

FEMA - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
IMESA - INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERÊNCIAIS

**MOTIVAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR:
UM ESTUDO NA CIDADE DE ASSIS/SP**

Camila Dutra de Castro Alves

ASSIS
2009

FEMA - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
IMESA - INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERENCIAIS

**MOTIVAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR:
UM ESTUDO NA CIDADE DE ASSIS/SP**

Camila Dutra de Castro Alves

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação da Professora Ms. Maria Beatriz Alonso do Nascimento.

ASSIS
2009

FEMA - FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS
IMESA - INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE ASSIS
COORDENADORIA DA ÁREA DE CIÊNCIAS GERENCIAIS

**MOTIVAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR:
UM ESTUDO NA CIDADE DE ASSIS/SP**

Camila Dutra de Castro Alves

BANCA EXAMINADORA

Claudiner Buzinaro
Professor Examinador

Osmar Aparecido Machado
Professor Examinador

Maria Beatriz Alonso do Nascimento
Professor Orientador

FICHA CATALOGRÁFICA

ALVES, Camila Dutra de Castro

Motivação na polícia militar: Um estudo na cidade de Assis/SP / Camila Dutra de Castro Alves. Fundação Educacional do Município de Assis – Fema : Assis, 2009

49p.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Administração – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

1. Polícia Militar. 2. Motivação. 3. Satisfação no trabalho

CDD: 658

Biblioteca da FEMA

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha família, que não mediu esforços para que eu conquistasse essa vitória em minha vida, dedico também aos amigos que acreditaram em mim e deram forças para que eu chegasse até aqui.

Agradecimentos

Em primeiro lugar a Deus, pela vida, pela saúde, pela disposição e força que me encorajaram em todos os momentos, agradeço a Ele também por colocar as pessoas certas em meu caminho, pessoas essas que não me deixaram desanimar diante das dificuldades, assim como meus pais e meu irmão, que em todos os instantes estiveram ao meu lado me apoiando e incentivando para que eu conseguisse alcançar esse sonho, e também aos amigos, que ao longo desses anos me ajudaram a superar vários obstáculos e me ensinaram mais um pouco sobre a vida.

Em especial a professora Maria Beatriz, que ao longo deste ano muito me ajudou, não somente na realização deste trabalho, mas também pessoalmente com seus conselhos de amiga e com lições que serão lembradas por toda vida.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente me apoiaram ou me ajudaram de alguma forma, na conclusão desta etapa de minha vida.

A Polícia Militar do Estado de São Paulo, em especial a todos os policiais que atuam na cidade de Assis, esses que se disponibilizaram e colaboraram para a realização deste trabalho.

Resumo

A Polícia Militar do Estado de São Paulo é uma instituição com centenas de colaboradores, que estão expostos à situações diversas diariamente, tais como assaltos, acidentes, etc. E para que os policiais efetuem esse trabalho com o devido comprometimento e com a disciplina exigida, a motivação deve estar presente a todo o momento, oferecendo a satisfação a estes profissionais. Partindo desta idéia, analisamos se há métodos motivacionais utilizados pela Polícia Militar do Estado de São Paulo que favoreçam a atuação profissional dos policiais, conhecemos um pouco mais sobre esta Instituição e analisamos o grau de satisfação e motivação dos policiais militares em relação a sua atuação e ao seu trabalho. Sendo assim, temos que considerar fatores relevantes vinculados às estratégias de motivação utilizadas pela Polícia Militar, pois não sabemos quais os influenciadores na prestação desse serviço, o que podemos afirmar é que este trabalho é intenso e que para a sua realização esforço e motivação são necessários.

Palavras-chave: Polícia Militar, Motivação, Satisfação no trabalho.

Abstract

The Military Police of the State of São Paulo is an institution with hundreds of collaborators that are exposed to the many daily situations, such as assaults, accidents, etc. And for polices performing that work with the due commitment and with the discipline required, the motivation should be present all the moment, offering the satisfaction to these professional. On beginning from this idea, we analyze if there are motivation techniques that are utilized by the Polices Soldier of the State of São Paulo in order to help them, we know a little bit more about the Institution and we analyze the rank of satisfaction and motivation of the military police about their action and their work. That way, we should consider prominent factors linked to the strategies of motivation utilized by the Polices Soldier, therefore we don't know which factors can change the way of the police works, what we are able to affirm is this work is very intense and, for performing it, are necessary effort and motivation.

Key Words: Military Police, Motivation, Job satisfaction

Resumen

La Policía Militar del Estado de São Paulo es una institución con centenas de colaboradores que son expuestos a lãs muchas situaciones diárias, como asaltos, los accidentes, etc. Y para lãs policías que realizan esse trabajo com el compromiso debido y com la disciplina necesaria, la motivación debe ser presente todo el momento, lês ofreciendo la satisfacción a estos profesionales. Em el principio de esta idea, nosotros analizamos si hay técnicas de motivaciones que son utilizadas por los Soldados de las Policías del Estado de São Paulo para ayudarlos, conocer um poquito más acerca de la Institución y analizarnos el grado de satisfacción y motivación de la policía militar acerca de su acción y su trabajo. Así, debemos considerar los factores prominentes ligados a las estrategias de motivación utilizadas por el Soldado de las Policías, por lo tanto nosotros no sabemos cuales factores pueden cambiar la manera de los trabajos de la policía, lo que podemos afirmar es que este trabajo es muy intenso y, para realizarlo, el esfuerzo y el motivación son necesarios.

Palabra Clave: Policía Militar, Motivación, Satisfacción em el trabajo

Sumário

Introdução	12
Capítulo 1 – Motivação	13
1.1 Teorias de Motivação	16
1.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades	17
1.3 Teoria X e Teoria Y	19
1.4 Teoria da Expectativa	21
1.5 Teoria da Equidade	23
1.6 Teoria de Fatores	25
1.7 Teoria do Reforço	27
Capítulo 2 – Polícia Militar	28
2.1 Origens	29
2.2 O Século XIX	30
2.3 A Polícia de Hoje e a do Século XXI	31
2.4 Motivação de Policiais Militares	31
2.4 A Polícia Militar na cidade de Assis	34
Capítulo 3 – Pesquisa	35
3.1 Pesquisa aplicada a Policiais Militares	35
3.2 Pesquisa aplicada a população da cidade de Assis	40
Considerações Finais	42
Referências Bibliográficas	43
Anexos	45

Gráficos

Gráfico 01 – Idade.....	35
Gráfico 02 – Sexo.....	36
Gráfico 03 – Grau de Escolaridade	36
Gráfico 04 – Tempo em que está na Polícia Militar.....	37

Introdução

As empresas hoje, de um modo geral, preocupam-se cada vez mais com seus colaboradores, estes que são considerados parte fundamental delas e responsáveis por grande parte de seu crescimento. Partindo desta idéia sabemos da importância de mantê-los motivados para que consigam atingir metas. Quando os colaboradores estão motivados, a organização tende a ganhar, pois suas metas provavelmente serão alcançadas, e o produto final será satisfatório. A busca para mantê-los motivados, torna-se cada vez mais constante, pois assim as organizações tendem a colher bons frutos do trabalho desempenhado.

Uma pessoa que busca a satisfação de suas necessidades pode contribuir mais ainda com a organização, pois através dela podem surgir novas idéias, métodos mais eficientes de trabalho, além do ambiente organizacional tornar-se mais agradável e prazeroso.

A motivação é influenciada por vários fatores, desde o ambiente de trabalho, até o familiar. Através da motivação, o indivíduo busca a realização de suas necessidades e seus objetivos.

Dentro de uma organização, quando os colaboradores realizam suas funções motivados, o resultado tende a ser satisfatório. A busca pelas realizações pessoais os impulsiona ao esforço, a fim de desempenharem satisfatoriamente sua função e serem reconhecidos por isso. Mas a motivação não se limita só a gratificações, fatores como aceitação, relações pessoais também são influenciadores.

A motivação influencia e está presente em todos os ambientes organizacionais; seja uma empresa privada ou pública, seja em uma escola, uma igreja ou na corporação da Polícia Militar; pois todos buscam a realização de um trabalho satisfatório.

