícia militar tem um sistema bastante rígido quanto à disciplina dos seus funcionários, sendo que perante conflitos, queixas ou problemas pessoais, ela utiliza providências severas, podendo o funcionário se sentir insatisfeito com este aspecto da instituição. Com isso, os funcionários, em sua maior quantidade escolheram simultaneamente as opções muito insatisfeito (40%) e insatisfeito (40%), seguido pela opção pouco satisfeito (20%).

A seguir consta o gráfico sobre satisfação com a igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais.

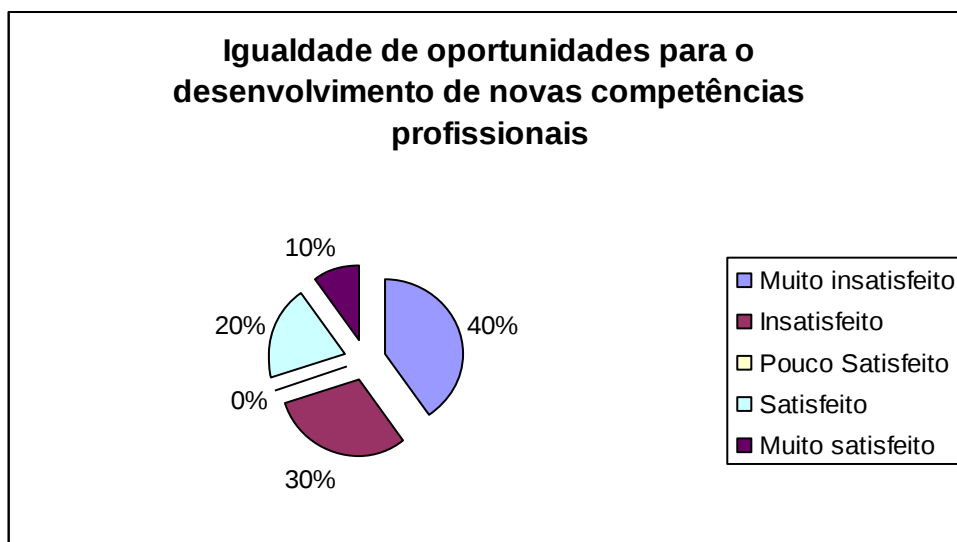


GRÁFICO 13: Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

A maioria dos entrevistados referente a satisfação de igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais, encontram-se no estado muito insatisfeito com 40%, seguido por 30% que se sentem insatisfeitos, 20% se sentem satisfeitos e 10% muito satisfeito. Segundo os entrevistados, as oportunidades não aparecem para todos os funcionários, e quando aparecem nem todos os comandantes permitem que este venha a participar de alguma ação ou curso de aperfeiçoamento, sendo que o efetivo na cidade de Juína/MT é precário e nem sempre há possibilidade de deferimento de pedidos para estes fins.

O próximo gráfico representa a satisfação com a igualdade de oportunidades no processo de promoções.

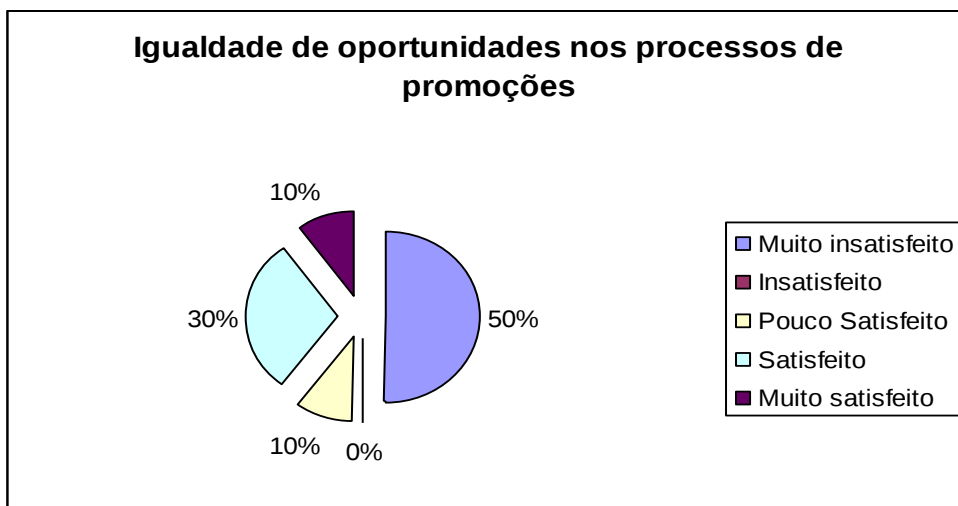


GRÁFICO 14: Igualdade de oportunidades nos processos de promoções.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Perante o gráfico acima é possível observar que a maioria dos funcionários estão muito insatisfeitos (50%) com esse aspecto, há um período pré estabelecido e uma ordem de classificação para os funcionários obterem suas promoções, porém há uma diferença enorme entre as duas classes na polícia (oficiais e praças), para os praças (entrevistados) a promoção leva em média de 12 a 15 anos de soldado para cabo, enquanto para os oficiais de segundo para primeiro tenente leva em média 3 anos para promoção. Isso explica também os 10% que se sente pouco satisfeito. Há 30% Satisfeito e 10% muito satisfeito, devido à compreensão das diferentes funções estabelecidas entre as duas classes.

A seguir há uma análise sobre a satisfação com a igualdade de tratamento na instituição.

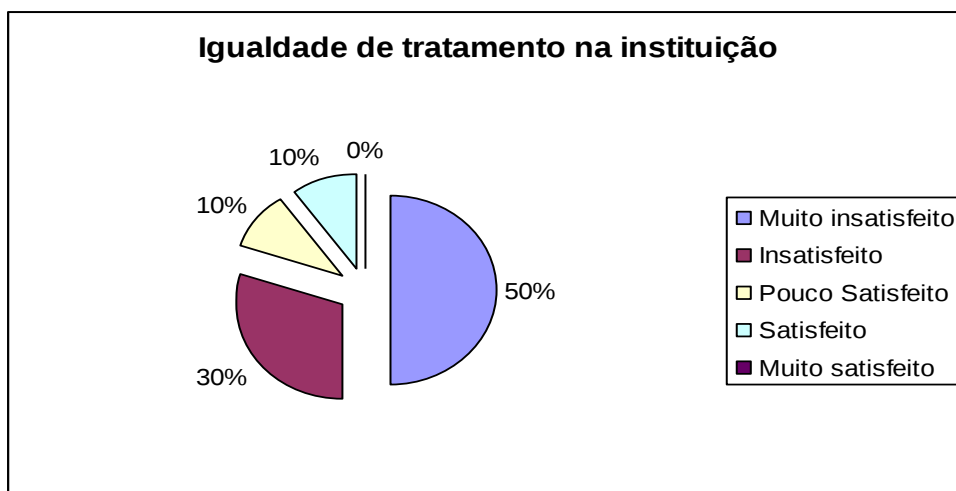


GRÁFICO 15: Igualdade de tratamento na instituição.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Quanto ao gráfico de número quinze, há 50% dos funcionários muito insatisfeitos com a igualdade de tratamento na instituição, seguido por 30% que estão insatisfeitos, 10% pouco satisfeito e 10% satisfeito. Cada guarnição policial militar possui diferentes tipos de pessoas e diferentes comandantes, é normal para o ser humano identificar as pessoas com quem tem maior afinidade, desta forma é possível justificar que há grandes diferenças de tratamento dos comandantes com seus subordinados, sendo que cada um deles possui sua guarnição de policiais com quem desenvolvem maior afinidade.

O gráfico dezesseis fala sobre a satisfação dos funcionários referente a política de gestão de recursos humanos na instituição.

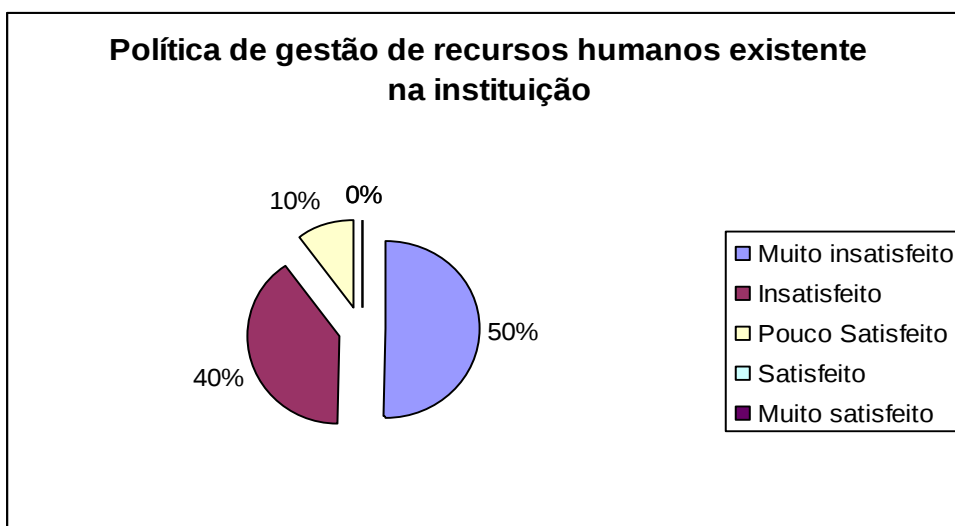


GRÁFICO 16: Política de gestão de recursos humanos existentes na instituição.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

A metade (50%) dos funcionários entrevistados se sente muito insatisfeitos com a política de gestão de recursos humanos existente na instituição, 40% estão insatisfeitos e 10% pouco satisfeito. Segundo os entrevistados, não há uma boa política de recursos humanos por se tratar de um serviço militar e haver pouca flexibilidade perante os problemas pessoais que por vezes afetam a organização.

Sobre a satisfação com mecanismos de diálogo na organização tivemos os seguintes dados.

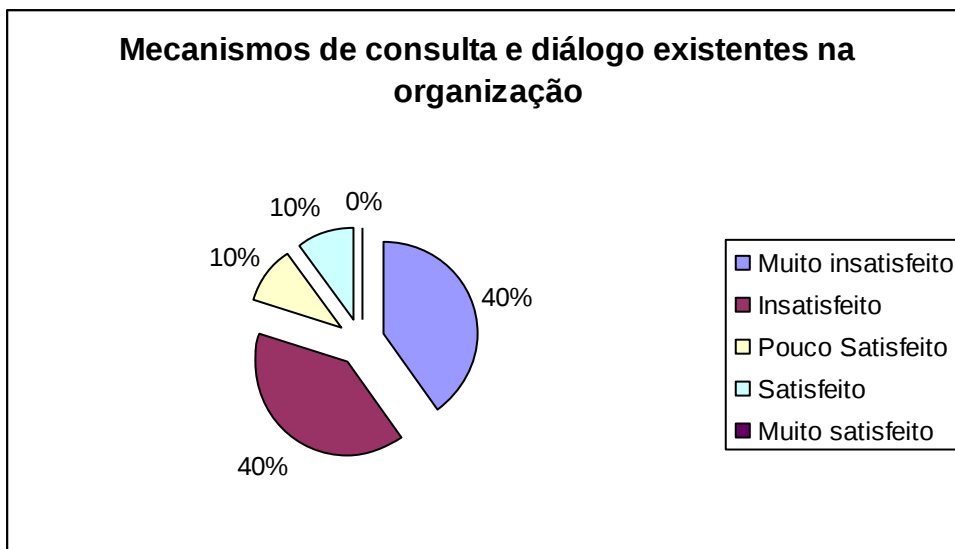


GRÁFICO 17: Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Complementando o gráfico dezesseis, este último também ressalta a insatisfação dos colaboradores com a falta de política de recursos humanos na instituição através dos mecanismos de diálogo que também obteve como maior escolhidos os fatores, muito insatisfeito 40%, insatisfeito 40%, pouco satisfeito 10% e satisfeito 10%.

A seguir estará representada uma série de gráficos que avaliará a satisfação dos funcionários sobre o ambiente físico da instituição.

Segundo Chiavenato (1999), o ambiente físico da instituição faz parte dos seis processos básicos da gestão de pessoas. Sendo este citado como processo de manter pessoas: são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade.

Este a seguir representa a satisfação em relação ao espaço interno para execução dos serviços.

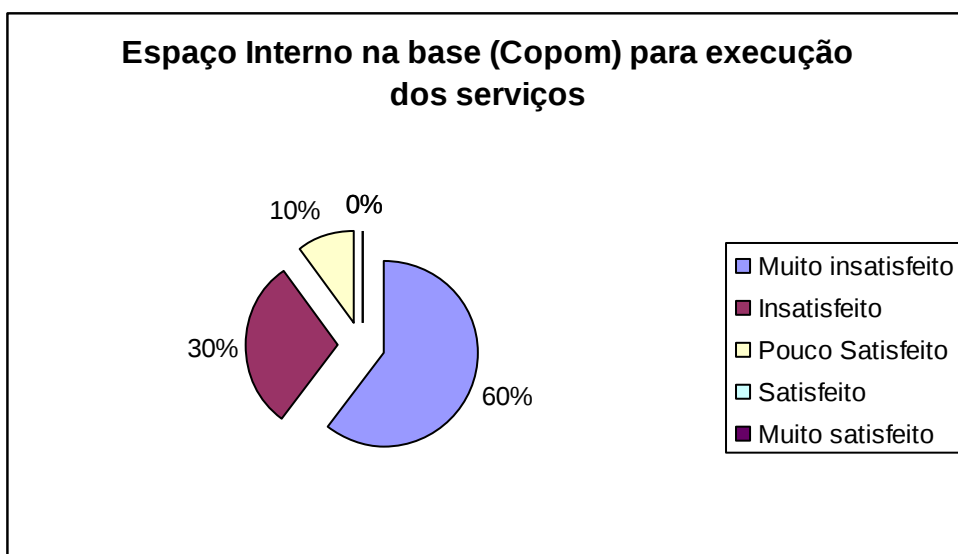


GRÁFICO 18: Espaço interno na base (Copom) para execução dos serviços.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Não é necessário ser um policial para identificar que o espaço do COPOM de Juína/MT é bastante pequeno pela necessidade e execução dos serviços policiais. Assim como todos os funcionários também reconhecem esta falha no ambiente físico da instituição, tendo como resposta, 60% muito insatisfeito, 30% insatisfeito, 10% pouco satisfeito.

O gráfico dezoito questiona sobre a estrutura da base (Copom) em banheiros, dormitórios e recepção ao público.

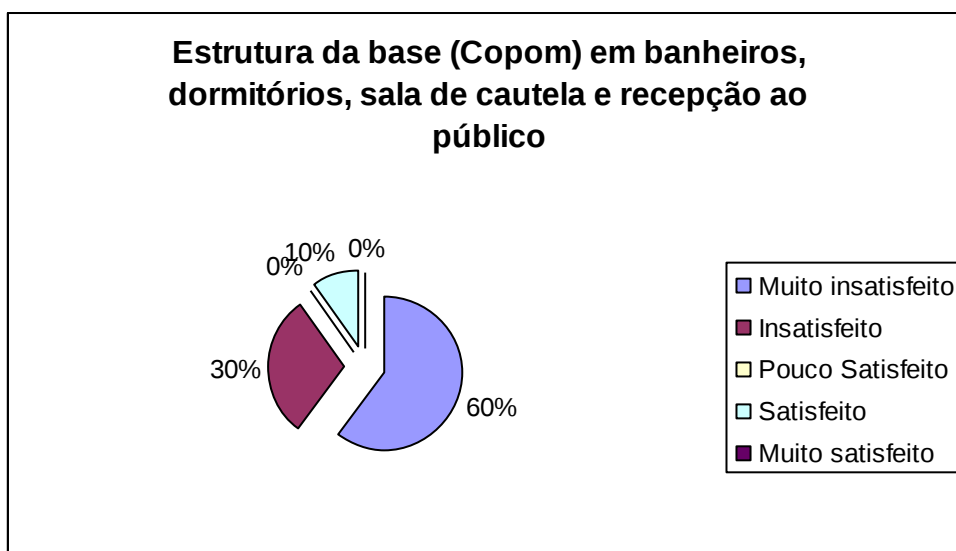


GRÁFICO 19: Estrutura da base (Copom) em banheiros, dormitórios, sala de cautela e recepção ao público.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

A análise deste gráfico permite a percepção de que assim como no gráfico anterior (gráfico 18) o Copom não está adequado para os policiais militares. 60% deles também se sentem muito insatisfeito, seguido por 30% insatisfeito e apenas 10% se sente satisfeito com esses fatores.