A fim de aprofundar o conhecimento sobre motivação presente em uma organização, optamos por analisar e conhecer os métodos motivacionais utilizados pela Polícia Militar do Estado de São Paulo, localizada na cidade de

Assis, além de buscar informações sobre como a motivação pode influenciar o atendimento prestado à sociedade.

Ainda mostrar o trabalho realizado pela Polícia Militar, pois apesar de ser divulgado diariamente através de noticiários, revistas e jornais é pouco conhecido.

No conteúdo deste trabalho apresentamos em seu primeiro capítulo, um estudo sobre motivação, podendo assim analisar o grau de satisfação e motivação dos policiais militares em relação a sua atuação e ao seu trabalho. Desta forma, temos que considerar fatores relevantes que devem ser vinculados às estratégias de motivação utilizadas pela Polícia Militar.

No segundo capítulo, é realizado um levantamento sobre a história e as origens da Polícia Militar, também destacamos os métodos utilizados para a motivação de policiais militares e como é a Polícia Militar na cidade de Assis, com seus projetos sociais e sua corporação.

No terceiro capítulo é feita a interpretação de duas pesquisas realizadas com a população da cidade de Assis, que teve como intuito analisar a visão da população ao serviço prestado pela Polícia Militar e a outra aplicada aos próprios policiais que estão em atividade nesta cidade. Para que possamos entender melhor se alguns fatores tem influência no comportamento dos policiais militares, tais como: se um policial motivado toma atitudes mais ousadas do que outro policial; se o aumento da criminalidade é um fato que desmotiva os policiais; qual o interesse em ser um policial militar; se o serviço oferecido pelo policial militar à sociedade é recompensado à altura do seu esforço.

A análise transpassa a visão de como a Polícia Militar encontra-se motivada diante das circunstâncias enfrentadas no seu dia-a-dia e o grau de satisfação diante da prestação de serviço à população.

Sendo assim, percebemos que a motivação é um fator primordial na vida de um profissional, não dependendo de sua formação ou atuação e sim do grau de satisfação que consegue atingir.

Capítulo 1. Motivação

Hoje empresas e instituições cada vez mais se preocupam em manter seus colaboradores motivados para que consigam atingir metas, mantendo a organização como ganhadora. A motivação influencia os mais diversos ambientes, seja uma empresa privada ou pública, seja uma escola, uma igreja ou a corporação da Polícia Militar, pois todos buscam a realização de um trabalho satisfatório. Por isso a motivação vem tornando-se popular, embora ainda necessite de muita divulgação e conhecimento, para que possamos aplicá-la com eficiência.

Definir com exatidão o conceito de motivação é uma tarefa difícil, pois há muitos estudos sobre essa temática e têm sido utilizados em diferentes enfoques.

Lacombe (2004, p.217) conceitua da seguinte forma:

Motivação 1. aquilo que faz uma pessoa agir ou se comportar de determinada maneira **2.** combinação de processos intelectuais, fisiológicos e psicológicos que definem a resultante das forças com que se age **3.** as forças dentro das pessoas que as fazem se esforçar para conseguir determinados resultados.

A motivação impulsiona a pessoa a agir de determinada forma e esse impulso pode ser influenciado por fatores externos (ambiente em que vive), ou por fatores internos (pensamentos). A motivação está relacionada com aquilo que a pessoa sabe sobre si e sobre o ambiente em que se encontra, a forma como posiciona seus valores e que se deixa influenciar por seu ambiente social.

Mas para entendermos melhor a motivação é necessário que se conheça um pouco mais sobre sua evolução ao longo do tempo.

Segundo Bergamini (1997), antes mesmo da Revolução Industrial o modo utilizado para motivar os indivíduos era através de punições, criando assim um ambiente generalizado de medo. As punições eram de natureza psicológica, especialmente no que se refere a cortes e diminuição de salários.

Empresas existem desde antes desta época, porém a preocupação com os aspectos motivacionais é algo que se manifestou recentemente.

Após a Revolução Industrial, muitas estratégias foram criadas com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos industriais e da melhora dos procedimentos na forma de trabalhar. As funções de gerentes e administradores passaram por mudanças, eles não mais se preocupavam apenas com o recrutamento da pessoa certa para determinada função, mas também com o preparo dessa pessoa para a utilização correta das ferramentas e métodos mais produtivos.

Taylor e outros partidários da administração científica acreditavam que deveria haver formas de controle sobre os subordinados, para que estes atingissem maior produtividade. As atividades desempenhadas principalmente pela linha de montagem passaram a ser mais simplificadas e rotineiras. O clima de punição deu lugar à crença de que o dinheiro seria incentivo a motivação.

Segundo alguns adeptos da Escola de Relações Humanas Americana, os objetivos motivacionais orientavam os empregados a se sentirem úteis e importantes, também era importante que os trabalhadores se considerassem integrados em um grupo social e que cada um fosse reconhecido pelo trabalho desempenhado, sendo assim os trabalhadores deveriam conhecer tudo que se relaciona a organização, mas esses também possuíam liberdade de opinião. Com isso a recompensa do esforço no trabalho passou a ser aplicada na forma de incentivos grupais, deixando de ser apenas individuais, diante disso a motivação passou a ser considerada parte integrante de um processo grupal.

Bergamini (1997) apresenta o surgimento de novas suposições sobre motivação e a contínua busca por novas soluções para antigos problemas relacionados ao rendimento dos trabalhadores. Nesse caso os colaboradores eram considerados como recursos pertencentes à organização, assim como recursos financeiros, tecnológicos. Os modelos de administração passam a ver os trabalhadores como indivíduos que podem ser motivados, devido a um conjunto de fatores, passando a admitir que cada ser humano possui diferenças e restrições no ambiente de trabalho, que diferentes pessoas buscam diferentes objetivos motivacionais ao realizarem esforços no ambiente de trabalho e assim concluiu-se que cada indivíduo possui habilidades e

talentos próprios e que cada um pode contribuir para a realização dos objetivos da organização.

A princípio a preocupação era em como motivar as pessoas, com o passar do tempo percebeu-se que cada indivíduo possui dentro de si suas próprias motivações e que é importante encontrar e utilizar recursos organizacionais que possam levá-lo a trabalhar junto da organização.

O trabalho passa a ter sentido para o indivíduo na medida em que ele se sente envolvido pelo que está fazendo. A motivação para a realização de um trabalho depende do que realmente significa determinada atividade para este indivíduo. A motivação passa a ser considerada um fator intrínseco, ninguém motiva. O estudo da motivação passa a vê-la como fenômeno comportamental único e natural, sofrendo significativo impulso.

O fato de saber que cada indivíduo pode buscar objetivos motivacionais não significa muito, pois a motivação cobre grande variedade de formas motivacionais. O conhecimento de que cada indivíduo possui seus interesses próprios, mostra que esses não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões e essa é a fonte de importância a respeito do comportamento motivacional.

De acordo com Bergamini (1997,p.27)

Quando se fala de motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação ao mesmo tempo mais abrangente e mais precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir.

Simple ações podem ser frutos de uma série de fatores que residem dentro do indivíduo, como por exemplo: traços de personalidades, predisposições e emoções, atitudes, crenças, entre vários outros. Isso resulta em um estudo mais complexo, ao contrário do que se via anteriormente, que se baseavam apenas em leigas explicações trazidas pela convivência humana.

Robbins (1999) mostra de um modo geral que a motivação diferente do que muitos pensam não é um traço pessoal, sabemos que a motivação é a interação entre o indivíduo e a situação, a motivação é o esforço realizado em

direção a meta desejada. O esforço pode ser caracterizado como uma medida de intensidade, pois quando o indivíduo está motivado se esforça mais.

A motivação pode ser tratada como um processo de satisfação de necessidades.

De acordo com Chiavenato (2000), as pessoas no seu ambiente de trabalho possuem diferentes estilos e hábitos para o desempenho de suas funções. O desempenho de cada um está relacionado com suas aptidões e habilidades, mas para obter um bom desempenho é necessário também motivação. A motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo, mas a motivação é um fator importante entre os inúmeros fatores que podem contribuir para um bom desempenho.

A motivação está dentro das próprias pessoas mais também pode sofrer influências de fatores externos como o ambiente de trabalho. A motivação intrínseca e a extrínseca devem se completar com a ajuda do trabalho gerencial.

As empresas devem conhecer os fatores que motivam seus funcionários e devem saber, através do ambiente de trabalho, motivá-los para elevar sua satisfação.

Segundo Chiavenato (2000), o surgimento de uma necessidade causa um estado de tensão no organismo rompendo o estado de equilíbrio, causando insatisfação, desconforto e desequilíbrio, levando assim o indivíduo a buscar o estado de equilíbrio novamente e isso só ocorre quando tem sua necessidade satisfeita.

1.1 Teorias de Motivação

Na década de 50, houve um período de desenvolvimento de conceitos sobre motivação. Época em que três das teorias mais conhecidas sobre motivação dos trabalhadores foram formuladas.

As teorias são Hierarquia das Necessidades, as Teorias X e Y e a Teoria dos Dois Fatores que serviram de base para muitos outros trabalhos e ainda são utilizadas no cotidiano de muitos executivos.

1.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Uma das teorias de motivação mais conhecidas e estudadas até hoje, segundo Bergamini (1997), é a de Abraham Maslow que baseava suas observações em suas experiências profissionais como psicólogo clínico, Maslow expõe duas premissas básicas do comportamento motivacional, sua primeira suposição é que as pessoas perseguem a satisfação de suas necessidades, estando principalmente motivadas em alcançá-las. Acredita - se também que quando essas necessidades não podem ser alcançadas, causam um estado de insatisfação, isso leva o indivíduo a comportar - se de modo a buscar a diminuição dessa insatisfação e assim recuperar a sua estabilidade. Quando o indivíduo tem determinada necessidade alcançada, perde seu potencial de satisfazê-la enquanto força motivadora de comportamento.

A teoria das necessidades parte do princípio de que os motivos do comportamento humano estão dentro do próprio indivíduo, a motivação é fruto de forças que existem nele.

Segundo Robbins (1999), Maslow propõe em sua teoria a existência de cinco necessidades consideradas comuns a todo ser humano:



- As necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo das necessidades, como alimentação, sede, sono e repouso, de abrigo, desejo sexual. Essas necessidades também são denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação incessante para garantir a sobrevivência.

- As necessidades de segurança constituem o segundo nível das necessidades, o indivíduo busca a proteção contra ameaça ou privação, contra qualquer perigo real ou imaginário, o desejo de estabilidade, de segurança, de proteção. Essas necessidades surgem quando as necessidades fisiológicas foram relativamente satisfeitas.

- As necessidades sociais estão relacionadas a vida social do indivíduo com outras pessoas, são necessidades de aceitação, de afeto, amor, amizade e sensação de pertencer a um grupo.

- As necessidades de estima estão ligadas a maneira como a pessoa se vê e se avalia, é como uma auto-avaliação e auto-estima, são fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e também fatores externos de estima como status, reconhecimento e atenção.

- No topo da pirâmide encontra-se as necessidades de auto-realização, estas são as necessidades humanas mais elevadas, estão ligadas a realização do próprio potencial e do desenvolvimento contínuo ao longo da vida, estão relacionadas a plena realização, ou seja, o que uma pessoa tem como potencial, o desejo de crescimento, auto desenvolvimento.

A medida de que uma necessidade é atendida a necessidade seguinte torna-se dominante. As necessidades de baixo nível são na maioria das vezes satisfeitas por fatores externos, já as necessidades de alto nível são na maioria das vezes satisfeitas através de fatores internos, mas para motivar um indivíduo, é necessário saber qual necessidade que ele busca alcançar no momento, pois ele deve alcançar primeiramente as necessidades de baixo nível para que posteriormente alcance as necessidades de alto nível.

1.2 Teoria X e Teoria Y

Hoje cada vez mais os colaboradores são parte fundamental das empresas, a força física já não é mais o único fator influenciador, agora se leva em consideração e é muito cultivado o capital intelectual, os talentos, opiniões, dicas e sugestões dos colaboradores que precisam ser mantidos e desenvolvidos.

De acordo com Robbins (1999), McGregor o criador desta teoria, formula visões sobre o ser humano, onde expõe uma visão basicamente negativa do comportamento, conhecida também como Teoria X, e a outra, uma visão basicamente positiva, conhecida como Teoria Y.

McGregor analisa a forma que os gerentes lidam com seus colaboradores, e conclui que os gerentes analisam seus subordinados por uma visão decorrente de um agrupamento de fatores e conceitos relacionados ao ambiente no qual estão inseridos e tendem a moldar seu comportamento conforme a relação que constroem com estas pessoas.

McGregor na Teoria X expõe, quatro fatores considerados pelos gerentes, que são:

1. Empregados naturalmente não gostam de trabalhos e, sempre que possível, tentarão evita-lo.
2. Visto que os empregados não gostam de trabalhar, eles devem ser coagidos, controlados ou ameaçados como punições para atingir metas.
3. Empregados evitarão responsabilidades e buscarão orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho e exibe pouca ambição (ROBBINS, 1999, p 110)

Já a Teoria Y vem para contradizer os fatores negativos encontrados na Teoria X, esses fatores são:

1. Empregados podem ver o trabalho como sendo tão natural quanto descanso ou lazer.
2. Pessoas exercitarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até procurar, responsabilidade.
4. A habilidade de tomar decisões inovadoras está amplamente dispensada por toda a população e não necessariamente de domínio exclusivo daqueles que ocupam posições gerenciais. (ROBBINS, 1999, p 110)

Torna-se evidente que a visão da Teoria X é uma visão negativa sobre o indivíduo, onde este não possui interesse pelo trabalho, também é suposto que nesta teoria as necessidades de baixa ordem dominem o indivíduo. A Teoria Y

é vista como uma forma positiva, pois cita o comprometimento do indivíduo com seu trabalho e nessa teoria as necessidades de alta ordem dominam o indivíduo.

Segundo Robbins (1999), McGregor em sua teoria propõe aos gerentes que estimulem decisões participativas, cargos de responsabilidade e desafiadores e boas relações entre o grupo de trabalho, ele ainda reconhece que o indivíduo é capaz de ter comportamento favorável se houver boas condições de trabalho, porém ressalta que isso não implica em que sempre as ações serão responsáveis.

De acordo com a teoria, as condições de trabalho em que o indivíduo se encontra e o modo como ele é gerenciado são fatores importantes para que se obtenha a satisfação no trabalho e influenciadores no modo de agir neste ambiente.

1.3 Teoria da Expectativa

Tendo em evidência que cada indivíduo reage de maneira diversa diante de determinadas situações, Victor H. Vroom (apud Chiavenato, 2000) desenvolveu a teoria onde exclui noções preconcebidas e que reconhecem as diferenças entre os indivíduos, sua teoria foca unicamente a motivação para produzir. Vroom expõe três determinantes no indivíduo para a *motivação para produzir*, e este pode desejar um aumento na produtividade quando três condições se apresentam:

- **os objetivos individuais**, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos;
- **a relação** que o indivíduo percebe **entre produtividade e alcance** dos seus objetivos individuais; e
- **a capacidade de** o indivíduo **influenciar** seu próprio **nível de produtividade**, à medida que acredita poder influenciá-lo. (CHIAVENATO, 2000, p 90)

Para Vroom os objetivos pessoais do indivíduo estão ligados a fatores financeiros, a estabilidade profissional, reconhecimento, aceitação social, entre outros objetivos que o indivíduo pode procurar satisfazer. As relações percebidas entre satisfação dos objetivos e a alta produtividade, nos casos em que a remuneração está ligada a produção, estimula o indivíduo a buscar o aumento da produção para alcançar os referidos objetivos, como por exemplo, aumento de salário, mas se seu objetivo é a integração, ele pode vir a reduzir sua produção para não se sentir rejeitado pelo grupo. Se o indivíduo acredita que seu grande esforço, em determinada atividade, não influencia sobre o resultado, ele tende a não se esforçar na realização de suas atividades, este fato é muito comum com pessoas em determinados cargos sem treinamento adequado.

Para explicar melhor a motivação para produzir Vroom propõe um modelo de expectativa da motivação. Este modelo a motivação pode governar o comportamento relacionado a determinadas escolhas. “O indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de comportamento como resultados representando uma cadeia de relações entre meios e fins.” (CHIAVENATO, 2000 p 91)

O indivíduo realiza determinada atividade e procura um resultado intermediário, como por exemplo, aumento na produção, com isto ele busca alcançar resultados finais que podem, ser o reconhecimento, aumento na remuneração, promoções e benefícios.