Sobre o espaço externo para estacionamento de viaturas e atender a sociedade, temos:

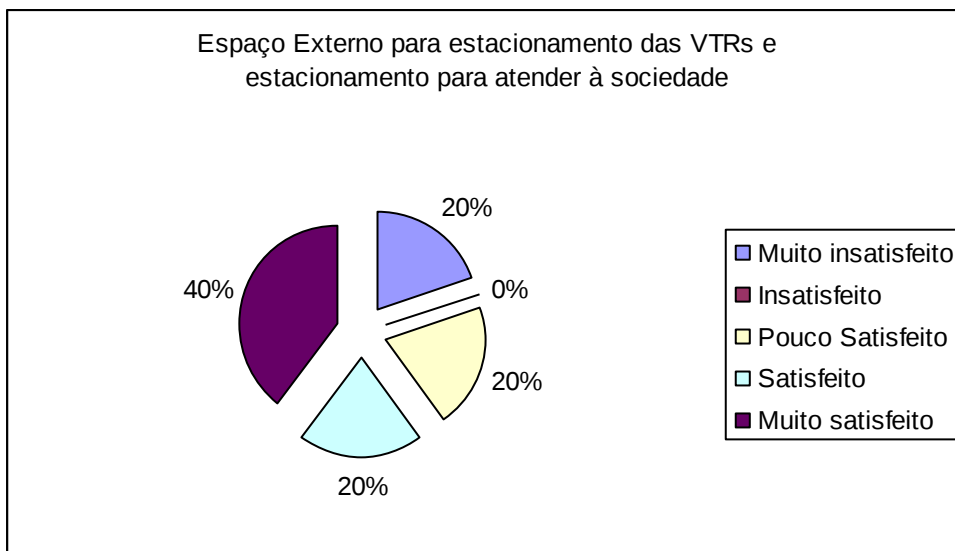


GRÁFICO 20: Espaço externo para estacionamento das VTR's e estacionamento para atender a sociedade.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

O gráfico vinte traz os dados coletados quanto à satisfação com o ambiente externo, sendo que a maior porcentagem dos funcionários (40%) se sentem muito satisfeitos, em seguida 20% se sente satisfeito, 20% pouco satisfeito e 20% muito insatisfeito. Sabe-se o Copom de Juína/MT encontra-se no centro da cidade e não possui estacionamento próprio, o que gerou a insatisfação em alguns funcionários. Porém, há um estacionamento nas proximidades do prédio que normalmente serve como estacionamento para o público que procura os serviços policiais.

O próximo gráfico expõe as informações referente a satisfação com a segurança de seu ambiente de trabalho.

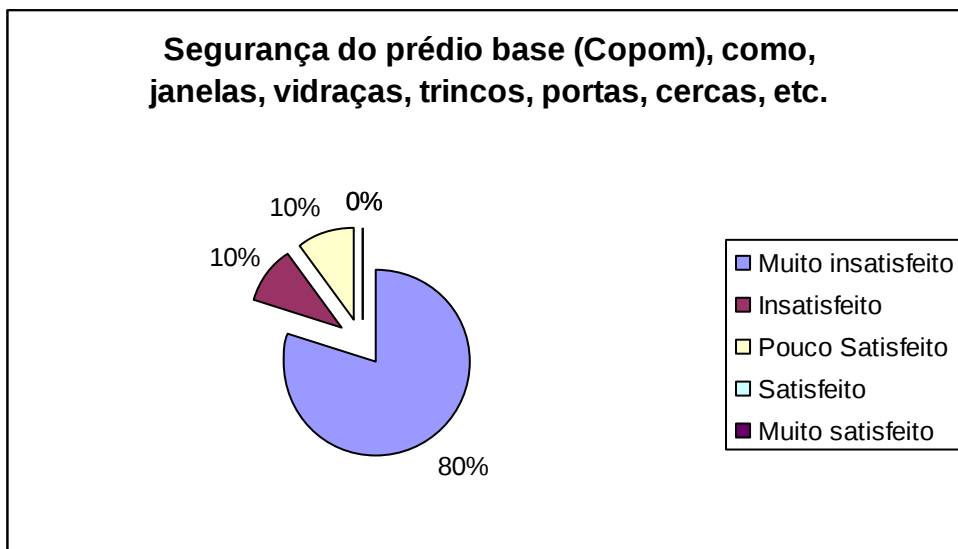


GRÁFICO 21: Segurança do prédio base (Copom), como, janelas, vidraças, trincos, portas, cercas, etc.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

De acordo com as respostas de muita insatisfação dos funcionários (80%), é possível reconhecer que o espaço do prédio (Copom), além de ser pequeno, é inseguro, tendo vista de que o serviço policial é de grande periculosidade para os funcionários e estes carecem de um ambiente seguro e confortável, como eles mesmos mencionaram. 10% deles se sente insatisfeito e 10% pouco satisfeito.

O gráfico a seguir fala sobre a satisfação com a acessibilidade à base de serviços dos policiais.

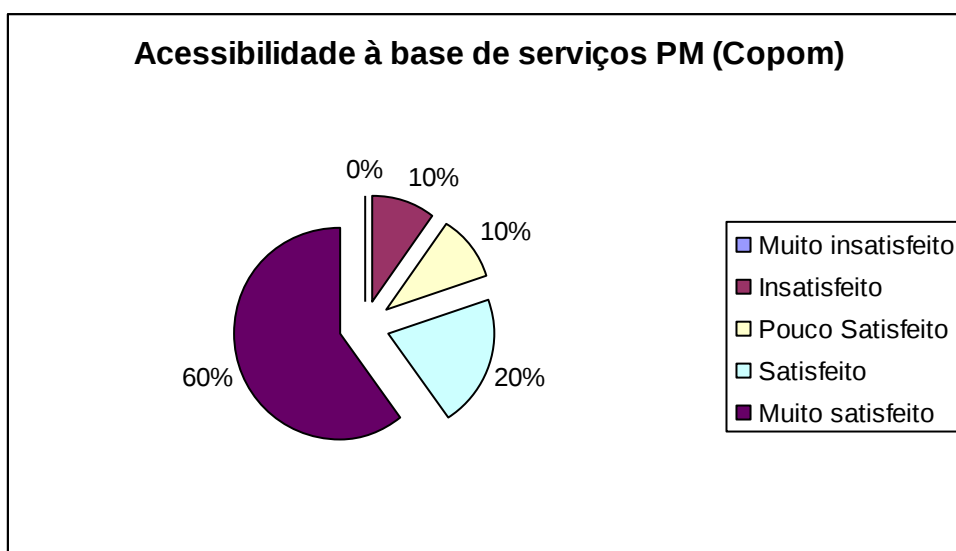


GRÁFICO 22: Acessibilidade à base de serviços PM (Copom).

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Através destes dados, é possível observar que a satisfação com a acessibilidade à base de serviços possui a opção muito satisfeito como a mais escolhida (60%), em seguida a opção satisfeito com 20%, pouco satisfeito 10% e insatisfeito 10%. O Copom de Juína/MT encontra-se no centro da cidade, sendo assim todos os bairros podem ter um acesso com maior facilidade. Os demais insatisfeitos e pouco satisfeitos acreditam que o Copom poderia ser localizado em outro local afastado do centro da cidade devido à segurança.

O gráfico a seguir relata a satisfação com a quantidade e qualidade dos equipamentos informáticos para os serviços diários.

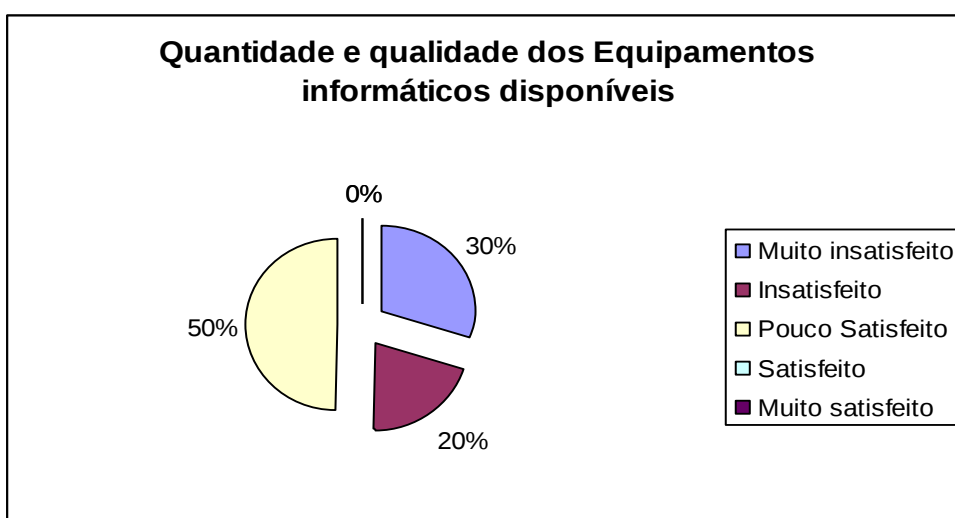


GRÁFICO 23: Quantidade e qualidade dos equipamentos informáticos disponíveis.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

A maioria dos funcionários (50%) sente-se pouco satisfeito com a quantidade e qualidade dos equipamentos informáticos disponibilizados, 20% são insatisfeitos e 30% muito insatisfeitos. Por se tratar de instituição pública, não são realizados investimentos satisfatórios nesta área o que causam este comportamento dos funcionários.

No gráfico de número vinte e quatro mostra a satisfação dos funcionários referente à quantidade e qualidade dos softwares disponíveis para os serviços.

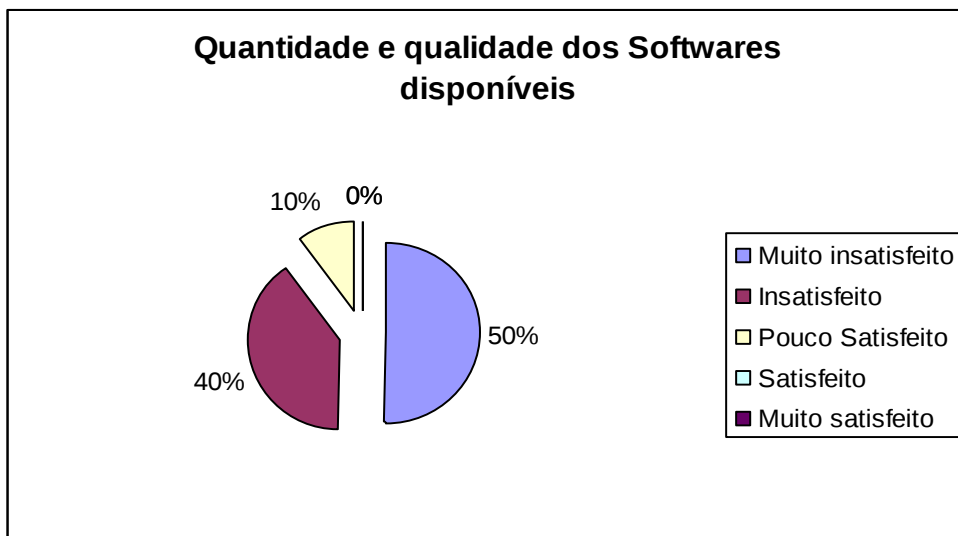


GRÁFICO 24: Quantidade e qualidade dos Softwares disponíveis.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Foi constatado através deste gráfico que a maioria percentual (50%) dos funcionários estão muito insatisfeitos com a quantidade e qualidade dos softwares disponibilizados, 40% estão insatisfeitos e 10% está pouco satisfeito. Os policiais militares possuem sistemas, um de checagem (nível nacional) e um de registro de ocorrências (estadual), segundo os entrevistados, nunca houve curso de capacitação para acesso a estes dois sistemas que nem sempre estão disponíveis devido ao seu uso pela internet.

No próximo gráfico estão as informações referentes à satisfação com os equipamentos de comunicação policial disponíveis.

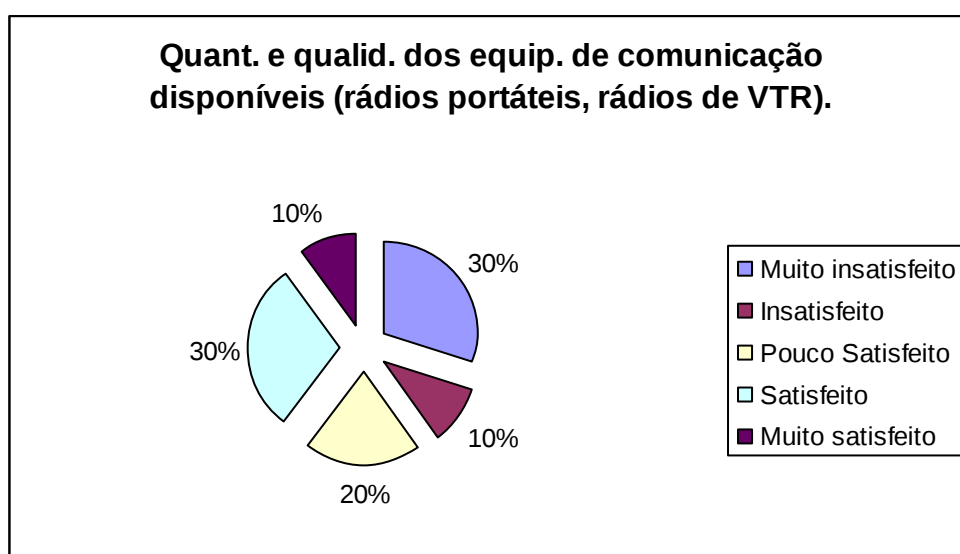


GRÁFICO 25: Quant. e Qualid. dos equip. de comunicação disponíveis.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

De acordo com as respostas dos policiais entrevistados, 30% deles se sentem muito insatisfeitos com a quantidade e qualidade dos equipamentos de comunicação policial disponíveis, 10% se sentem insatisfeitos, 20% pouco satisfeito, 30% satisfeito e 10% muito satisfeito. Esta oscilação da satisfação é explicada pelo fato de que há qualidade dos rádios de comunicação policial, porém não há rádios suficientes para todos os membros da guarnição diária.

A seguir está exposta a satisfação com os equipamentos de proteção individual dos policiais.

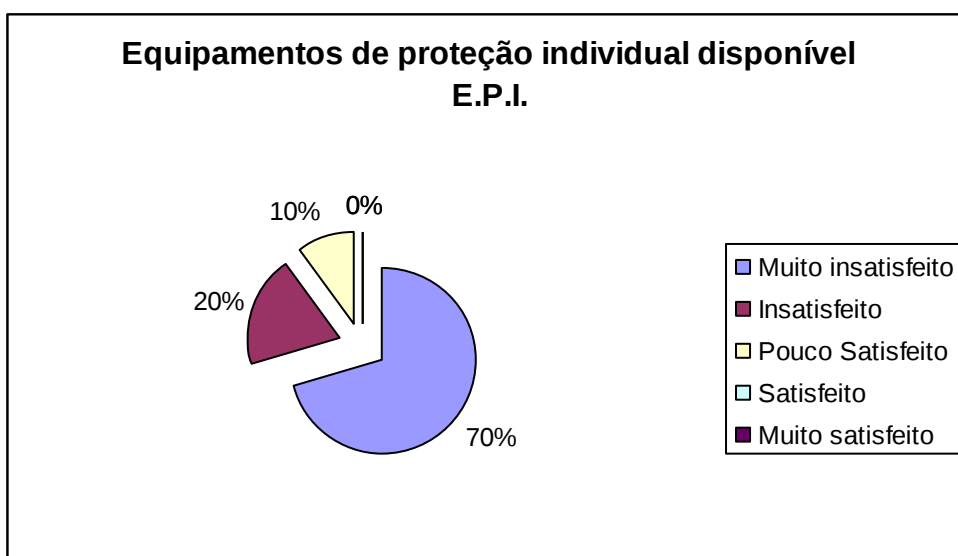


GRÁFICO 26: Equipamentos de proteção individual disponível E.P.I.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Quanto ao E.P.I. dos policiais foi constatado que a maioria deles tendem a comprar seus equipamentos de uso policial, sendo assim gera um estado de muita insatisfação para a maioria dos entrevistados (70%), insatisfação (20%) e pouca satisfação (10%).

No gráfico vinte e sete, foi verificada a satisfação com os veículos utilizados no serviço.

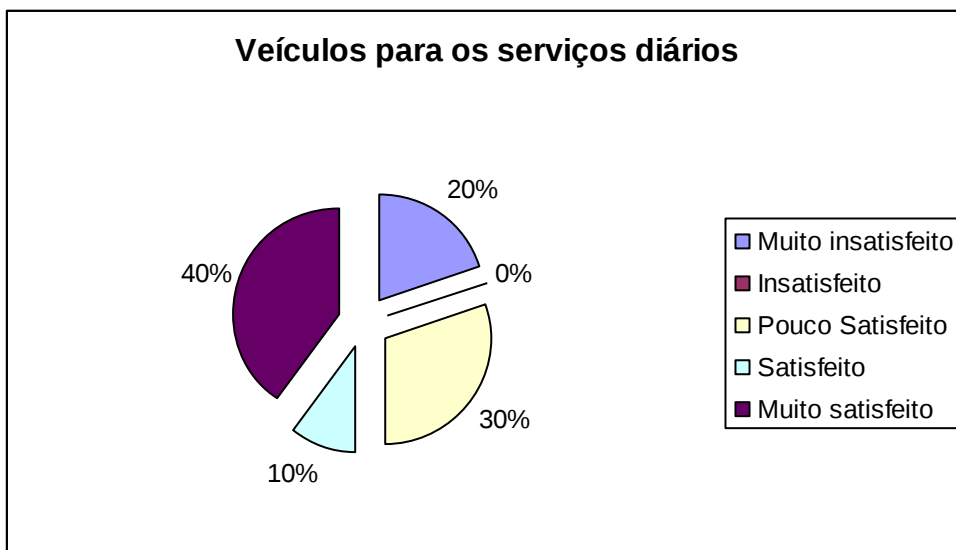


GRÁFICO 27: Veículos para os serviços diários.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Os veículos utilizados nos policiamentos estão em processo de troca e estão vindo semi-novos, todavia, ainda existem alguns veículos antigos na cidade de Juína/MT, o que causa certa insatisfação resultando em uma oscilação com a satisfação dos funcionários. Sendo 40% muito satisfeito, 10% satisfeito, 30% pouco satisfeito e 20% deles muito insatisfeito.

Ainda analisando o contexto sobre os veículos utilizados, o próximo gráfico mostra a satisfação dos funcionários em relação à manutenção desses veículos.

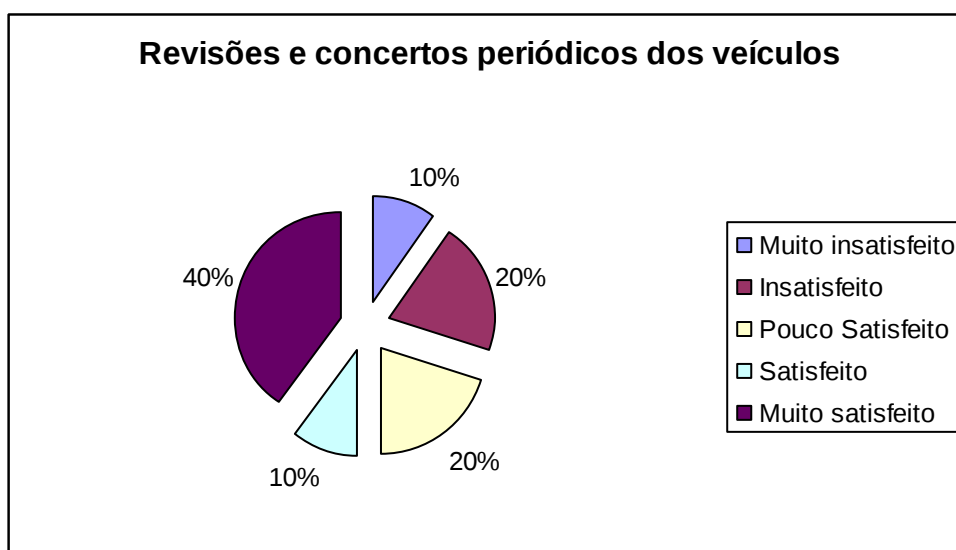


GRÁFICO 28: Revisões e concertos periódicos dos veículos.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Segundo os entrevistados, são realizadas as revisões e concertos periódicos dos veículos, porém, isto é feito na maioria das vezes na cidade de Cuiabá/MT que fica a mais de 700 km de Juína/MT e este fator causa insatisfação em alguns funcionários. A grande maioria percentual deste gráfico (40%) são muito satisfeitos com este fator, 10% é satisfeito, 20% é pouco satisfeito, 20% é insatisfeito e 10% muito insatisfeito.

Os próximos oito gráficos exploram a satisfação dos funcionários em relação aos superiores hierárquicos na instituição.

O gráfico vinte e nove, verifica a satisfação dos funcionários em relação aos superiores aceitarem críticas construtivas.

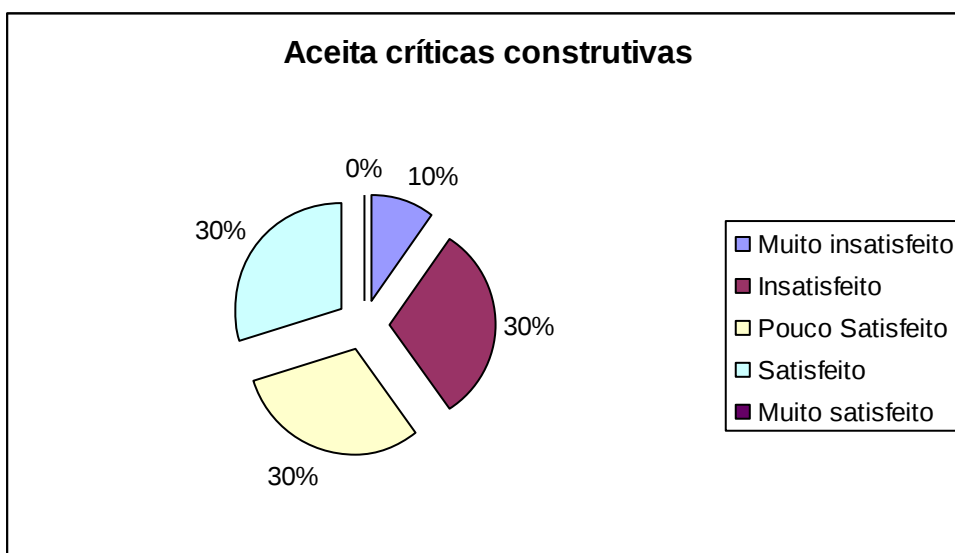


GRÁFICO 29: Aceita crítica construtivas.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Nesta análise é possível perceber que nem todos os superiores possuem a mesma capacidade de aceitar críticas construtivas de seus subordinados, gerando certa divisão entre os colaboradores entrevistados, 30% deles estão satisfeitos, 30% estão pouco satisfeitos, 30% estão insatisfeitos e 10% muito insatisfeito.

Foi questionado de acordo com o próximo gráfico, se os superiores aceitam sugestões de melhoria.

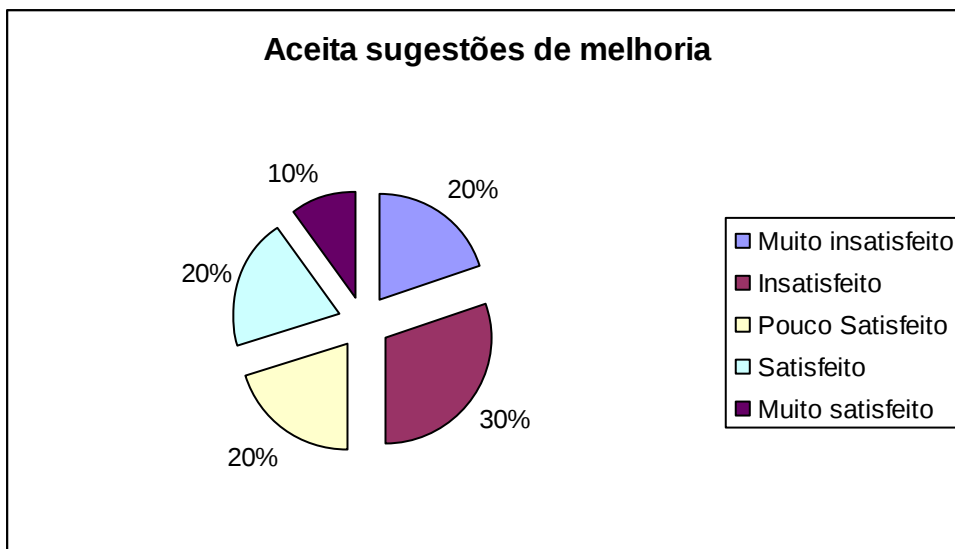


GRÁFICO 30: Aceita sugestões de melhoria.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Como dito anteriormente, não há grandes mudanças no contexto de melhorias na instituição militar, porém todos que convivem neste meio procuram a melhor forma de realizarem seus serviços causando melhorias e incentivos aos superiores também mudarem para melhor. O gráfico de satisfação ficou dividido entre, 20% muito insatisfeito, 30% insatisfeito, 20% pouco satisfeito, 20% satisfeito e 10% muito satisfeito.

No próximo gráfico identifica a satisfação com os superiores em delegar competências e responsabilidades a seus subordinados.

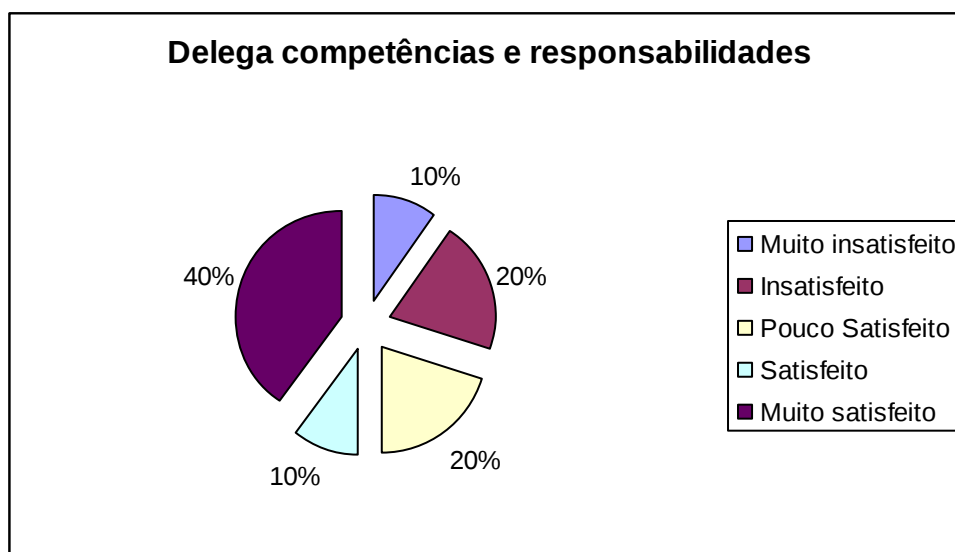


GRÁFICO 31: Delega competências e responsabilidades.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Analisando o gráfico trinta e um, é possível identificar que a maioria percentual dos entrevistados, estão muito satisfeito (40%) com a delegação de competências pelos superiores, 10% estão satisfeito, 20% pouco satisfeito, 20% insatisfeito e 10% muito insatisfeito. Há de ser observado que se trata de delegar competências, certamente nem todos os superiores delegam a todos seus subordinados, o que justifica as demais insatisfações ou pouca satisfação.

Esta questão analisada no gráfico acima se enquadra conforme a fala de Chavienato (1999) nos processos de gestão de pessoas, neste trecho ele utiliza o termo, Processo de Aplicar Pessoas: são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão desempenhar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho.

O gráfico trinta e dois, questiona a satisfação dos entrevistados quanto a capacidade dos superiores estimularem a iniciativa das pessoas.

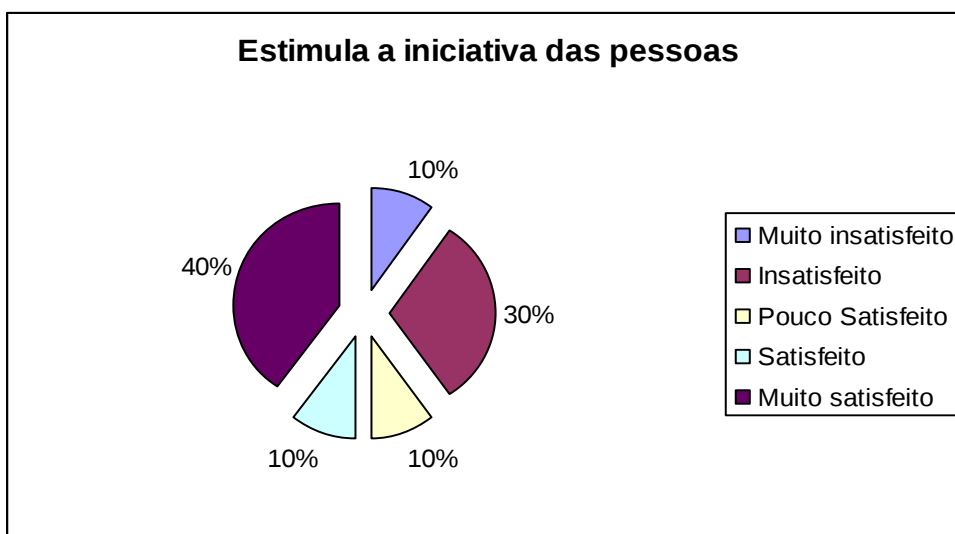


GRÁFICO 32: Estimula a iniciativa das pessoas.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Levando em consideração a afinidade dos comandantes com suas respectivas guarnições, há uma certa divisão entre os entrevistados em relação a satisfação com seus superiores estimularem iniciativas, 40% se sentem muito satisfeito, 10% satisfeito, 10% pouco satisfeito, 30% insatisfeito e 10% muito insatisfeito.

Ainda foi questionado sobre a satisfação com os entrevistados sobre a capacidade dos superiores encorajarem confiança e respeito.

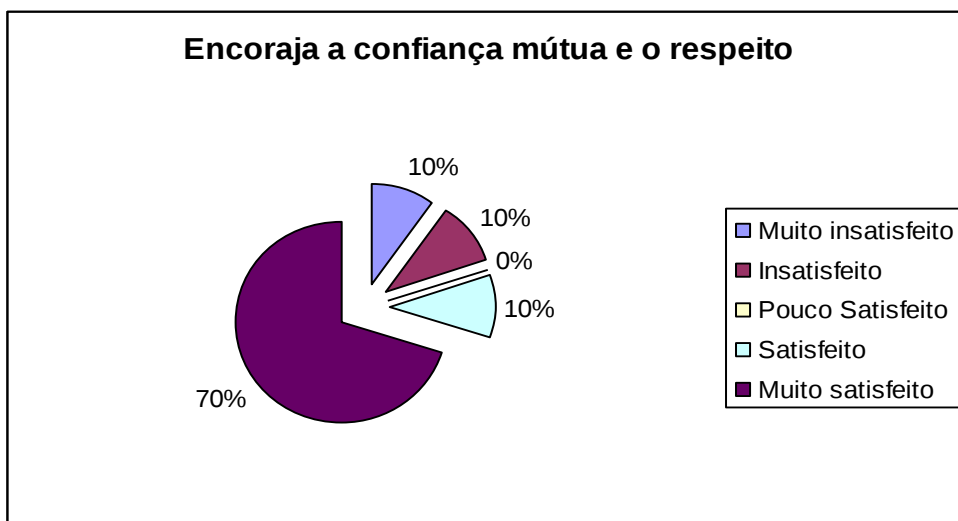


GRÁFICO 33: Encoraja a confiança mútua e o respeito.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

O serviço policial militar necessita de confiança entre os funcionários e respeito com todos, apesar de serem divididos por classes (oficiais e praças) todos os policiais carregam esta obrigação em sua farda. Com base neste conhecimento é possível identificar facilmente que a grade maioria está muito satisfeita (70%), 10% esta satisfeito, 10% insatisfeito e 10% muito insatisfeito, esses casos de insatisfação se deve pela questão de falta de afinidade e diálogo.

No gráfico trinta e quatro, foi perguntado sobre a satisfação com a capacidade dos superiores assegurarem o desenvolvimento de uma cultura de mudança na instituição.

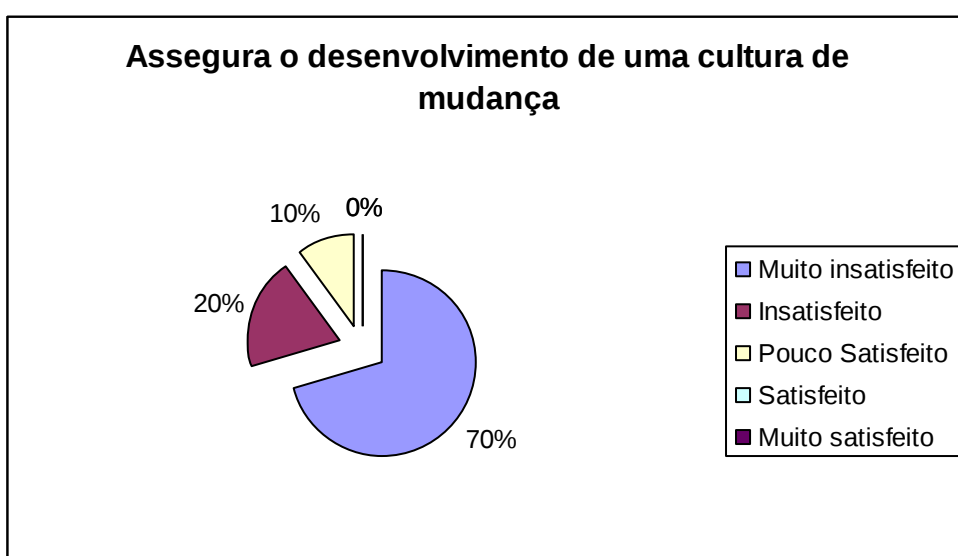


GRÁFICO 34: Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

A maioria dos entrevistados (70%) estão muito insatisfeitos com esse fator, em seguida representados com 20% estando insatisfeitos e 10% pouco satisfeito. O militarismo em si não assegura uma cultura de mudança, a policial militar de hoje possui o mesmo método de trabalho e de hierarquia de vários anos atrás.