As pessoas possuem preferências, valências para determinados resultados finais.

Valência está baseado na suposição de que a qualquer momento uma pessoa prefere certos resultados a outros. Valência é uma medida de atração que um determinado resultado exerce sobre um indivíduo ou satisfação que ele prevê receber de um determinado resultado. (WAGNER III e HÖLLENBECK, 1999, p 89).

A valência pode ser positiva, negativa ou nula, quando ela é positiva indica que há o desejo de alcançar determinado resultado, quando é negativa

não há desejo de alcançar determinado resultado ou há fuga diante deste, e quando ela é nula o desejo pelo resultado final é indiferente, pois tanto faz alcançá-lo ou não.

A instrumentalidade se dá quando uma pessoa encontra-se convicta de que ao executar uma ação irá gerar um resultado.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (1999) é importante definir a instrumentalidade das pessoas, pois é provável que a vontade de realizar uma determinada atividade seja alta apenas pelo alto nível de valência e instrumentalidade que se encontra. Além de conhecer qual a satisfação desejada pelo indivíduo em alcançar determinado resultado e também saber o que ele acredita que deve ser feito para obter determinado resultado.

As convicções que o indivíduo possui entre fazer esforço e realmente desempenhar bem sua atividade é conhecida como expectativa. Apesar de sabermos sobre valência e instrumentalidade é necessário saber quais são suas expectativas, para saber o que o indivíduo tentará fazer.

A teoria da expectativa define motivação relacionada a desejo e esforço, onde a realização de resultados desejados resulta da interação de valências, instrumentalidades e expectativas. É necessário que a valência e instrumentalidade sejam altas para que haja desejo, e o esforço só ocorre quando todos os três são altos.

1.4 Teoria da Eqüidade

O indivíduo além de se preocupar com a satisfação de suas necessidades preocupa-se também com o sistema de recompensas e deseja que este seja justo, não somente relaciona as recompensas econômicas, mas também as psicológicas e sociais, tornando assim a tarefa da gerência com relação a motivação de seus colaboradores torna-se mais complexa.

J. Stacy Adams (apud Robbins, 1999) em sua teoria expõe que os empregados julgam a realização da justiça comparando os inputs, sendo o recebimento de informações e atividades que contenham contribuições relevantes no trabalho, com outras pessoas para que haja um parâmetro.

Quando um indivíduo se compara a outro e observa que seus desempenhos são iguais se instala um estado de eqüidade, pois ele observa o outro e compara consigo e não sente diferença, já quando um indivíduo se compara a outro e se vê como inferior ou desigual, há uma tensão de eqüidade, uma sensação ruim é provocada, pois ele se sente inferior ao próximo.

Existem quatro comparações referenciais que um indivíduo pode usar:

1. Auto – dentro: a comparação de um empregado em outro cargo, dentro da sua atual organização;
2. Auto – fora: a comparação de um empregado em outra situação ou cargo e fora da organização que encontra-se atualmente;
3. Outro – dentro: a comparação de um outro indivíduo ou até mesmo um grupo, dentro da organização em que o empregado encontra-se;
4. Outro – fora: a comparação de um outro indivíduo ou até mesmo um grupo, fora da organização em que o empregado encontra-se.

Segundo Robbins (1999) os indivíduos tendem a se comparar aos colegas de trabalho, ou até mesmo de outras organizações.

Existem ainda três combinações que podem ocorrer nas comparações sociais, essas são eqüidade, super-recompensa e sub-recompensa. Se os empregados percebem a eqüidade, eles continuarão a contribuir, agindo como sempre fizera.

De outra forma os empregados sentirão a tensão que conseqüentemente criará a motivação de reduzir a iniquidade. As reações podem ser tanto físicas como psicológicas, tanto internamente quanto externamente.

Quando um empregado se sente super-recompensado, segundo a teoria da eqüidade ele tende a se encontrar em desequilíbrio perante seu gerente ou empregador e buscará o equilíbrio novamente. Sendo assim ele poderá passar

a trabalhar com mais afinco. Por outro lado os trabalhadores que se sentirem inadequadamente recompensados buscarão reduzir o sentimento de iniquidade com os mesmos tipos de estratégias, mas algumas ações tendem a apresentar-se revertidas. Como por exemplo: diminuir a quantidade ou qualidade da produção, aumentar o valor percebido das recompensas recebidas, ou até negociar por mais recompensas reais.

Mas isso não significa que as comparações acabaram, elas ainda podem encontrar alguém para se comparar a eles ou podem optar pela demissão.

Em todas as reações mostram que o empregado está apenas reagindo à iniquidade, e fazendo uma avaliação entre o que recebem, com aquilo que produzem. Neste caso, os gerentes podem fazer uma análise de comportamento de seus empregados e compreender quando e sob que condições eles passaram pelo sentimento de equidade.

1.5 Teoria de Fatores

Durante a década de 50, Frederick Herzberg desenvolveu o modelo de Motivação dos Dois Fatores, também conhecida como Teoria Motivação – Higiene, para melhor explicar o comportamento do indivíduo em situações de trabalho, pois ele propõe que a relação entre este e seu trabalho é simples e as atitudes no ambiente de trabalho podem levar ao sucesso ou fracasso.

Herzberg afirma que os colaboradores consideram diferentes tipos de condições para os bons ou maus sentimentos com relação ao seu trabalho. Isso mostra que quando se obtém uma realização, tende a causar um sentimento positivo, mas a falta de realização não implica sentimentos negativos. Por outro lado, condições de trabalho, remuneração e a supervisão trazem sensações negativas.

Como consequência Herzberg conclui que a motivação é influenciada ou dependente de dois fatores, fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Segundo Chiavenato (2000) os fatores higiênicos estão relacionados a condições em que a pessoa encontra-se enquanto trabalha, relacionando as condições físicas e ambientais de trabalho, podendo vir a ser salário, benefícios, políticas de empresa, relação e clima entre gerente e empregado, tipo de gerência entre outros fatores, relacionando a expectativas ambientais. Apesar de constituir os fatores utilizados na motivação dos empregados é importante destacar que os fatores higiênicos são pouco influenciadores no comportamento dos empregados. É utilizado o termo higiene com o intuito de prevenir ou evitar insatisfação do ambiente ou o desequilíbrio do indivíduo. Os fatores higiênicos quando positivos, evitam a insatisfação, mas não conseguem por sua vez elevar o nível de satisfação. Já quando os fatores higiênicos são negativos, desenvolvem a insatisfação.

Os fatores motivacionais estão ligados à tarefas relacionadas ao cargo, e possuem longo efeito de satisfação e aumento significativo na produção.

Motivação se relaciona a sentimentos de realização, crescimento, reconhecimento profissional e tudo está ligado a atividades desafiadoras, que expõem importância para o trabalho.

1. **a satisfação no cargo** é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados **fatores motivacionais**.

2. **a insatisfação no cargo** é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são chamados **fatores higiênicos**. (CHIAVENATO, 2000, p 88)

Herzberg conclui que os fatores que causam a satisfação profissional, não possui ligação com os fatores que causam a insatisfação profissional. E ainda enfatiza que a ampliação da responsabilidade dos objetivos e desafios das tarefas do cargo consistem no enriquecimento de tarefas, que tende a gerar maior motivação no trabalho.

1.6 Teoria do Reforço

A teoria do reforço não é considerada uma teoria motivacional, mas por possuir uma análise que controla o comportamento é muito lembrada em discussões que envolvem motivação.

Esta teoria é vista como se o comportamento fosse causado pelo ambiente. Os fatores internos não influenciam e sim o que vem a controlar o comportamento são os reforços.

Segundo Robbins (1999), essa teoria ignora os fatores internos e só interessa o que acontece quando um indivíduo realiza uma atividade, não considerando a origem do comportamento.

O fato de utilizar reforçadores para restringir o comportamento nos dá percepção sobre a aprendizagem das pessoas.