O gráfico a seguir representa a satisfação dos colaboradores com seus superiores em relação ao reconhecimento de esforços individuais e das equipes.

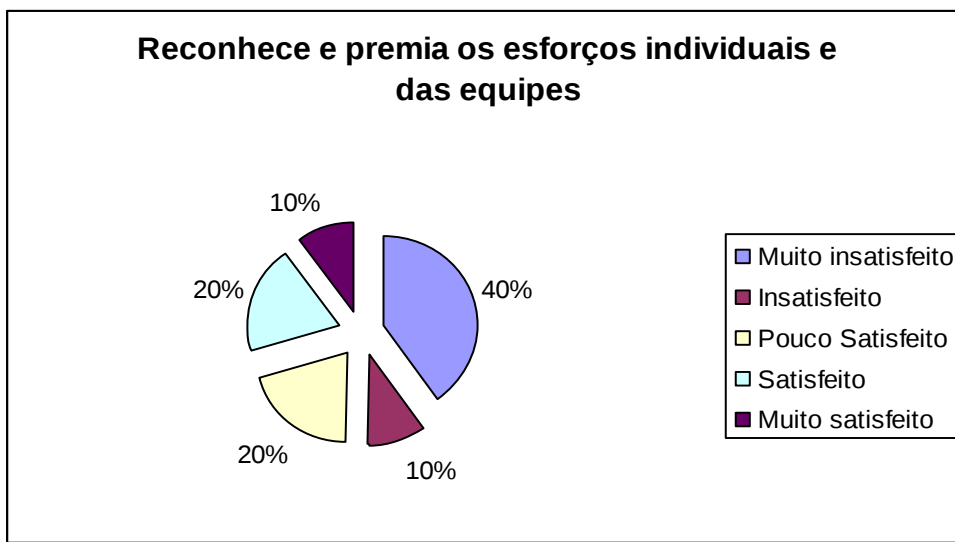


GRÁFICO 35: Reconhece e premia os esforços individuais e das equipes.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Cada comandante/superior possui seu método de trabalho, alguns podem realizar elogios formais para seus subordinados serem reconhecidos perante o estado, outros acreditam ser obrigação do policial militar realizar com êxito as solicitações pela sociedade. Com isso o maior percentual dos entrevistados se encontra como muito insatisfeito com 40%, seguido por 20% pouco satisfeito, 20% satisfeito, 10% insatisfeito e 10% muito satisfeito.

O próximo gráfico traz a satisfação dos colaboradores em relação a capacidade dos superiores se comunicarem com eles.

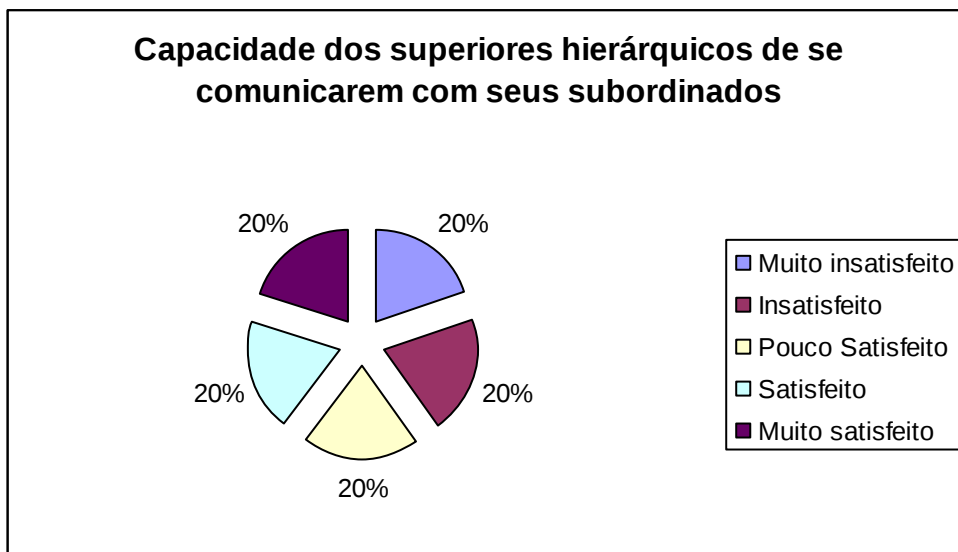


GRÁFICO 36: Capacidade dos superiores hierárquicos de se comunicarem com seus subordinados.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

O gráfico apresentado acima traz novamente em questão, a afinidade dos superiores com determinados subordinados ou grupo de subordinados, quando perguntado sobre a satisfação com a capacidade dos superiores se comunicarem com seus subordinados, foi dividido igualmente entre as cinco opções de respostas. Muito insatisfeito 20%, insatisfeito 20%, pouco satisfeito 20%, satisfeito 20% e muito satisfeito 20%.

No próximo conjunto de gráficos foram elaboradas sete questões para avaliar o grau de satisfação dos funcionários com as atividades realizadas no cargo Policial Militar.

No gráfico a seguir será verificada a satisfação para atendimento às ocorrências de trânsito.

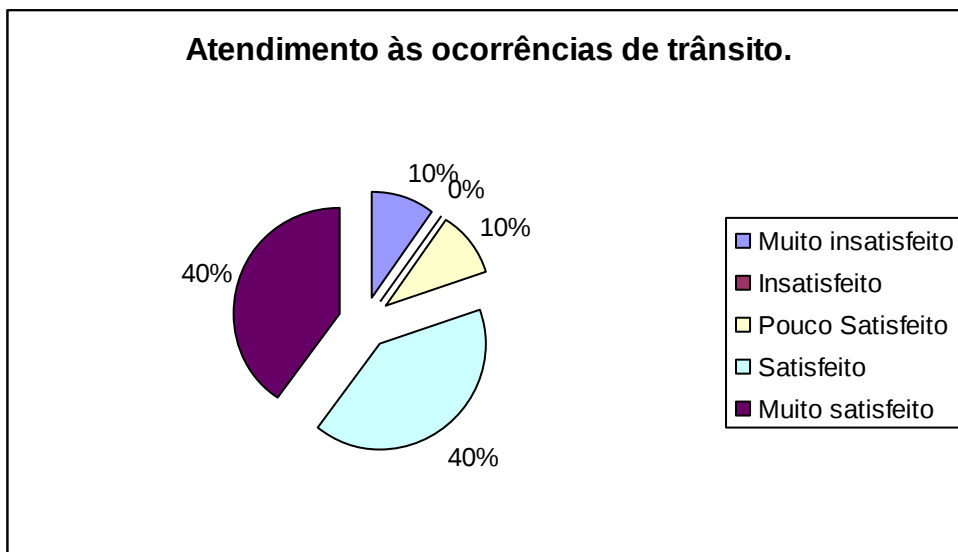


GRÁFICO 37: Atendimento às ocorrências de trânsito.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Todo policial militar antes de trabalhar passa por um período integral de preparação e treinamento, fazendo com que este saia para trabalhar e atender a sociedade com máximo de agilidade, competência e sabedoria para a resolução dos mais diversos problemas. Neste gráfico foi avaliada a satisfação destes funcionários para atenderem às ocorrências de trânsito na cidade de Juina/MT. 40% dos entrevistados são muito satisfeitos, 40% são satisfeitos, 10% pouco satisfeito e 10% muito insatisfeito. Os critérios “satisfeito” e “muito satisfeito” somam a maior quantidade de pessoas (8), o que significa que a maioria dos entrevistados se sentem motivados a executarem este tipo de serviço, os demais (pouco satisfeito e insatisfeito) se devem a falta de equipamentos e recursos para atender a este tipo de ocorrência.

O próximo gráfico reflete a satisfação dos colaboradores referente ao atendimento às ocorrências familiares.

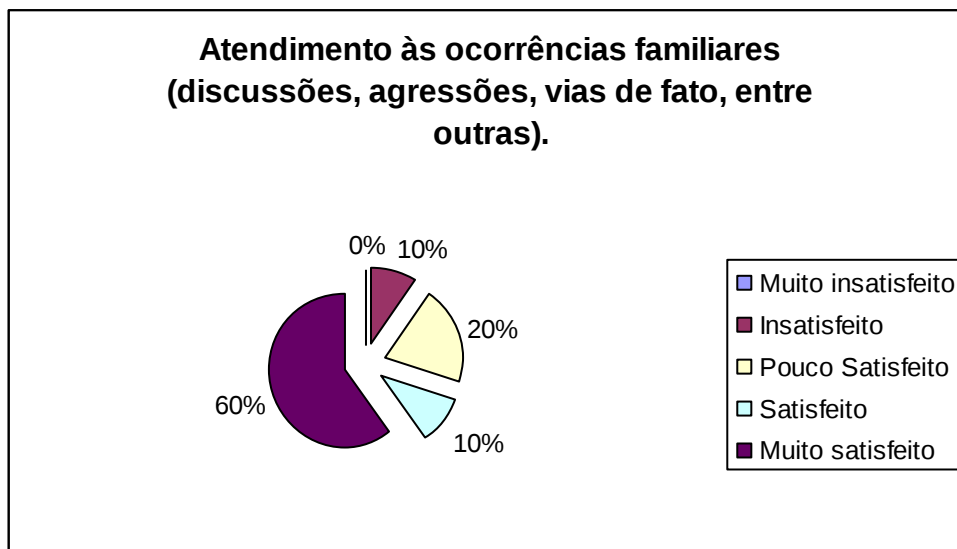


GRÁFICO 38: Atendimento às ocorrências familiares.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Muitos policiais não gostam de atender este tipo de ocorrência devido ao fato de que poderá causar maior desentendimento familiar devido a apreensão de algum infrator. Porém em muitos casos é necessária a intervenção policial para que não agrave a situação. Considerando este ponto de vista dos policiais é possível compreender que a maioria (60%) dos policiais são muito satisfeitos em atender este tipo de ocorrência, 10% satisfeitos, 20% pouco satisfeito e 10% insatisfeito.

O gráfico a seguir explica a satisfação dos policiais em relação ao atendimento às ocorrências de vulto.

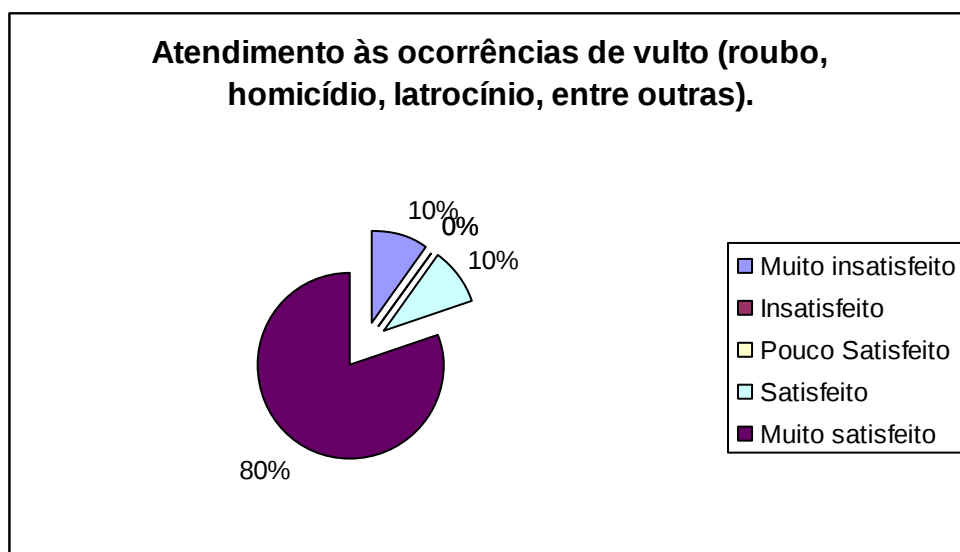


GRÁFICO 39: Atendimento às ocorrências de vulto.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Devido à grande preparação da maioria desses entrevistados, foi constatado que a maioria deles se sente muito satisfeito (80%) no atendimento deste tipo de ocorrência, 10% se sentem satisfeito e apenas 10% se sente muito insatisfeito, este devido ao longo tempo de serviço na instituição, há muito tempo não participa de ações ou cursos promovidos pela instituição.

No próximo gráfico estão as informações sobre a motivação dos policiais sobre a realização de policiamento de rondas.

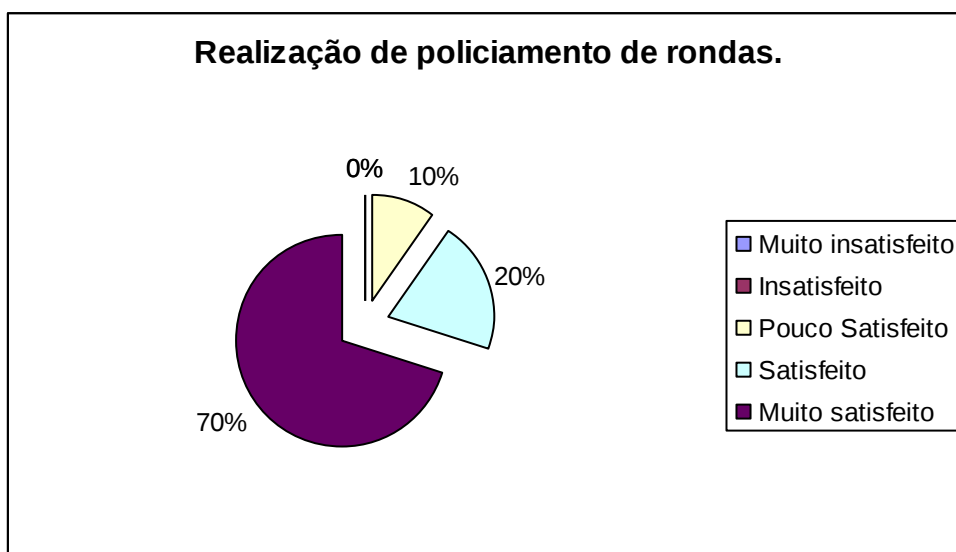


GRÁFICO 40: Realização de policiamento de rondas.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Entendido como um dos serviços principais da polícia militar de Juina/MT, o policiamento de rondas gera grande satisfação para a maioria dos policiais, de acordo com as respostas obtidas, 70% muito satisfeito, 20% satisfeito e 10% insatisfeito, esta última se dá apenas pelo fato de que ainda há algumas viaturas se encontram em estado precário.

O gráfico quarenta e um, mostra a satisfação dos colaboradores quanto a realização de escoltas.

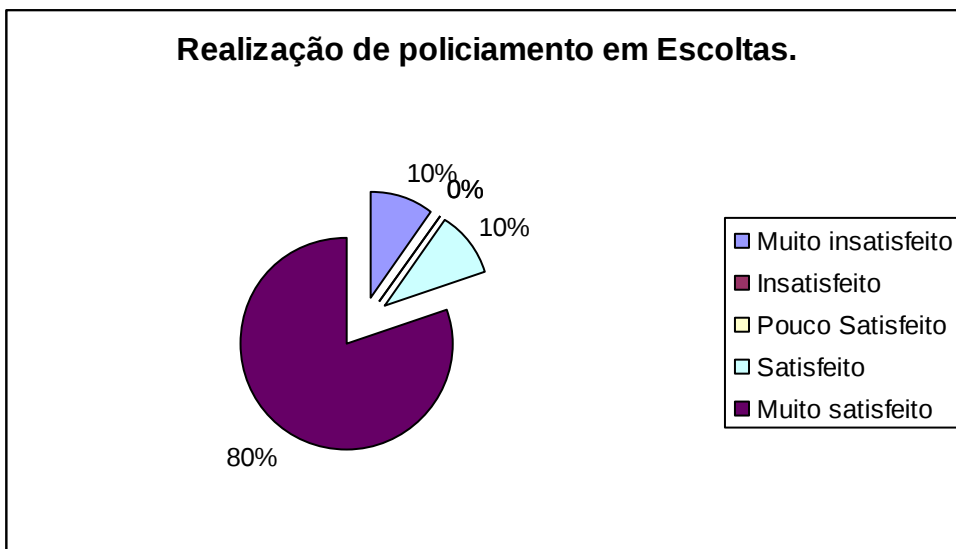


GRÁFICO 41: Realização de policiamento em escoltas.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

O gráfico acima citado está representado pela maioria como muito satisfeito (80%), sendo que todos se encontram preparados e capacitados para este tipo de operação policial, ainda há 10% satisfeito e 10% muito insatisfeito. O fato de haver a presença de insatisfação é justificado pelo fato de que as escoltas geram grande periculosidade para os policiais.

O gráfico a seguir representa a satisfação dos policiais perante o serviço em festividades.

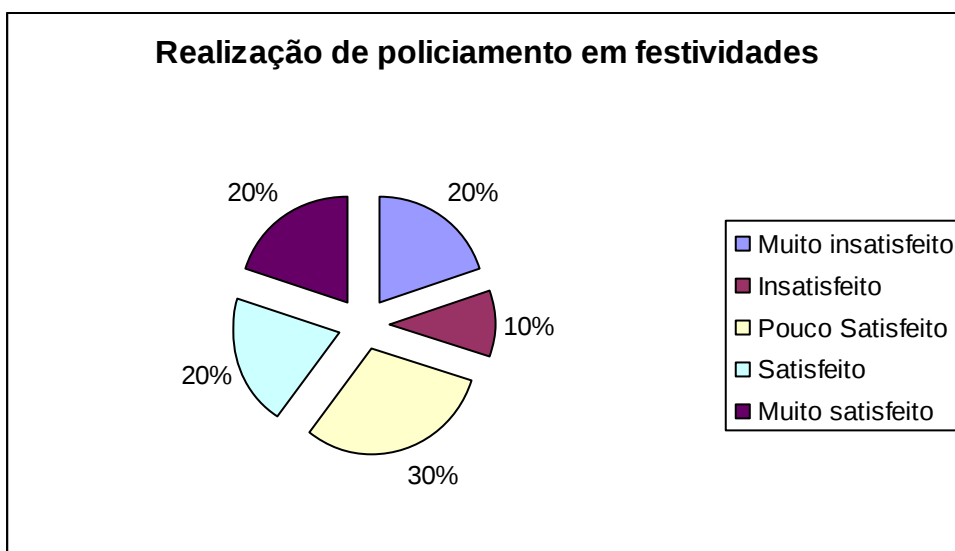


GRÁFICO 42: Realização de policiamento em festividades.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Este serviço acima exposto é capaz de gerar grande insatisfação devido a carga horária que normalmente é cumprida, outro fator importante a ser observado é que os que normalmente trabalham em festividades são os policiais que estariam em sua folga. Mesmo com esses fatores negativos para a satisfação, ainda foi identificado o gráfico com as seguintes respostas, 20% muito insatisfeito, 10% insatisfeito, 30% pouco satisfeito, 20% satisfeito e 20% muito satisfeito.

O gráfico quarenta e três mostra a satisfação dos policiais com a realização do POP.

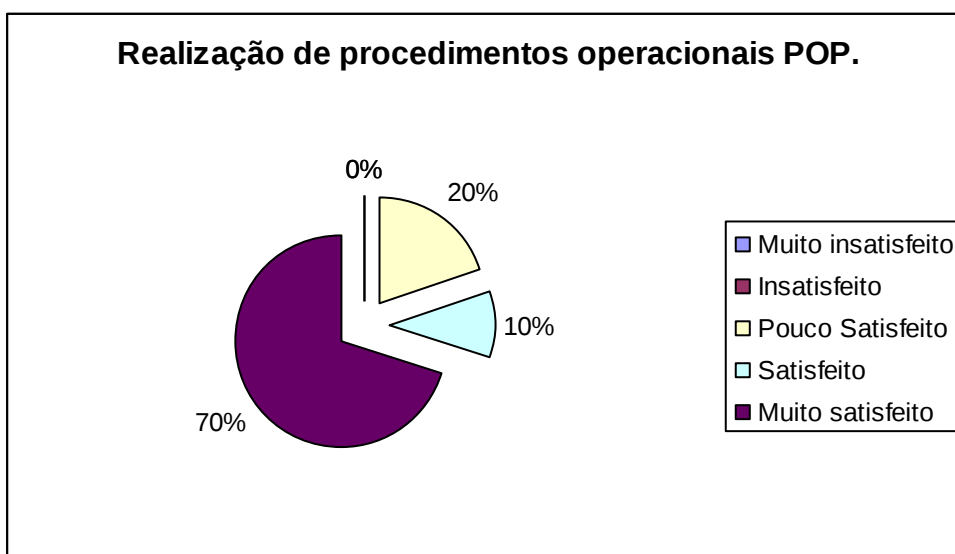


GRÁFICO 43: Realização de procedimentos operacionais POP.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Os últimos policiais a entrarem na instituição participaram de um curso com apoio do POP (procedimento operacional padrão da polícia militar), onde todas as ações policiais devem ser realizadas de acordo com este procedimento. Tendo vista que a maioria dos policiais entrevistados são policiais que incorporaram recentemente, foi obtido o seguinte resultado, 70% muito satisfeito, 10% satisfeito e 20% pouco satisfeito. Este último se deve ao fato de que nem sempre é possível realizar as atividades de acordo com o POP, sendo que os policiais mais antigos que normalmente comandam as operações.

Na sexta etapa do questionário foi verificada a satisfação com a estabilidade e condições para crescimento profissional e está representada pelos próximos cinco gráficos.

No gráfico abaixo está representada a satisfação dos policiais militares quanto aos cursos disponibilizados pela instituição.

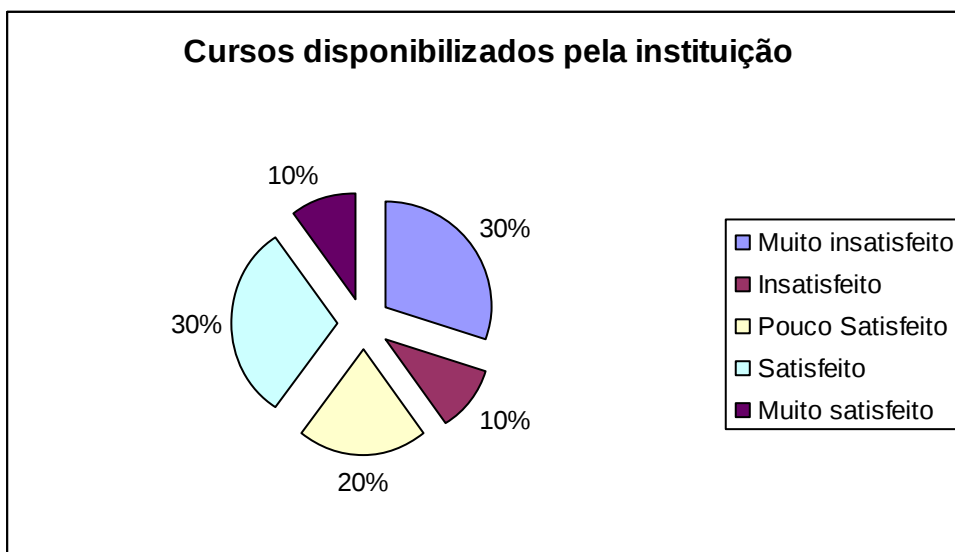


GRÁFICO 44: Cursos disponibilizados pela instituição.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Segundo Chiavenato (1999) este processo faz parte dos seis processos básicos da gestão de pessoas. Processo de Desenvolver Pessoas: são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas.

Há vários policiais na cidade de Juina/MT que já participaram de cursos pela polícia militar, porém as oportunidades que são postas para as cidades do interior de Mato Grosso são bem menores do que as oportunidades da capital e suas cidades próximas. Esse contexto explica os resultados da satisfação dos colaboradores, 30% muito insatisfeito, 10% insatisfeito, 20% pouco satisfeito, 30% satisfeito e 10% muito insatisfeito. Alguns policiais ainda se queixam pelo fato de todos os cursos oferecidos serem realizados na cidade de Cuiabá/MT que se situa a mais de 700 km de distância.

O gráfico a seguir demonstra a satisfação dos funcionários quanto ao plano de carreira da instituição.

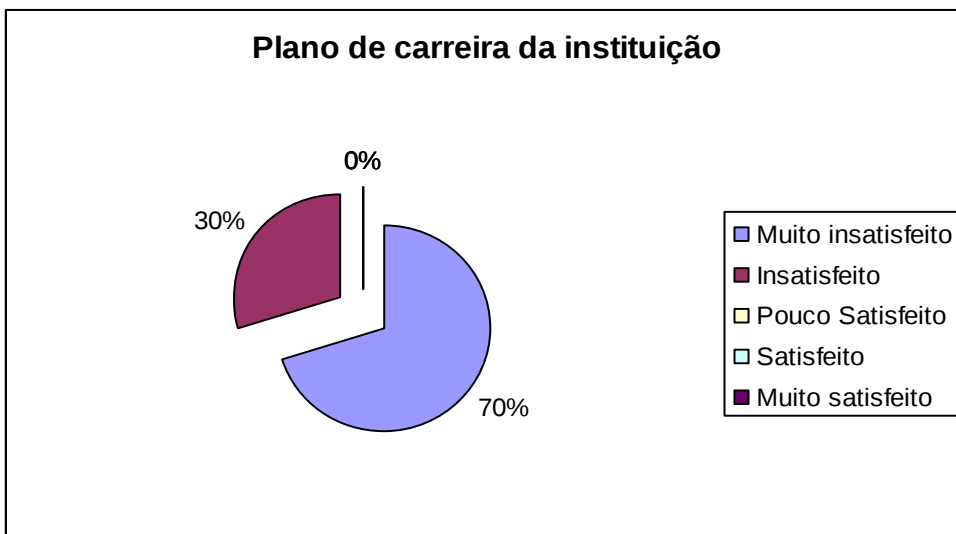


GRÁFICO 45: Plano de carreira da instituição.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Através do questionário em geral foi observado que a classe das praças da polícia militar não possui um bom plano de carreira. Além do grande tempo de espera para possíveis promoções, não há aumento de salário por questões de cursos superiores em nenhuma área de formação acadêmica. Isso reflete na insatisfação de todos os funcionários, que teve como resultado do gráfico, 70% muito insatisfeito e 30% insatisfeito.

O próximo gráfico vem a somar com o plano de carreira da instituição analisado anteriormente, mostrando a satisfação do funcionário quanto às promoções oferecidas.

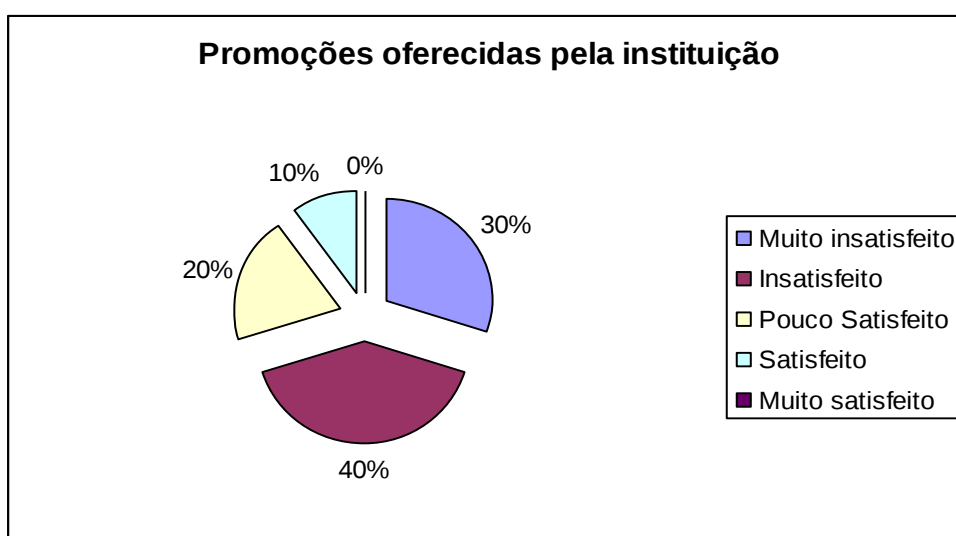


GRÁFICO 46: Promoções oferecidas pela instituição.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

As promoções possuem um tempo pré estabelecido para todos os policiais, porém como visto no gráfico 45, esse tempo é muito longo o que pode causar insatisfação nos colaboradores da instituição. Houve 30% muito insatisfeito, 40% insatisfeito, 20% pouco satisfeito e 10% satisfeito.

O gráfico quarenta e sete mostrará a satisfação dos colaboradores com a preparação, formação e recrutamento para o serviço policial.



GRÁFICO 47: Preparação para o policiamento e responsabilidades oferecidas pela instituição.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

A metade percentual (50%) dos entrevistados são satisfeitos com os cursos de formação policial e suas responsabilidades oferecidas, 10% se considera pouco satisfeito, outros 10% se consideram insatisfeitos e 30% muito insatisfeito. Segundo alguns dos policiais entrevistados, alguns fatores no curso de formação são desnecessários e ocupam o lugar de possível aprendizagem que poderia ser somada na profissão.

Essa seleção e recrutamento representado pelo gráfico acima, se enquadra conforme o primeiro processo básico de gestão de pessoas citado por Chiavenato (1999), onde ele fala do processo de agregar pessoas, que significa o processo utilizado para incluir novas pessoas na empresa. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

O gráfico quarenta e oito expõe a motivação dos policiais militares em relação a estabilidade ou garantia no serviço policial militar.

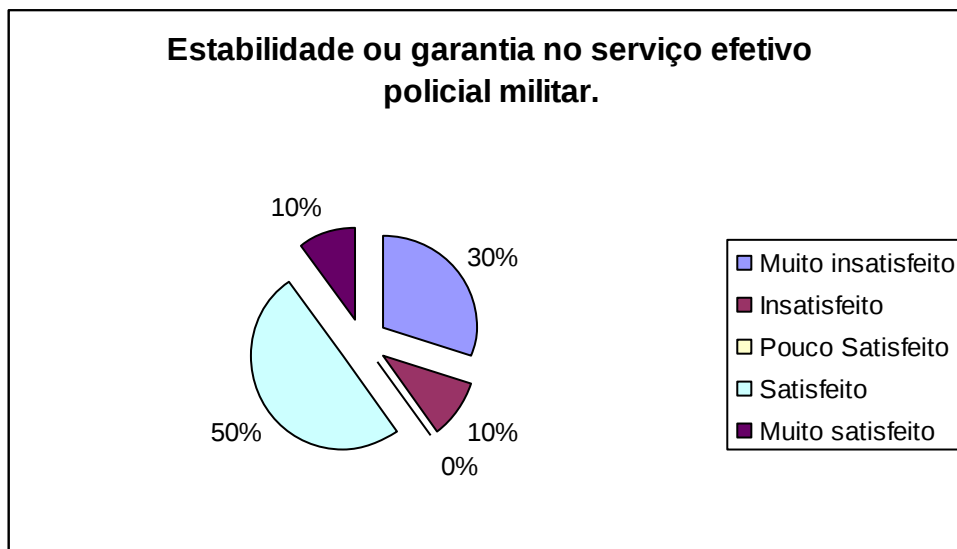


GRÁFICO 48: Estabilidade ou garantia no serviço efetivo policial militar.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

O serviço policial militar é bastante visado por todas as redes de telecomunicações e pela sociedade em geral, o policial militar por sua vez, efetivo em seu serviço, não possui estabilidade total, sendo que através de um erro grave em sua profissão ele poderá ser punido drasticamente e perder seu emprego. Considerando esses dados, temos as respostas, 30% muito insatisfeito, 10% insatisfeito, 50% satisfeito e 10% muito satisfeito. Mesmo com o conhecimento acima citado, ainda superam os demais a maioria percentual de 50% como satisfeitos com a estabilidade e garantia, tendo vista que se trata de um concurso público e que somente poderá ser exonerado do cargo se for por justa causa comprovada.

Os próximos seis gráficos explicam a satisfação dos funcionários com as condições de trabalho da instituição.

O gráfico quarenta e nove traz informações referentes a satisfação com a remuneração recebida.

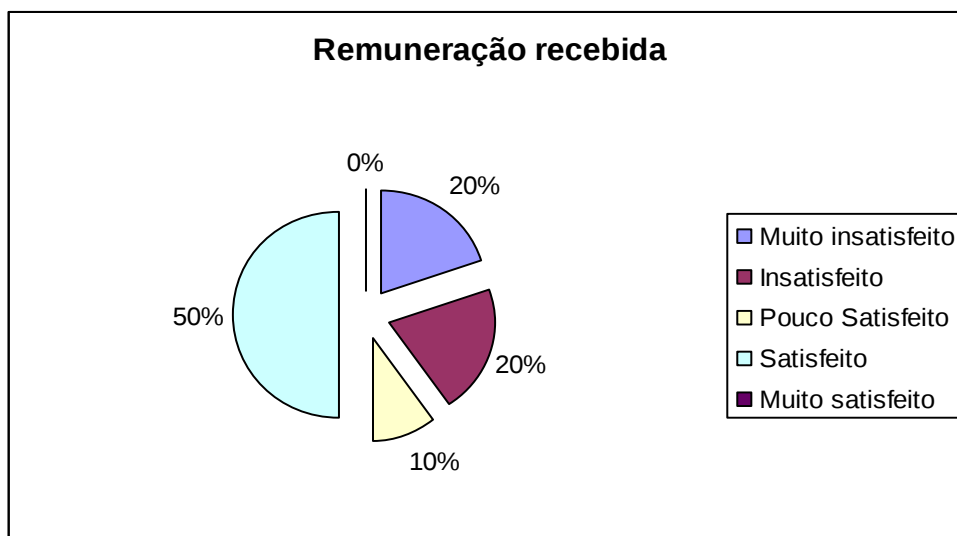


GRÁFICO 49: Remuneração recebida.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Através deste gráfico é possível perceber que a metade percentual dos entrevistados encontra-se no estado “satisfeito” com 50%, ou seja, metade dos colaboradores está satisfeitos com seus salários. 10% deles estão pouco satisfeito, 20% insatisfeito e 20% muito insatisfeito. Os resultados dados como insatisfeito ou muito insatisfeito se dá pelo acúmulo de trabalho e responsabilidades ao policial militar, incluindo a falta de recursos que deveriam ser obrigatórios a esses profissionais, como, o adicional de periculosidade.