Ainda de acordo com Robbins o reforço é fundamental influenciador no comportamento. O comportamento no ambiente de trabalho e a quantidade de esforço implantada na realização de uma atividade podem ser afetados pelas ações de seu comportamento. Se no ambiente de trabalho um colaborador for repreendido por produzir mais que seu grupo, ele tende a diminuir sua produção, mas conseqüentemente sua baixa produtividade pode ser justificada por termos de metas, injustiças ou expectativas.

2. Polícia Militar

A Polícia Militar tem seu trabalho divulgado diariamente através de noticiários, revistas e jornais, mesmo assim não a conhecemos detalhadamente, não sabemos quais os fatores que influenciam na prestação de seu serviço, o que podemos afirmar é que seu trabalho é intenso e que para a sua realização é necessário esforço e motivação.

Diante desta afirmação, consideramos importante conhecer esta Instituição e sua história.

Segundo Aristóteles “o homem é um ser gregário por natureza” o que significa que é próprio do homem viver em sociedade. Neste convívio, além de haver interação há também conflitos e para que haja controle deles foram criadas regras, que deveriam ser obedecidas.

Porém, as regras deveriam ser gerenciadas, para isso foram criados mecanismos que variavam de acordo com o tamanho da sociedade. Mas com o crescimento das sociedades o seu controle por um único responsável se tornou impossível, havendo necessidade da criação de uma organização maior, que imponha ordem e regras a serem seguidas. Surgindo assim a Polícia, um grupo que foi criado pela sociedade, com o intuito de garantir a coesão e o bem comum.

Com o passar do tempo e o crescimento do conhecimento e da sociedade, houve a necessidade da criação de departamentalização para o sentido da palavra Polícia, como por exemplo, a polícia administrativa, polícia judiciária, alfandegária, federal, fiscal, dentre várias outras. Elas são ramos de um mesmo setor do Estado, sendo a sua missão a manutenção da ordem e da segurança dos cidadãos.

Para exercer a polícia administrativa no estado de São Paulo temos a Polícia Militar, organização mais que centenária que será apresentada no próximo item.

2.1 Origens

A origem da Polícia no Brasil iniciam no período colonial, pois após o descobrimento, Portugal não demonstrou interesse pela nova terra e só não a abandonou devido às constantes invasões de estrangeiros, principalmente franceses.

As primeiras expedições destinavam-se a patrulhar o litoral e não colonizar a terra. Para garantir a posse de Portugal, foram instaladas construções ao longo da costa e os colonos exerciam o papel lavradores e também o de policiais.

A primeira tropa organizada que se tem notícia no Brasil foi armada em São Vicente em 1542 e sua missão foi de expulsar uma força espanhola que ameaçava a capitania.

Em seguida passaram a existir três linhas de tropas na colônia: A primeira que era remunerada e tinha como função a defesa externa, a segunda, também era remunerada e tinha como função a defesa interna e a terceira constituída por voluntários tinha como função suprir as falhas ou ausência de efetivos das duas outras.

Estas três linhas de tropas eram compostas por cidadãos que, quando não estavam prestando os serviços de defesa, exerciam suas próprias atividades, tais como lavradores, comerciantes, professores entre outras. Mesmo havendo a divisão em linhas de tropas coloniais não havia diferenças estruturais entre as tropas de defesa externa e de manutenção da ordem interna.

Mesmo após a Independência do Brasil, as constantes guerras com as colônias espanholas ainda se estendiam e com isso os militares sempre encontravam-se prestando serviço, sendo em operações internas, que eram raras ou em ações externas, essas mais constantemente.

As tropas de segunda e de terceira linha, até inícios do século XIX exerciam o papel de polícia na capitania de São Paulo, mas também havia Unidades que despertavam admiração, por serem particularmente bem treinadas e bem uniformizadas.

Foi criado o Corpo de Municipais Permanentes em 15 de dezembro de 1831, em São Paulo, por lei da Assembléia Provincial, proposta pelo Presidente da Província, Brigadeiro Rafael Tobias de Aguiar, sendo composto de cem praças a pé, e trinta praças a cavalo; formando os "cento e trinta e trinta e um". E assim estava fundada a Polícia Militar do Estado de São Paulo.

2.2 O Século XIX

No decorrer do século XIX a corporação policial de São Paulo recebeu várias denominações, como por exemplo: Corpo de Municipais Permanentes, Corpo de Municipais Provisórios, Guarda de Polícia, Brigada Policial, Força Policial e finalmente, Força Pública. Conquistaram também vitórias e participaram de grandes eventos. A Corporação Policial Militar Paulista participou de grande parte das campanhas em que o país se envolveu, tais como a Guerra dos Farrapos (1838); a colonização dos Campos das Palmas (1839); a Revolução Liberal de Sorocaba, em 1842; a Guerra do Paraguai (1865/1870); a Revolta da Armada e a Revolução Federalista (1893/1894); a Campanha de Canudos (1897), a qual rendeu o reconhecimento da atuação do 1º Batalhão em terras do Rio Vaza Barris por Euclides da Cunha, entre outras participações que esteve envolvida.

No século XX, a Força Pública sempre de prontidão interveio em situações extremas onde a ordem havia sido quebrada, sempre a serviço e disposição da população e do poder constituído.

Esteve também presente na Segunda Guerra Mundial, onde além de fazer a segurança das fronteiras de nosso país, também foi enviada a Europa, onde a Polícia do Exército foi composta por efetivos da Guarda Civil, corpo policial que foi criado em função da Força Pública (1926) e com ela incorporado em 1970 para formar então a atual Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Ainda nesse período, anonimamente, os policiais militares patrulhavam as cidades, dias e noites, em espetáculos, campos esportivos, fiscalizavam matas, rios e estradas de nosso Estado e também perseguiram foragidos da

Justiça. Relevantes atividades sociais eram desempenhadas, tais como conduzindo feridos a hospitais, apagar incêndios e até mesmo realização de partos, dentre outras atividades.

2.3 A Polícia de Hoje e a do Século XXI

Hoje a Polícia Militar é uma Organização fardada, organizada militarmente, sobre a responsabilidade do governo do Estado, através da Secretaria da Segurança Pública e do Comando Geral da Corporação e que diariamente presta seus serviços a comunidade.

Assim como várias outras organizações a Polícia Militar também está sujeita a sofrer conflitos internos, mas por ser um corpo militar, possui meios e ferramentas para que não aja esses tipos de conflitos, isso só é possível devido a reação autoritária que se aplica aos infratores, para que estes se sintam inibidos e desestimulados a cometer atitudes anti-sociais.

Com um número de aproximadamente 80.000 pessoas, formam o efetivo da Polícia Militar que exercem suas atividades em terra, no ar, e no mar, nas estradas, nas florestas, nos campos e nas cidades, com o intuito de proporcionar segurança e tranquilidade à população em um mundo cada vez mais conturbado.

2.4 Motivação de Policiais Militares

São raras as organizações que se preocupam com a conduta social, profissional e psicológica de seus colaboradores. Devido ao nível das ocorrências atendidas pela Polícia Militar é extremamente importante que haja um acompanhamento dos policiais e um grande controle sobre esses problemas, como por exemplo, o acompanhamento psicológico constante junto ao pessoal.

Durante as atividades exercidas pelos policiais militares, além do risco que correm também realizam ações merecedoras de elogios e reconhecimento, tanto perante a Instituição quanto a comunidade. Com isso além de elevar a moral da tropa, também motivam para que haja um bom desempenho.

Para homenagear e motivar o policial exemplar existem alguns mecanismos formais da administração tais como: a Láurea de Mérito Pessoal, medalhas, elogio individual, Policiais Militares Destaques do Mês e Café com o Comandante.

A Láurea de Mérito Pessoal é um medalhão de metal sobreposto a uma placa em couro que pode ter cores diversas e que expressa um reconhecimento especial que os Comandantes podem conceder a seus subordinados, Oficiais ou Praças, considerando sua atuação profissional e mérito pessoal e que devam ser distinguidos e reconhecidos de maneira formal pela Polícia Militar. Existem 05 (cinco) graus de láureas e todos os oficiais graduados podem indicar subordinados hierarquicamente, para serem agraciados ou para receberem um grau superior ao que já possui. A avaliação do mérito abrangerá os aspectos da vida profissional e social, até sua conduta como cidadão na comunidade.