O gráfico a seguir mostra a satisfação dos policiais quanto à jornada de trabalho exigida.

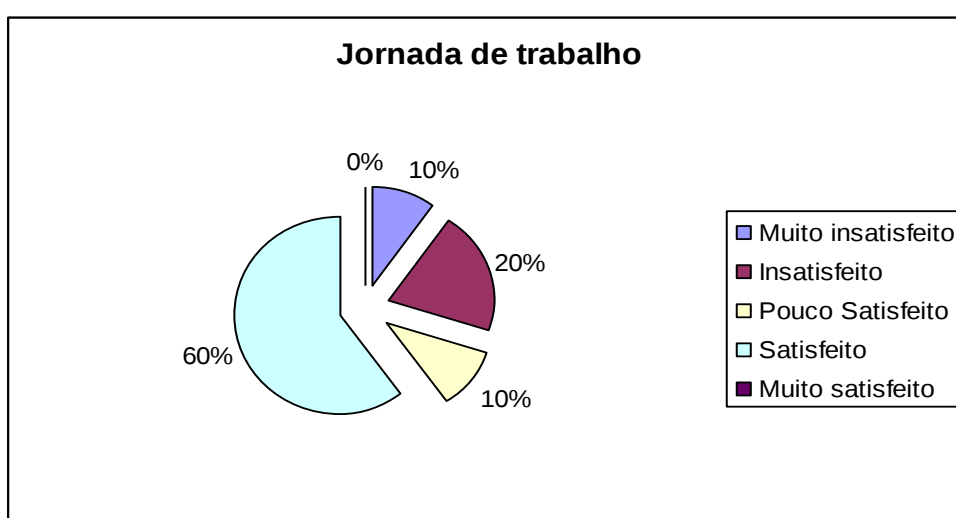


GRÁFICO 50: Jornada de trabalho.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

De acordo com este gráfico, a maioria dos policiais entrevistados (60%) sente-se satisfeito com sua jornada de trabalho. 10% sentem-se pouco satisfeito, 20% insatisfeito e 10% muito insatisfeito. O Motivo da insatisfação surge principalmente pela carga horária maior que 40 horas semanais e escalas extras em festividades.

No gráfico de número cinquenta e um está exposta a satisfação com a forma que a instituição recompensa os esforços.

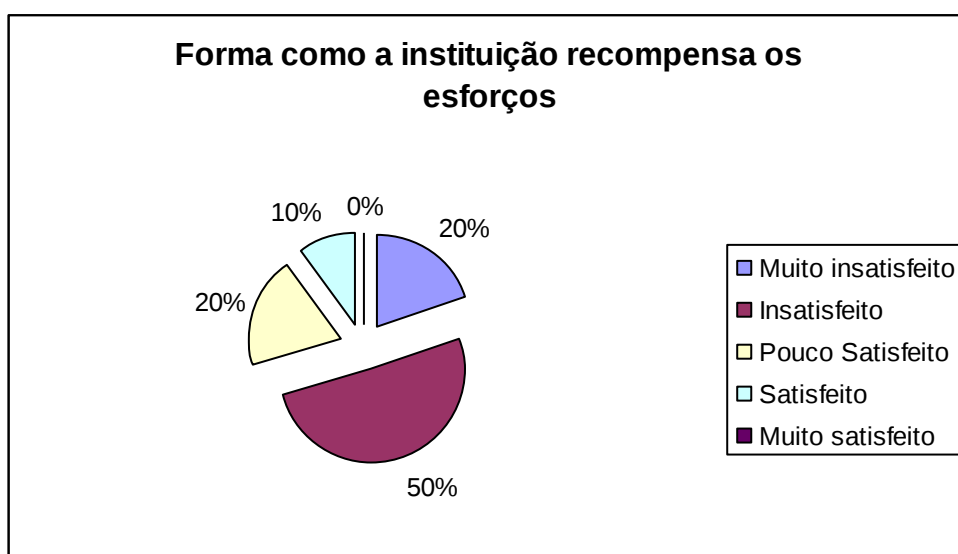


GRÁFICO 51: Forma como a instituição recompensa os esforços.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

De acordo com as respostas do gráfico 51, é possível perceber que a instituição quase nunca recompensa os esforços dos colaboradores, isso se dá pela falta de política de recursos humanos como visto no gráfico 16 deste trabalho. As respostas dos entrevistados fora, 20% muito insatisfeito, 50% insatisfeito, 20% pouco satisfeito e 10% satisfeito.

O gráfico cinquenta e dois expõe informações sobre a satisfação com a possibilidade de conciliar o trabalho assuntos relacionados com a saúde.

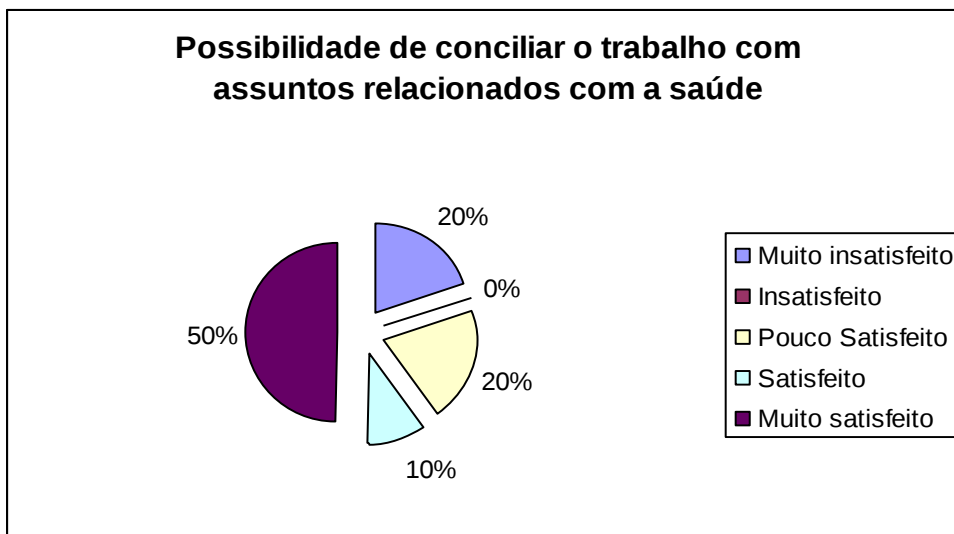


GRÁFICO 52: Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Os dados coletados correspondem respectivamente, muito insatisfeito 20%, pouco satisfeito 20%, satisfeito 10% e muito satisfeito 50%. Segundo os entrevistados, normalmente os superiores conciliam os assuntos relacionados à saúde com o trabalho, permitindo sempre que possível, os seus subordinados resolverem seus problemas de saúde. Todavia a instituição não oferece facilidade e convênios na cidade de Juina/MT, o que gera a grande insatisfação nos 20% citados no gráfico acima.

O gráfico cinquenta e três traz a satisfação dos funcionários em relação ao plano de benefícios oferecidos pela instituição.

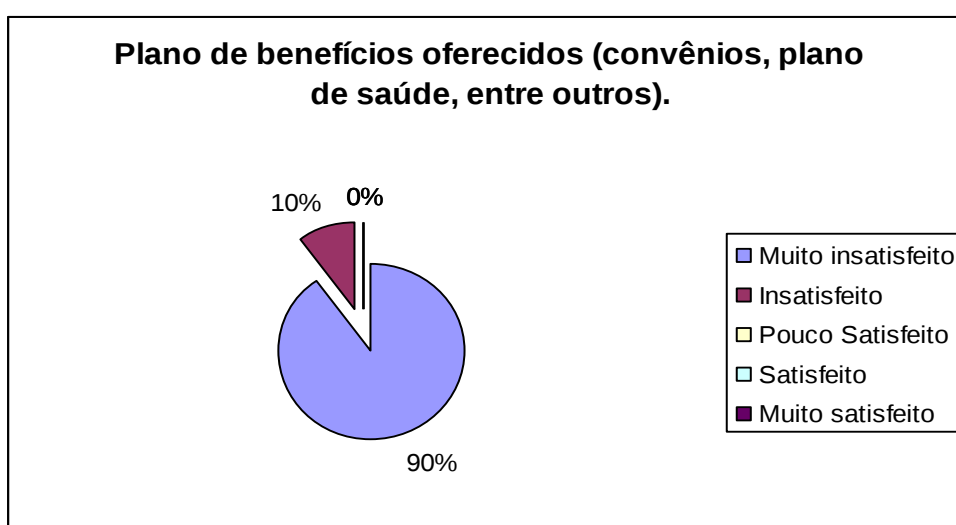


GRÁFICO 53: Plano de benefícios oferecidos.

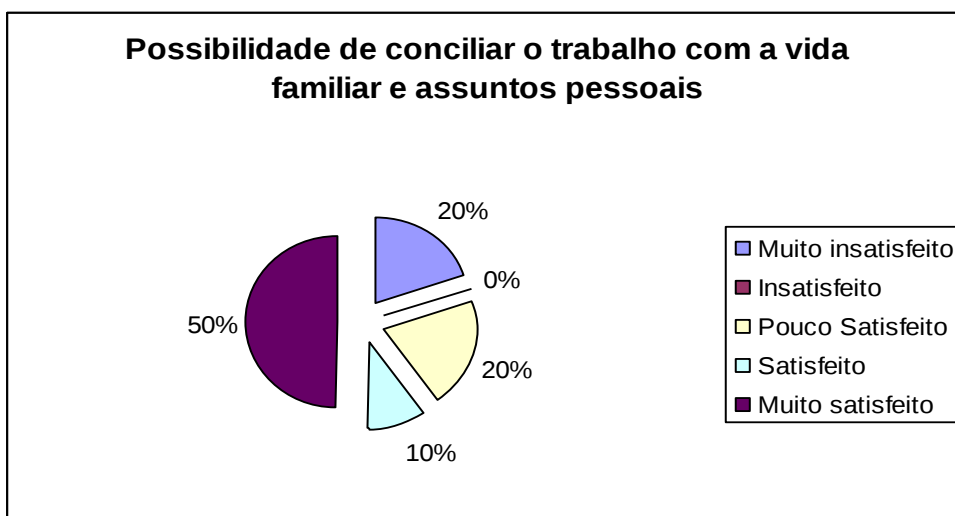
Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Este gráfico representa a satisfação dos funcionários em relação aos planos de benefícios oferecidos pela instituição. De acordo com as respostas dos entrevistados, foi observado que 90% deles estão muito insatisfeitos e 10% estão insatisfeitos. Devido ao fato que a Polícia Militar de Juina/MT não oferece nenhum tipo de benefício, convênio ou plano.

Conforme Chiavenato (1999), o processo de recompensar pessoas: são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas e benefícios.

Recompensar pessoas também constitui um dos elementos fundamentais para incentivar e motivar os funcionários denota Chiavenato (1999) onde, oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações.

O gráfico a seguir fala sobre a satisfação do colaborador com a possibilidade



de conciliar o trabalho com a vida familiar.

GRÁFICO 54: Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Dos entrevistados, houve 50% muito satisfeito, 10% satisfeito, 20% pouco satisfeito e 20% muito insatisfeito. Segundo os entrevistados, há essa flexibilidade perante os assuntos pessoais e familiares, porem não há com todos os superiores responsáveis pelos serviços diários, o que gera a porcentagem de 20% (muito insatisfeito).

Na oitava etapa de questões estão revelados os dados sobre a satisfação com o reconhecimento dos serviços prestados.

O gráfico de numero cinquenta e cinco, fala sobre a satisfação dos colaboradores com o tratamento da sociedade diante das solicitações.

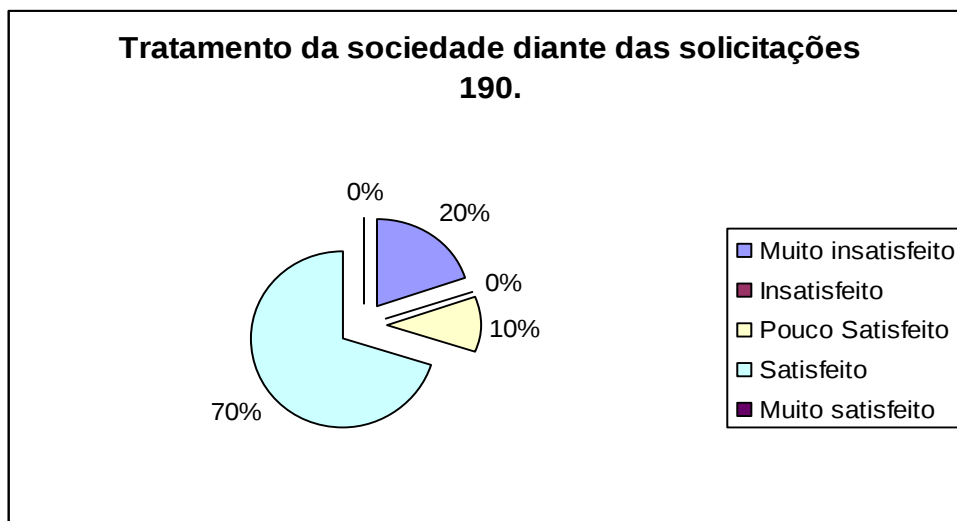


GRÁFICO 55: Tratamento da sociedade diante das solicitações 190.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

A maioria (70%) dos funcionários entrevistados sentem-se satisfeitos com o tratamento, 10% se sentem pouco satisfeito e 20% muito insatisfeito. Muitas pessoas na sociedade ao solicitar a polícia em um caso de urgência acabam mal tratando ou desfazendo de alguns funcionários, o que justifica a insatisfação por parte de alguns deles.

O gráfico a seguir fala sobre a satisfação sobre o reconhecimento da sociedade pelo trabalho oferecido pela instituição.

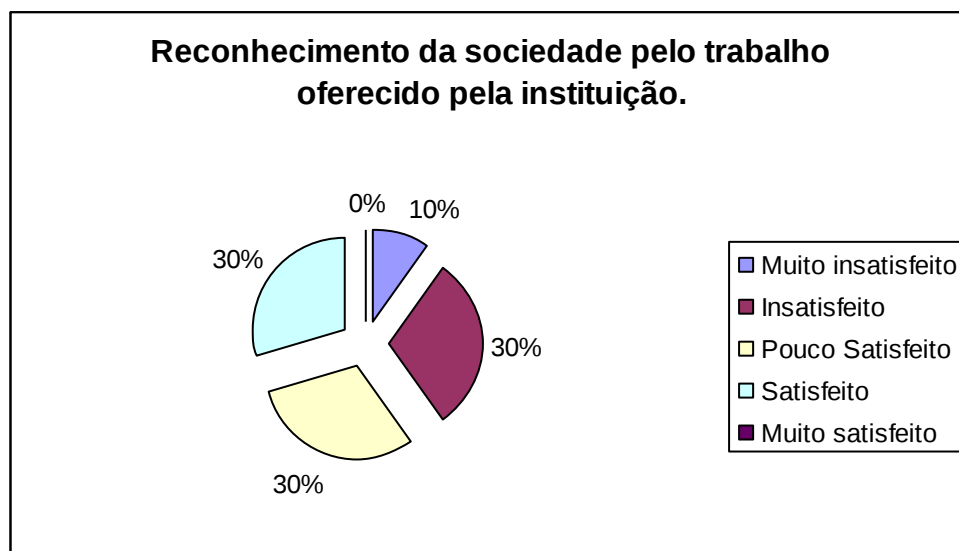


GRÁFICO 56: Reconhecimento da sociedade pelo trabalho oferecido pela instituição.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Como resultado tem-se, 10% muito insatisfeito, 30% insatisfeito, 30% pouco satisfeito e 30% pouco satisfeito. Sabe-se que o serviço policial, por mais que seja um serviço arriscado, é um serviço que pode salvar vidas. Porém nem todos na sociedade reconhecem o esforço deste trabalho, o que acarretam em uma série de insatisfações para o policial.

O próximo gráfico representa a satisfação dos policiais quanto ao reconhecimento dos superiores.

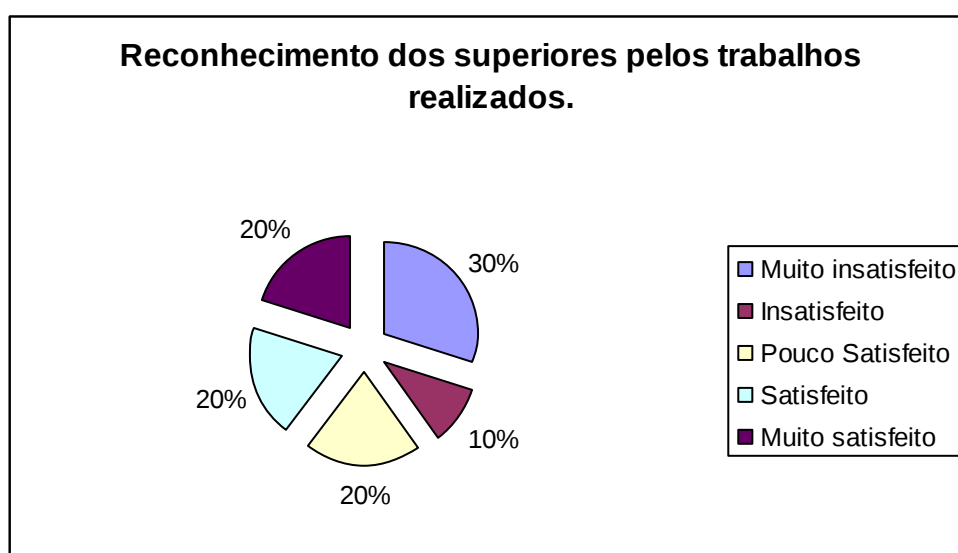


GRÁFICO 57: Reconhecimento dos superiores pelos trabalhos realizados.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Os dados obtidos foram 30% muito insatisfeito, 10% insatisfeito, 20% pouco satisfeito, 20% satisfeito e 20% muito satisfeito. Como dito anteriormente, para

muitos superiores, os trabalhos a serem realizados funciona como uma obrigação, os colaboradores ganham para isso. Pensamentos como este certamente influenciam na insatisfação dos colaboradores como vimos no gráfico acima.

O gráfico de número cinquenta e oito mostra a satisfação dos funcionários em relação à disposição dos companheiros de serviço.

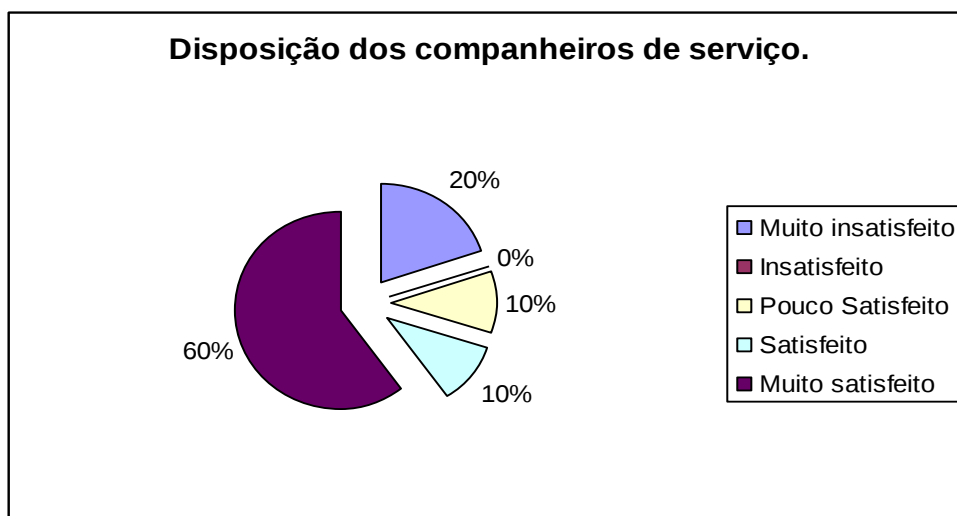


GRÁFICO 58: Disposição dos companheiros de serviço.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Sabe-se que nem todas as pessoas possuem a mesma disposição para os mesmos esforços e trabalhos, mesmo assim, na instituição polícia militar foram obtidos dados que comprovam a satisfação da maioria dos entrevistados com relação aos seus companheiros. Muito insatisfeito 20%, pouco satisfeito 10%, satisfeito 10% e muito satisfeito 60%. A grande insatisfação representada pelos 20% (muito insatisfeito) se dá também pelo fato de que os policiais mais modernos ficam ansiosos para atender a uma ocorrência, enquanto os mais antigos não possuem esta mesma disposição.

O próximo gráfico mostra a satisfação dos entrevistados em relação a divisão dos trabalhos.

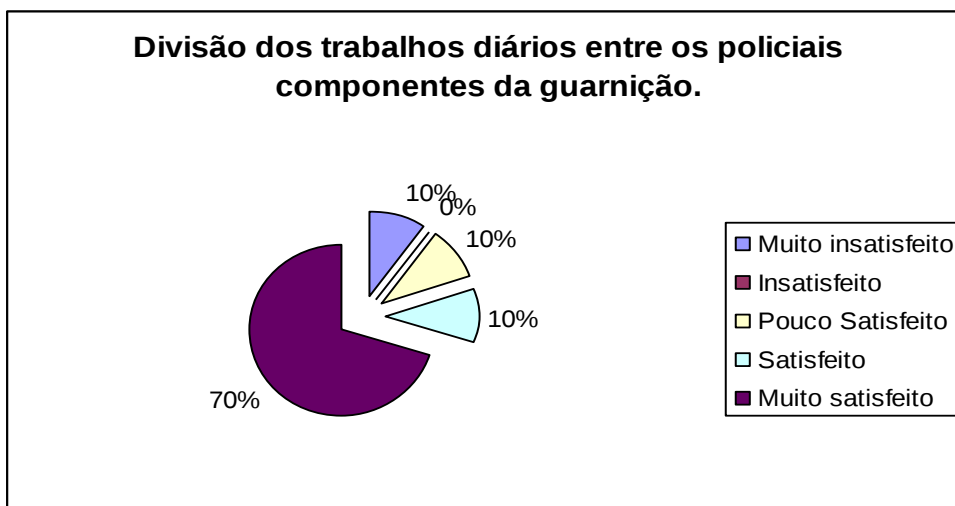


GRÁFICO 59: Divisão dos trabalhos diários entre os policiais componentes da guarnição.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

No gráfico de número 59 foi observado que os serviços diários quase sempre são bem divididos entre os componentes da guarnição policial, sendo que 70% estão muito satisfeitos com este fator, 10% satisfeitos, 10% pouco satisfeito e outros 10% muito insatisfeitos. Os que optaram por muito insatisfeito e pouco satisfeito são justificados pelo fato de que há alguns policiais que por serem mais antigos repassam suas missões a outros policiais.

Nesta última etapa, será analisada a motivação dos funcionários para as atividades não obrigatórias dos policiais.

No gráfico de numero sessenta será apresentada a motivação dos policiais para aprenderem novas técnicas de trabalho.

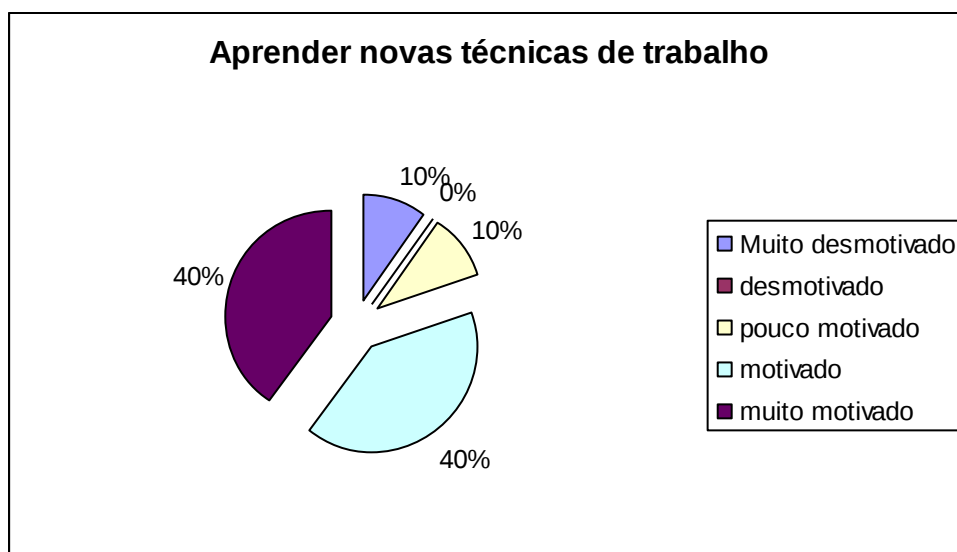


GRÁFICO 60: Aprender novas técnicas de trabalho.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Levando em consideração à distância e a dificuldade para se locomover e participar de cursos e aperfeiçoamentos na capital, foram obtidos os seguintes dados, muito desmotivado 10%, pouco motivado 10%, motivado 40% e muito motivado 40%.

O próximo gráfico fala sobre a motivação para os funcionários desenvolverem trabalho em equipe.

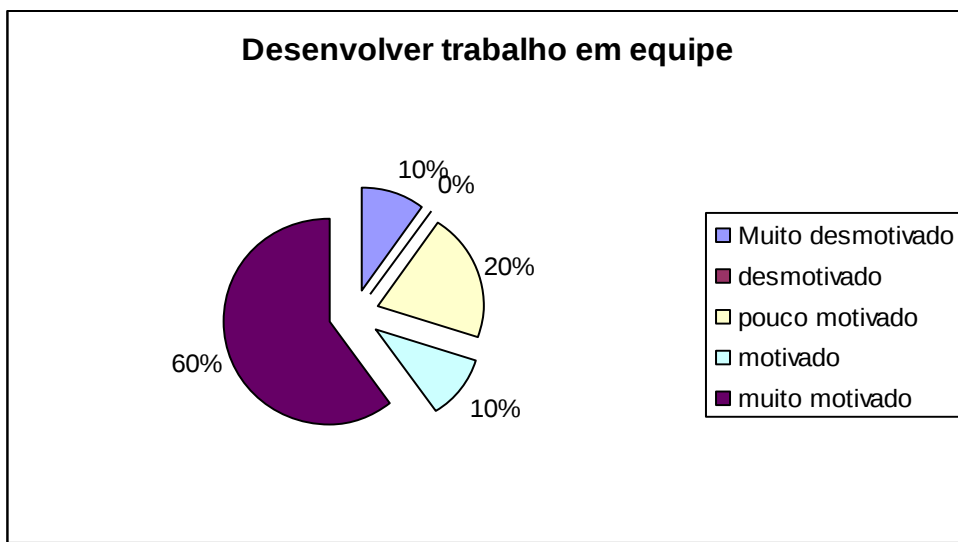


GRÁFICO 61: Desenvolver trabalho em equipe.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Os resultados quanto à motivação para desenvolver trabalho em equipe foram os seguintes, muito desmotivado 10%, pouco motivado 20%, motivado 10% e muito motivado 60%. Levando em consideração que a maioria dos trabalhos policiais é feito por uma equipe (guarnição policial), porém ainda há policiais que não se sentem motivados com este tipo de trabalho devido à afinidade com seus companheiros de guarnição.

A seguir estão expostos os dados sobre a motivação dos funcionários para participar de cursos e formações.

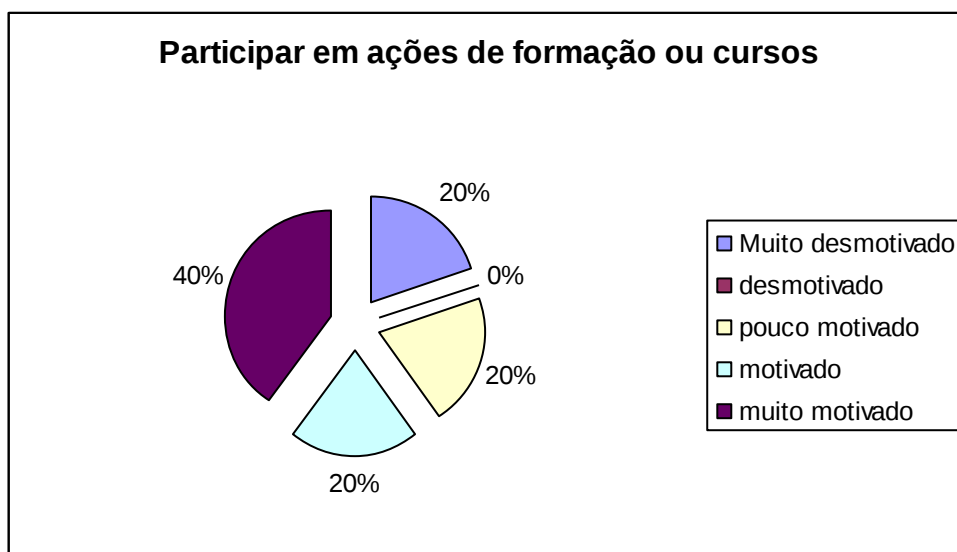


GRÁFICO 62: Participa em ações de formação ou cursos.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Com base na motivação para participar de cursos e formações foram coletados os seguintes dados, muito insatisfeito 20%, pouco satisfeito 20%, satisfeito 20% e muito satisfeito 40%. Como dito anteriormente, nem sempre é vantajoso o deslocamento até a cidade de Cuiabá para realização de cursos e normalmente quando há essas oportunidades, o funcionário deve arcar com suas despesas. Sendo assim foi obtido respostas sobre a motivação em níveis variáveis.

O gráfico a seguir representa a motivação para participar em projetos de mudança na instituição.

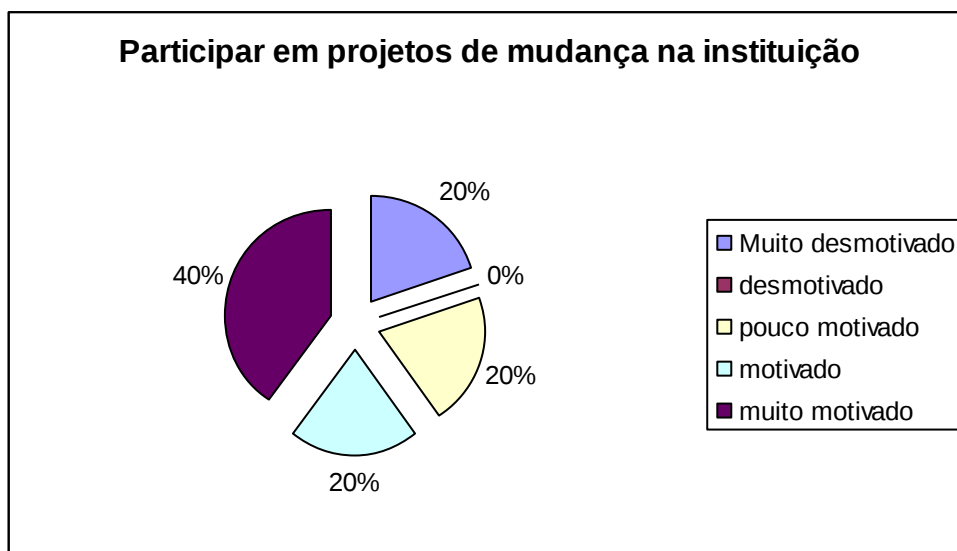


GRÁFICO 63: Participar em projetos de mudança na instituição.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

De acordo com as respostas dos funcionários, é possível observar que 20% estão muito desmotivados, 20% pouco motivado, 20% motivado e 40% muito motivado a participar de projetos de mudanças na instituição. Todavia, por mais que todos buscam novas oportunidades e melhores métodos de trabalho, há uma cultura na polícia militar sobre a hierarquia que tende a ser preservada desmotivando alguns policiais a se envolverem nestes projetos.

O gráfico de número sessenta e quatro traz a motivação dos funcionários para incentivarem companheiros na participação de cursos.

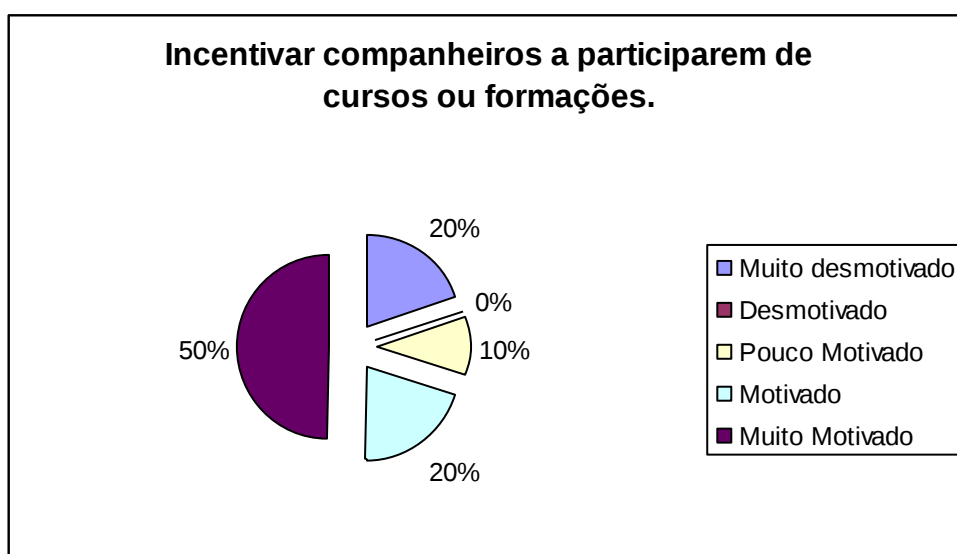


GRÁFICO 64: Incentivar companheiros a participarem de cursos ou formações.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Esta etapa é considerada muito importante, sendo que se os companheiros estiverem motivados participarem de cursos e formações haverá uma melhoria para a instituição em geral. As respostas coletadas representam que, 50% dos funcionários se sentem muito motivado, 20% motivado, 10% pouco motivado e 20% muito desmotivado. Os que se sentem muito desmotivados (20%) acreditam que cada um dos policiais deve criar sua própria motivação para participarem desses eventos.