Outra forma de expressão do reconhecimento pelos bons serviços prestados por um policial militar são as medalhas. Existem várias medalhas dentro da Instituição, as que referenciam comportamento como a medalha que é concedida em três graus: Bronze, Prata e Ouro, respectivamente, aos Policiais Militares que possuem mais de 10 (dez), 20 (vinte) ou 30 (trinta) anos de efetivo exercício e são concedidas após processo administrativo rigoroso e distinto, verificando os serviços prestados e de todas as ações que o militar desempenhou durante tais períodos; existem as medalhas que reconhecem um trabalho específico como a medalha do Mérito Comunitário, que é concedida considerando os bons serviços prestados à comunidade como atividades sociais, bem como atos pessoais de dedicação e coragem no cumprimento do dever comunitário. A medalha Cruz de Sangue é concedida a policiais feridos em serviço, onde são avaliadas a coragem e, principalmente, a voluntariedade na ação do risco; forma-se uma comissão para avaliação dos fatos e do mérito do profissional. Essas e outras são exemplos de medalhas que consagram policiais distintos. Ainda existem as medalhas comemorativas de

cinquentenário e centenário das Unidades da Polícia Militar, também concedidas a policiais militares que se destacaram em ocorrências ou serviços administrativos.

Outra ferramenta de valorização é o elogio individual, concedido aos policiais militares por fatos positivos realizados durante a execução do serviço. É um texto enaltecendo a conduta do policial militar que é publicado em boletim interno e também lançado em seu assentamento individual este é uma espécie de livro digital, onde são registrados todos os fatos da vida do policial militar dentro da instituição, como por exemplo, afastamentos, cursos realizados, punições, promoções, dentro outras atividades desempenhadas por eles.

O Policial Militar do Mês é aquele escolhido dentre o efetivo por ter se destacado durante o mês de referência por seus méritos profissionais e/ou comunitários. O profissional escolhido tem sua foto em destaque em local visível ao público interno e externo, tem publicado um elogio individual, é exaltado perante a tropa e enviada uma carta-elogio à família do mesmo, assim como um diploma de reconhecimento de mérito.

O Café com o Comandante foi instituído com o intuito de exaltar os policiais militares que se destacam no atendimento de ocorrências policiais, onde é lida uma síntese de sua atuação na ação policial para o efetivo formado; o Comandante faz um breve discurso e na seqüência participam de um café da manhã com todos os Oficiais na sala do Comando do Batalhão.

Além dessas ferramentas há também uma Caixa de Sugestões que visa valorizar as opiniões de todos, motivando a participação dos policiais na elaboração de propostas para melhorar as instalações e seu cotidiano, considerando que os que cooperam com as mudanças e decisões, tornam-se mais interessados na sua execução.

O Café dos Veteranos é uma reunião dos policiais aposentados e pensionistas da Polícia Militar para um café da manhã coletivo, transmissão de assuntos institucionais, palestras sobre saúde e sorteio de brindes, visando mostrar aos aposentados que eles não estão esquecidos e que são importantes na construção da história da Polícia Militar.

E ainda contam com uma tríade: estimular – reconhecer – premiar, que é essencial para aqueles que buscam a satisfação e realização profissional.

A Polícia Militar do Estado de São Paulo adota tais medidas motivacionais, para que seus integrantes cumpram seus deveres com afinco, profissionalismo e comprometimento ao desempenhar a missão da Instituição.

2.5 A Polícia Militar na cidade de Assis

O Trigésimo Segundo Batalhão de Polícia Militar do Interior foi criado em 27 de Dezembro de 1.985 e instalado na cidade de Assis em 12 de Abril de 1.986.

Os responsáveis por esta instalação na cidade de Assis foram o então Prefeito Municipal de Assis José Santilli Sobrinho; do Coronel Iracy Vieira Catalano, e do Coronel Giliath Pellegrino.

Assim, como consequência dessa implantação, obteve-se também a vinda e ampliação de outros departamentos para complementar a atuação das atividades do Batalhão, tais como: o aumento de recurso humanos, novas modalidades de policiamento, como de um Pelotão Feminino que atua na fiscalização de trânsito e Ronda Escolar. Além disso, o Batalhão ao longo de sua história desenvolve programas sociais voltados para crianças e adolescentes, com o intuito de despertar a cidadania, prevenir as drogas, tais como: Projeto Fanfarra, PROERD – Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência, JCC – Jovens Construindo a Cidadania, entre outros.

3. Pesquisa

3.1 Pesquisa aplicada a Policiais Militares

Buscando conhecer mais sobre o Trigésimo Segundo Batalhão da Polícia Militar do Interior, instalado na cidade de Assis / SP, aplicamos uma pesquisa a 33 policiais, com o intuito de saber se estes encontram-se motivados com sua profissão e como acham que a população avalia a prestação de seus serviços.

A pesquisa foi aplicada aos policiais no Batalhão da Polícia Militar da cidade de Assis, com o auxílio de alguns oficiais, antes que iniciassem seus turnos de trabalho.

Através dos gráficos podemos conhecer um pouco mais do perfil de nossos entrevistados.

Gráfico 01 – Idade

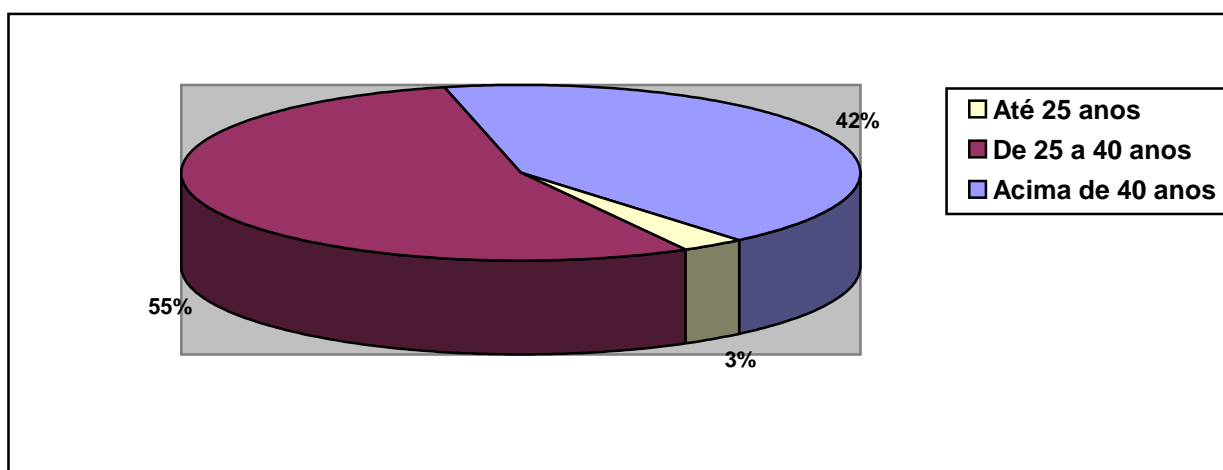
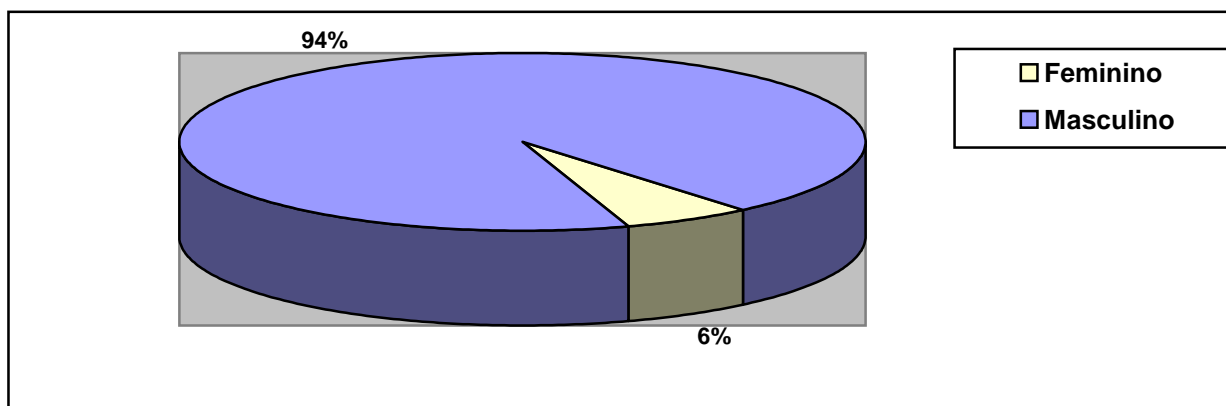


Gráfico 02 – Sexo



Aplicando a pesquisa a policiais militares que estão exercendo a profissão, é possível visualizar a variação de idade entre eles, e também constatar que o número de profissionais do sexo feminino que exerce essa atividade na região de Assis ainda é pequeno diante dos homens, pois dos 33 entrevistados somente 02 são mulheres. Grande parte dos entrevistados (64%) tem o Ensino Médio Completo.