4.2. ANÁLISE DOS TEMAS

Estão expostos os quadros analisados para uma melhor compreensão e entendimento do trabalho. No campo “quantidade”, representa todas as vezes que todos os entrevistados utilizaram da resposta no quadro de perguntas. É importante ressaltar que cada quadro/tema foi composto de cinco a onze questões, respondidas por dez funcionários individualmente e a análise abaixo corresponde a uma análise geral do quadro.

Satisfação com a instituição		
Alternativa	Qtde	Peso da questão
Muito Insatisfeito	13	1
Insatisfeito	12	2
Pouco Satisfeito	29	3
Satisfeito	16	4
Muito Satisfeito	21	5

TABELA 1: Satisfação com a instituição.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

O primeiro bloco de perguntas se referiu à satisfação com a instituição (imagem da organização, desempenho, relacionamento com a sociedade, papel da instituição na sociedade, entre outros). Nesta etapa, analisando o contexto geral das respostas, a maioria dos colaboradores encontra-se no estado de pouco satisfeito.

2. Satisfação com o tratamento da instituição (Social)		
Alternativa	Qtde	Peso da questão
Muito Insatisfeito	40	1
Insatisfeito	21	2
Pouco Satisfeito	11	3
Satisfeito	12	4
Muito Satisfeito	4	5

TABELA 2: Satisfação com o tratamento da instituição.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Na segunda etapa, as perguntas estavam relacionadas aos aspectos sociais da instituição, como, confraternizações, reuniões bem estruturadas, modo como a instituição lida com as queixas, igualdade de oportunidade para promoções e desenvolvimento de novas competências, igualdade de tratamento, política de gestão de recursos humanos existentes. Nesta fase, as alternativas escolhidas pela maioria foram destinadas à opção “muito insatisfeito”. Foram obtidas ainda algumas justificativas pelas respostas, sendo a maioria delas dizendo que não há fatores sociais deste tipo na organização ao ponto de motivá-los.

Satisfação com o ambiente/espço físico		
Alternativa	Qtde	Peso da questão
Muito Insatisfeito	43	1
Insatisfeito	18	2
Pouco Satisfeito	22	3
Satisfeito	10	4
Muito Satisfeito	18	5

TABELA 3: Satisfação com o ambiente/espço físico

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Em relação ao ambiente físico da instituição, como ambiente saudável, espaço interno e externo do prédio para exercerem suas funções, equipamentos informáticos, dormitórios, refeitórios, equipamentos de proteção individual, segurança da base COPOM, foi constatado que a maioria destes policiais encontra-se em um estado “muito insatisfeito”, foi constatado ainda, que nem sempre há equipamentos de proteção individual (E.P.I) em boas condições para todos, alguns colaboradores necessitam comprar seu próprio equipamento, como capa de colete balístico, coldres, algemas, entre outros acessórios. De acordo com as respostas, o único fator que os deixam em maior estado de satisfação é com relação às viaturas utilizadas no serviço, alcançando a maior satisfação deste quadro de perguntas para a maioria dos entrevistados.

Satisfação com a relação pessoal superiores/subord.		
Alternativa	Qtde	Peso da questão
Muito Insatisfeito	19	1
Insatisfeito	21	2
Pouco Satisfeito	13	3
Satisfeito	12	4
Muito Satisfeito	15	5

TABELA 4: Satisfação com a relação pessoal super/subord.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

A quarta etapa refere-se à relação dos superiores hierárquicos com seus subordinados, se os superiores aceitam críticas construtivas ou sugestões, se eles estimulam boas iniciativas, se eles encorajam confiança e respeito aos subordinados, se asseguram uma cultura de mudança, se eles reconhecem os esforços de seus subordinados e se eles possuem uma boa capacidade de diálogo. Os entrevistados possuíam a oportunidade de concordar ou discordar com a afirmativa e ainda avaliar seu grau de satisfação com a mesma, a maioria deles optou pela opção “Insatisfeito”.

Satisfação com as atividades realizadas do cargo PM.		
Alternativa	Qtde	Peso da questão
Muito Insatisfeito	5	1
Insatisfeito	2	2
Pouco Satisfeito	9	3
Satisfeito	12	4
Muito Satisfeito	42	5

TABELA 5: Satisfação com as atividades realizadas do cargo PM.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Na próxima etapa os policiais entrevistados deveriam avaliar sua satisfação sobre a realização de suas funções, executarem os diversos serviços que são exigidos por suas funções, como, escoltas, atendimento de ocorrências de brigas, festividades, rondas, atendimento às ocorrências de roubos e ainda foi questionado sobre a satisfação para executar sua função de acordo com o “POP” Procedimento Operacional Padrão da PM. A grande maioria dos entrevistados ocupa o posto de “Muito Satisfeito”, o que significa que todos se sentem bem em executarem suas diversas funções de policiamento.

Satisfação com estabilidade e condições de crescimento		
Alternativa	Qtde	Peso da questão
Muito Insatisfeito	20	1
Insatisfeito	10	2
Pouco Satisfeito	5	3
Satisfeito	9	4
Muito Satisfeito	7	5

TABELA 6: Satisfação com estabilidade e cond. de crescimento

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Foi questionado na sexta tabela de questões, sobre a estabilidade profissional e oportunidade de crescimento dentro da instituição, onde englobaram questões do tipo, cursos de aperfeiçoamento disponibilizados pela instituição, plano de carreira oferecido aos policiais, preparação para o policiamento e a estabilidade

no serviço efetivo policial militar. Nestes aspectos foi possível perceber um nível de revolta pelos funcionários, tendo a maioria das respostas como opção “Muito Insatisfeito”. Através de algumas respostas, foi possível constatar que tal revolta, se dá principalmente pelo plano de carreira oferecido.

Satisfação com condições de trabalho e estímulos		
Alternativa	Qtde	Peso da questão
Muito Insatisfeito	19	1
Insatisfeito	9	2
Pouco Satisfeito	8	3
Satisfeito	14	4
Muito Satisfeito	10	5

TABELA 7: Satisfação com condições de trabalho e estímulos.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

No próximo conjunto de perguntas, foi questionado sobre as condições de trabalho e estímulos, foram expostas perguntas em relação à jornada de trabalho, remuneração recebida, possibilidade de conciliação do serviço com problemas de saúde e assuntos pessoais, planos de benefícios oferecidos. Neste quadro, os funcionários questionados também tiveram maior quantidade de resposta na opção “Muito insatisfeito”. Utilizando como justificativa o fato de que eles não possuem nenhum plano de benefícios junto à instituição. Todavia, estão satisfeitos com a jornada de trabalho e remuneração.

Satisfação com o reconhecimento dos serviços prestados		
Alternativa	Qtde	Peso da questão
Muito Insatisfeito	9	1
Insatisfeito	4	2
Pouco Satisfeito	8	3
Satisfeito	14	4
Muito Satisfeito	15	5

TABELA 8: Satisfação com o reconhecimento dos serviços prestados.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

Na oitava etapa do questionário, foi verificado o grau de satisfação quanto ao reconhecimento de seu serviço prestado, foi questionado nesta etapa sobre o tratamento da sociedade perante as solicitações de atendimento, reconhecimento da sociedade perante o trabalho feito pelos policiais, reconhecimento dos superiores, disposição dos companheiros de serviço e a divisão de trabalho entre os policiais componentes da guarnição. Neste aspecto, a somatória de todos os fatores colocou a opção “Muito Satisfeito” mais escolhida entre as demais.

motivação para atividades possíveis, não obrigatórias		
Alternativa	Qtde	Peso da questão
Muito desmotivado	7	1
Desmotivado	1	2
Pouco Motivado	7	3
Motivado	11	4
Muito Motivado	24	5

TABELA 9: Motivação para atividades possíveis, não obrigatórias.

Fonte: Dados obtidos através do questionário.

A última etapa das questões referiu-se à motivação para os policiais realizarem atividades não obrigatórias, como, aprender novas técnicas de trabalho, desenvolver trabalho em equipe, participar em projetos de mudança e incentivar companheiros a participarem de formações ou cursos. Nesta etapa também, analisando um contexto geral, foi escolhida a opção “Muito Satisfeito”.

5. CONCLUSÃO

Ao fim deste trabalho foi possível compreender mais uma vez, a tamanha importância que a satisfação e a motivação têm para uma instituição. Com base no problema, objetivo e resultados do trabalho, é possível concluir que:

A instituição estudada possui alguns mecanismos de motivação/satisfação. Por ser uma instituição pública e com muitos funcionários, sempre houve uma preocupação com a motivação/satisfação dos seus funcionários. Porém são os mesmos mecanismos que são aplicados a todos eles, o que não garante que todos estejam satisfeitos e motivados com o plano. Existem elogios diante de uma ação concluída com êxito pelos policiais que são publicados no Boletim Geral Eletrônico do Estado de Mato Grosso, existem eventos solenes, como, moções de aplausos por algum ato honroso à profissão, formaturas (reuniões militares) para possíveis elogios diante dos companheiros de trabalho e também há elogio pela mídia, tendo vista que o serviço policial militar é acompanhado por várias redes de comunicação e essas reconhecem as boas ações dos policiais sempre que ocorridas.

No início da análise foi possível perceber que a instituição não possui uma política de Recursos Humanos efetiva. Foi verificado ainda, que esta instituição nunca elaborou nenhum projeto que pudesse mudar o contexto da satisfação de seus colaboradores. Os fatores que os colaboradores mais se sentem satisfeitos/motivados são: Remuneração, estabilidade do serviço, divisão dos trabalhos, tratamento da sociedade perante as solicitações, desenvolver trabalho em equipe, jornada de trabalho, preparação oferecida nos cursos, realização de procedimentos operacionais (POP), os superiores que encorajam confiança mútua e respeito, acessibilidade à base de serviço.

É possível identificar ainda que os colaboradores se sentem mais desmotivados/insatisfeitos com: O plano de benefícios e auxílios, plano de carreira oferecido, promoções, cultura de mudança, modo como a instituição lida com os conflitos e queixas, igualdade de tratamento, política de gestão de recursos humanos, softwares e equipamentos informáticos, ambiente físico, como segurança do prédio, espaço para realizar seus serviços e atender o público, equipamento de proteção individual (E.P.I.). Estes foram os fatores que possuíram maior insatisfação como escolha, de acordo com os funcionários.

É possível reconhecer que todos os funcionários entrevistados se sentem muito satisfeitos em desempenhar seus serviços de rotina, atender os mais variados tipos de ocorrências, isso significa que as prioridades motivacionais/satisfatórias destes funcionários, são direcionadas principalmente aos fatores que mantiveram uma média satisfatória no questionário em análise, como: Remuneração, estabilidade no emprego, a forma de conciliar o serviço com os assuntos familiares, jornada de trabalho, divisão do trabalho, disposição dos companheiros de serviço, entre outros.

Desta forma, constata o alcance dos objetivos deste trabalho, durante todo este processo, foi possível reconhecer os fatores que mais satisfazem/motivam os policiais militares de Juina/MT, todos os policiais se sentem satisfeitos/motivados em realizarem suas variadas funções. Foram constados ainda, os fatores que causam possível insatisfação/motivação nos funcionários, além de constatar os fatores que são considerados como prioridades por esses funcionários, para se sentirem satisfeitos e motivados para desempenharem suas funções.

Este estudo permitirá à instituição Polícia Militar de Juina/MT a possibilidade de verificar como seus funcionários se sentem dentro do ambiente de trabalho, facilitando assim a elaboração de um plano de ação eficaz, proporcionando melhorias no convívio e em todo o contexto institucional.

6. REFERÊNCIAS

ARAUJO, Inaldo e ARRUDA, Daniel. **Contabilidade Pública: da Teoria à Prática**. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2004.

BENINI, Édi. **Gestão Pública e Sociedade**. 1ª Edição São Paulo: Outras Expressões, 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker, **Liderança; Administração Do Sentido**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker, **Motivação nas Organizações**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson, 2003.

FALCONI, Vicenti. **O verdadeiro poder**. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços, 2009.

KOTLER, Philip, **Princípios de Marketing**. 9ª edição. São Paulo: Pearson, 2003.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MASCARENHAS, André Ofenhejm e VASCONCELOS, André Carvalho. **Tecnologia na Gestão de Pessoas**. São Paulo: Thomson, 2004.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Thomson, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MONTANA, P. J. **Administração**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Ambiente, empresa, gestão e eficiência**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

REIS, Heraldo da Costa. **Livros Técnicos e Científicos**, 2ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 1979.

SILVA, Walmir Rufino da, e RODRIGUES, Claudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

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

7. APÊNDICE

7.1. QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA COLETA DE DADOS

Questionário de satisfação/motivação para os Policiais Militares setor operacional

Posto Graduação:

Data:

Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário versa sobre um conjunto de temáticas relativas à organização e suas atividades nela de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação/satisfação sobre as atividades que desenvolve. Em cada questão deverá indicar seu nível de satisfação ou motivação. Estes níveis são os seguintes:

Para a satisfação: 1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Para a motivação: 1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível conhecer a realidade e realizar as ações adequadas para melhorar as condições de vida e trabalho dos policiais.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião de forma sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

1. Como é seu grau de satisfação com a instituição?

Satisfação com...	Grau de Satisfação					Explique brevemente sua resposta
	1	2	3	4	5	
Imagem da Instituição						
Desempenho global da Instituição						
Papel da instituição na sociedade						
Relacionamento da instituição com os cidadãos e a sociedade						
Postura da instituição face à mudança e à modernização						
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados						
Nível de envolvimento dos colaboradores na instituição e na respectiva missão.						
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria						

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

2. Como é seu grau de satisfação com o tratamento da instituição e relação (aspectos sociais)?

Satisfação com...	Grau de Satisfação					Explique brevemente sua resposta.
	1	2	3	4	5	
Confraternizações, festividades ou comemorações oferecidas pela instituição						
Reuniões bem estruturadas para esclarecimento de dúvidas e objetivos						
Modo como a Instituição lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais						
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais						
Igualdade de oportunidades nos processos de promoções						
Igualdade de tratamento na instituição						
Política de gestão de recursos humanos existente na instituição						
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização						

Estimula a iniciativa das pessoas								
Encoraja a confiança mútua e o respeito								
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança								
Reconhece e premia os esforços individuais e das equipas								
Capacidade dos superiores hierárquicos (cb, sgt, ten, cap, etc.) de se comunicarem com seus subordinados								

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

5. Como é seu grau de satisfação com as atividades realizadas do cargo Policial Militar?

Satisfação com...	Grau de Satisfação					Explique brevemente sua resposta.
	1	2	3	4	5	
Atendimento às ocorrências de trânsito.						
Atendimento às ocorrências familiares (discussões, agressões, vias de fato, entre outras).						
Atendimento às ocorrências de vulto (roubo, homicídio, latrocínio, entre outras).						
Realização de policiamento de rondas.						
Realização de policiamento em Escoltas.						
Realização de policiamento em festividades.						
Realização de procedimentos operacionais POP.						

1 = Muito insatisfeito, 2 = insatisfeito, 3 = Pouco insatisfeito, 4 = satisfeito e 5 = Muito satisfeito.

6. Como é seu nível de satisfação com a estabilidade e condições para crescimento profissional?

Satisfação com...	Grau de Satisfação					Explique brevemente sua resposta.
	1	2	3	4	5	
Cursos disponibilizados pela instituição						
Plano de carreira da instituição						
Promoções oferecidas pela instituição						
Preparação para o policiamento e responsabilidades oferecidas pela instituição (CFSD, CFC, CFS, CFO,						

etc.).						
Estabilidade ou garantia no serviço efetivo policial militar.						

1 = Muito insatisfeito, 2 = insatisfeito, 3 = Pouco insatisfeito, 4 = satisfeito e 5 = Muito satisfeito.

7. Como é seu nível de satisfação com condições de trabalho e estímulos?						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Explique brevemente sua resposta.
	1	2	3	4	5	
Remuneração recebida						
Jornada de trabalho						
Forma como a instituição recompensa os esforços						
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde						
Plano de benefícios oferecidos (convênios, plano de saúde, entre outros).						
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais						

1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado.

8. Como é seu grau de satisfação com o reconhecimento dos serviços prestados?						
Satisfação com...	Grau de Satisfação					Explique brevemente sua resposta.
	1	2	3	4	5	
Tratamento da sociedade diante das solicitações 190.						
Reconhecimento da sociedade pelo trabalho oferecido pela instituição.						
Reconhecimento dos superiores pelos trabalhos realizados.						
Disposição dos companheiros de serviço.						
Divisão dos trabalhos diários entre os policiais componentes da guarnição.						

1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado.

9. Como é seu nível de motivação para atividades possíveis, não obrigatórias?						
Motivação para...	Grau de Motivação					Explique brevemente sua resposta.
	1	2	3	4	5	
Aprender novas técnicas de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipe						
Participar em ações de formação ou cursos						
Participar em projetos de mudança na instituição						
Incentivar companheiros a participarem de cursos ou formações.						