Gráfico 03 – Grau de Escolaridade

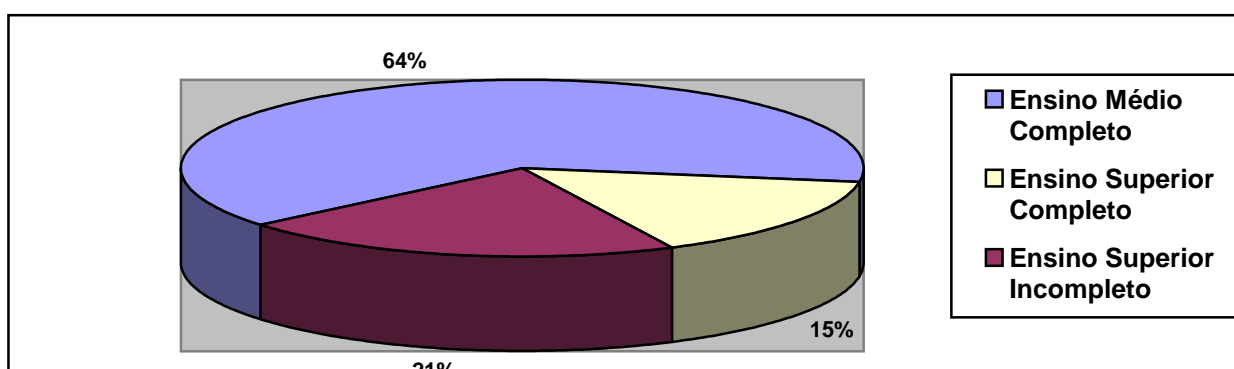
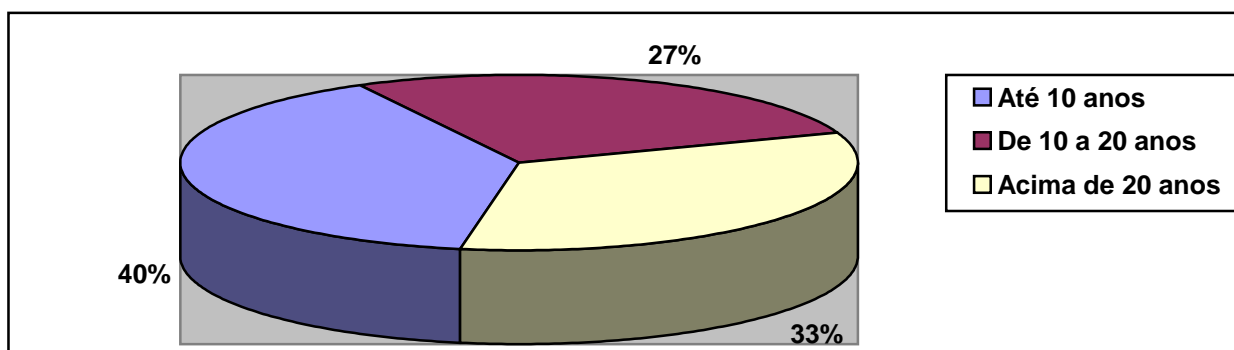


Gráfico 04 – Tempo em que está na Polícia Militar



Com relação ao tempo de atuação na Polícia Militar a discrepância não é tão grande, pois 40% tem menos de 10 anos, 27% de 10 a 20 anos e 33% acima de 20 anos.

Após a aplicação da pesquisa podemos constatar que assim como é apresentado na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, as cinco necessidades que são consideradas comuns a todo ser humano, também estão presentes na vida desses policiais, pois ao questionarmos qual o interesse em ser um policial militar, obtivemos como respostas:

- A busca pela estabilidade financeira, foi a resposta de 18,92% (dezoito virgula noventa e dois por cento) dos policiais entrevistados. Essa resposta pode ser interpretada como a busca pela satisfação das necessidades fisiológicas, pois a necessidade de alimentação, moradia, vestuário, entre outros itens básicos faz com que procurem essa profissão, por acreditarem que ela ajudará a ter essas necessidades supridas, que a satisfação dessas necessidades será alcançada.

- A busca pela segurança foi resposta de 40,54% (quarenta virgula cinqüenta e quatro por cento) dos policiais. Eles buscam não somente a segurança pessoal como apresenta Maslow, mas também a segurança e

defesa da população, com essa resposta podemos observar a necessidade do indivíduo de sentir-se seguro e a busca pela realização do desejo de proteção.

- A busca pela segurança e prestação de serviço à população foi obtida como resposta por 5,40% (cinco vírgula quarenta por cento) dos entrevistados. Com essa resposta foi possível observar a importância da busca pela realização das necessidades sociais, pois na maioria das respostas há uma preocupação com a forma que são vistos pela população e a necessidade de serem aceitos por ela.

- A busca pela realização profissional também pode ser caracterizada pela busca de satisfação da necessidade de auto – estima, onde 21,62% (vinte e um vírgula sessenta e dois por cento) dos policiais deram como resposta.

- A busca pela realização pessoal, onde podemos observar a clara ligação com a necessidade de auto – realização e 13,52% (treze vírgula cinquenta e dois por cento) dos entrevistados responderam.

Diante das respostas obtidas é possível observar a ligação com a teoria das necessidades, mesmo os entrevistados tendo variações entre idade, sexo, grau de escolaridade e tempo de trabalho, ainda assim todos respondem de acordo com o que é apresentado por Maslow, buscando a satisfação de suas necessidades.

Os primeiros teóricos da motivação, já falavam da importância dos trabalhadores se sentirem integrados a um grupo social e do reconhecimento pelo trabalho realizado, mas para isso os trabalhadores devem conhecer bem a organização onde trabalham e também possuir liberdade para expor suas opiniões diante do grupo, vindo cada vez mais buscar melhoria para as organizações e a sua própria satisfação. Com a pesquisa foi possível constatar que estudos como esses ainda permanecem atualizados e fazem parte do nosso cotidiano, pois ao aplicar a pesquisa disponibilizamos alguns itens, para que os entrevistados optassem pelos 05 que julgassem de maior importância e

que almejam alcançar durante o exercício de suas atividades junto a Polícia Militar. Os cinco itens mais escolhidos foram:

- Trabalhar com pessoas que me tratam com respeito;
- Reconhecimento pelo trabalho;
- Ver os resultados do meu trabalho;
- Oportunidade de desenvolver habilidades e
- Boa remuneração.

Mais uma vez detectamos as necessidades elencadas por Maslow entre os policiais militares, pois podemos visualizar que assim como no exercício de outras atividades as pessoas almejam reconhecimento, respeito e liberdade para fazer suas escolhas.

Mesmo sabendo que entre os entrevistados há uma grande variação do tempo em que estão exercendo essa atividade, é possível constatar que a maior parte deles apesar de estarem satisfeitos em fazer parte da Polícia Militar, ainda não conseguiram atingir seus objetivos, mas apesar disso a maioria não pensa em mudar de profissão e ingressar em outra carreira, e alguns dos entrevistados que citaram que gostariam de mudar de profissão, deixam claro o desejo de continuar na carreira militar ou em áreas afins, porém como oficiais ou policiais federais, sempre almejando cargos superiores na hierarquia, cargos estes de maior responsabilidade e reconhecimento.

Embora a Polícia Militar preste seu serviço a população e como podemos detectar nas respostas que também se preocupa em defender e trazer segurança a sociedade, quando questionamos se os policiais acham que a população da cidade de Assis está satisfeita com o trabalho realizado por eles, um pouco mais da metade dos entrevistados acredita que há insatisfação da sociedade com relação ao trabalho. Este pode ser um fator preocupante, pois uma das necessidades básicas, a necessidade social está altamente ligada a aceitação pela sociedade, a preocupação existente entre eles com a forma que são vistos pela população e a necessidade que sentem de serem aceitos por ela. Mas por outro lado apesar de acreditarem na insatisfação por conta da população, eles consideram que a população não

tem medo da Polícia Militar e que a maior parte da população confia nos policiais militares, fator que estimula e incentiva na realização do trabalho que prestam.

Os policiais militares também manifestaram sua insatisfação por conta da população, pois mais da metade dos entrevistados alegam que a população não colabora com o trabalho da Polícia Militar e que algumas vezes ainda se deparam com a falta de respeito da população no decorrer de suas atividades.

3.2 Pesquisa aplicada a população da cidade de Assis

Assim como apresentamos a visão dos policiais sobre a opinião da população com relação ao seu trabalho, entrevistamos também 127 pessoas da população de Assis, com o intuito de saber a opinião da sociedade diante a prestação de serviço da polícia militar. Estes indivíduos foram escolhidos aleatoriamente, não especificando idade, sexo, grau de escolaridade ou classe social.

Entre os entrevistados mais da metade já utilizou os serviços da Polícia Militar, e estes mostram-se plenamente satisfeitos pela utilização deste serviço. Apesar de reconhecer o serviço prestado pela Polícia, a população considera que o número de policiais é insuficiente para atender a cidade de Assis, mas mesmo considerando essa defasagem de policiais, um pouco mais da metade dos entrevistados acreditam que os policiais estão devidamente preparados para atender a população.

Com o intuito de saber se a população de Assis tem medo da Polícia Militar, entrevistamos tanto os policiais militares e a população, pois sentimos a necessidade de traçar um paralelo entre as duas visões e para analisar o modo como os policiais acham que a população os vê e qual a visão que a população realmente tem diante desses profissionais. Nos dois casos a maioria dos entrevistados respondem que não tem medo da polícia militar, e a população ainda justifica sua resposta, pois acrescenta que quem deve ter medo da polícia militar são pessoas que estão irregulares diante das leis, já

pessoas de bem, não têm motivos para temer. Do mesmo modo, para saber se a população confia na Polícia Militar, novamente entrevistamos as duas partes, tanto a população como os policiais militares e a maioria dos entrevistados responderam que acreditam que a população confia sim na Polícia Militar, e conseqüentemente a população justificou sua resposta alegando que os policiais militares são responsáveis pela segurança da população, os consideram confiáveis, honestos, eficientes, realizam um bom atendimento. E para terminar a entrevista aplicada a população questionamos como vêm a Polícia Militar, e podemos concluir que a considera eficiente, porém acreditam que há muitos policiais que estão despreparados e acomodados, que teriam que ser mais rígidos diante as ocorrências diárias, citam também que falta de profissionais na cidade, que há falta reconhecimento a esses profissionais pelo trabalho que desempenham e que são mal remunerados para exercer uma profissão onde correm tantos riscos.

Embora a população muitas vezes critique e julgue os serviços prestados pela Polícia Militar, com essa pesquisa foi possível concluir que apesar das contradições a população reconhece todo serviço e esforço que os policiais realizam para manter a ordem e trazer a segurança para toda cidade, e que nos momentos de transtornos e perigos sempre recorrem à Polícia Militar, pois apesar da violência é ela a responsável pela proteção da cidade.

O reconhecimento por parte da população pelo trabalho desempenhado pela Polícia Militar, é um fator que tende a incentivar e elevar o nível de satisfação dos policiais, pois o sentimento de aceitação pela sociedade é uma das necessidades básicas apresentadas por Maslow em sua teoria.

Considerações Finais

Verificamos a importância da motivação nas organizações, pois mesmo na Polícia Militar observamos a satisfação em ter as necessidades dos profissionais supridas, além da importância do sentimento de aceitação da sociedade.

Apesar da população da cidade de Assis conhecer pouco sobre a história e o trabalho da Polícia Militar diante de uma situação de perigo, sem exitar recorre a ela, pois a necessidade de segurança, pode ser suprida, muitas vezes, com o auxílio dos profissionais desta Instituição.

Mesmo com a violência e outros fatores que apavoram a sociedade e tornam mais dificultoso o trabalho da Polícia Militar, é possível constatar a satisfação dos policiais em atender a população e serem reconhecidos pelo serviço prestado.

Referências Bibliográficas

BERGAMINI, Cecília Whitaker, *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

CALDEIRA, Pedro Zany. *Motivação*, 2003. Disponível em: <http://www.lusiada.org/files/psic/Motivacao-acetatos.pdf> acessado em 20/03/2009

CHIAVENATO, Idalberto, *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994.

-----, *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2004.

COHEN, William A., *Uma aula com Drucker: as lições do maior mestre de administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DAVIS, KEITH e NEWATROM, JOHN W., *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset, *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004

Polícia Militar do Estado de São Paulo – Caixa de Sugestões: Ordem de Serviço nº PM5-002/51/99

Polícia Militar do Estado de São Paulo – Instrução nº 26 PM – Medalha Cruz de Sague (p/ feridos em serviço);

Polícia Militar do Estado de São Paulo – Ocorrência de Destaque (Café com o Comandante): Ordem de Serviço nº Subcomandante PM-039/09-Circular

Polícia Militar do Estado de São Paulo – Ordem de Serviço Subcomandante PM -108/01 e Boletim Geral nº 097/09 e 101/09 sobre Lâurea de Mérito Pessoal;

Polícia Militar do Estado de São Paulo – Policial Militar do Mês: Nota de Instrução nº 001/51/01;

ROBBINS, Stephen P., Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC. Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

VERGARA, Sylvia Constant, Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2000.

VROOM, Victor H., Gestão de Pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

WAGNER III, JOHN A. e HOLLEMBECK, J. R. Comportamento Organizacional. São Paulo: Saraiva, 1999.

ANEXOS

Questionário

Idade: _____

Sexo: M () F ()

Grau de escolaridade:

- () Ensino Médio Completo
- () Ensino Superior Completo
- () Ensino Superior Incompleto
- () Pós Graduação

01) Quanto tempo está na Polícia Militar?

02) Qual seu interesse em ser policial militar?

03) Já atingiu seus objetivos?

Sim () Não ()

04) Está satisfeito em fazer parte da Polícia Militar?

Sim () Não ()

05) Já pensou em mudar de profissão?

Sim () Não ()

Qual profissão gostaria de seguir?

06) Dentre os itens abaixo selecione os cinco que considera mais importantes.

O QUE VOCÊ ALMEJA NA POLÍCIA MILITAR?

() Trabalhar com pessoas que me tratam com respeito.

- () Trabalho interessante.
 - () Reconhecimento pelo trabalho.
 - () Oportunidade de desenvolver habilidades.
 - () Oportunidade de pensar por mim mesmo, em vez de apenas executar instruções.
 - () Ver os resultados do meu trabalho.
 - () Segurança no emprego.
 - () Boa remuneração.
 - () Benefícios. Quais? _____
-

07) Você acha que a população da cidade de Assis está satisfeita com o trabalho realizado pela Polícia Militar?

08) Você acha que as pessoas têm medo dos policiais militares?

09) As pessoas confiam nos policiais militares?

10) A população colabora com o trabalho da Polícia Militar?

Questionário

Bairro em que reside: _____

Idade: _____

Sexo: M () F ()

Grau de escolaridade:

- () Ensino Fundamental Completo
- () Ensino Fundamental Incompleto
- () Ensino Médio Completo
- () Ensino Médio Incompleto
- () Ensino Superior Completo
- () Ensino Superior Incompleto
- () Pós Graduação

01) Você já utilizou os serviços da Polícia Militar de Assis?

Sim () Não ()

Ficou Satisfeito?

- () Plenamente
- () Parcialmente
- () Insatisfeito

02) O número de policiais na cidade de Assis é suficiente?

Sim () Não ()

03) Você acha que os policiais da cidade de Assis estão devidamente preparados para atender as ocorrências solicitadas?

Sim () Não ()

04) Você tem medo da Polícia Militar?

Sim () Não ()

Por que? _____

05) Você confia na Polícia Militar?

Sim () Não ()

Por que? _____

06) Como você vê a Polícia Militar?
