UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Gustavo Copetti

FATORES MOTIVACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA BRIGADA MILITAR DE VACARIA-RS

Porto Alegre
2010

Gustavo Copetti

FATORES MOTIVACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA BRIGADA MILITAR DE VACARIA-RS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profª. Angela Beatriz Scheffer Garay

Porto Alegre

2010

Gustavo Copetti

FATORES MOTIVACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NA BRIGADA MILITAR DE VACARIA-RS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em XX de (colocar mês) de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

_____

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

Aos que souberam e os que não souberam entender que para algumas vitórias acontecerem não é necessário apenas sacrifício e dedicação, mas sim compreensão de quem amamos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a instituição Brigada Militar que através de seus representantes possibilitou o desenvolvimento do presente estudo.

Da mesma forma, estendo o agradecimento a todos os professores, tutores e coordenadores que não mediram esforços para dar seu melhor e facilitar nosso aprendizado durante a graduação, em especial, a Tutora Orientadora Shalimar Gallon e a Professora Orientadora Ângela Beatriz Scheffer Garay que deram um impulso maior nessa reta final do trabalho de conclusão.

Por fim, agradeço aos colegas da Brigada Militar que participaram e auxiliaram para o sucesso desse estudo.

RESUMO

O presente trabalho é um estudo de caso com abordagem quantitativa, o qual buscou identificar, através de questões fechadas, os fatores que motivam e desmotivam os funcionários da Brigada Militar do 10º BPM Vacaria – RS. O questionário abordou temas como a qualidade de vida, motivação pessoal e dos colegas, relacionamento interpessoal, remuneração, valorização do funcionário, treinamento e qualificação profissional, instrumentos em condições adequadas, ambiente organizacional e ascensão profissional. Os dados coletados nos questionários foram organizados e tabulados em planilha do Excel, a fim de que pudessem ser melhores analisados e interpretados. Concluiu-se que a maioria dos funcionários está desmotivada pelos fatores da falta de reconhecimento, baixa remuneração, instrumentos inadequados ao bom desempenho do trabalho, indisponibilidade de treinamento e aperfeiçoamento constante. Como sugestão, foi proposto que a organização crie mecanismos capazes de identificar os fatores que motivam cada um dos funcionários, a fim de melhor trabalhar o fator motivacional.

Palavras-chave: Motivação; Desmotivação; Brigada Militar.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Sexo	24
Gráfico 2	Idade	24
Gráfico 3	Tempo de Serviço	25
Gráfico 4	Grau de Instrução	25
Gráfico 5	Estado Civil	26
Gráfico 6	Renda Individual	26
Gráfico 7	Ambiente Físico	27
Gráfico 8	Equipamentos	27
Gráfico 9	Influência da Valorização Pessoal	28
Gráfico10	Valorização Pessoal	28
Gráfico11	Relação entre Funcionários	29
Gráfico12	Relacionamento Interpessoal	29
Gráfico13	Motivação Individual	30
Gráfico14	Motivação Pessoal	30
Gráfico15	Remuneração	31
Gráfico16	Fator Salarial	31
Gráfico17	Capacitação	32
Gráfico18	Aperfeiçoamento	32
Gráfico19	Qualidade de Vida	33
Gráfico20	Problemas no Trabalho	33

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....8
1 MOTIVAÇÃO.....10
1.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....10
1.2 O PAPEL E A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA ORGANIZAÇÕES.....16
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 20
2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....20
2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 20
2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....20
2.4 ANÁLISE DOS DADOS.....21
3 RESULTADOS.....22
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 22
3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS 24
3.2.1 Perfil dos Entrevistados 24
3.2.2 Motivação 26
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....35
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....37

INTRODUÇÃO

Cada organização possui diferentes métodos, sistemas de produção e prestação de serviços, os quais necessitam de diferentes funções. Diante disso nasce a necessidade das empresas valorizarem cada vez mais seus colaboradores, pois materiais, tecnologia e recursos muitas vezes são iguais, o que pode configurar como peça-chave e diferencial no mercado é o capital humano da empresa. Dentro desse contexto, observa-se que mesmo as organizações sem fins lucrativos precisam valorizar seus funcionários, pois eles também possuem objetivos a serem alcançados.

Um dos grandes problemas enfrentados nas organizações é o fator motivacional, isto é, como manter o colaborador motivado e comprometido com os valores e objetivos da organização a qual pertence. Nos dias atuais, é muito importante para uma empresa conseguir motivar o seu quadro de funcionários, pois o sucesso ou insucesso de uma organização pode estar ligado com o grau de motivação de seus colaboradores (BERGAMINI, 1997).

Assim, para Robbins (2002, p.151), "motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação", pois as pessoas diferem quanto à intensidade, direção e persistência com relação aos esforços a serem empregados no alcance de determinada meta. Segundo o autor, estar motivado significa ter direção, um objetivo ou meta, pois as pessoas precisam ter desejos, querer coisas que vão lhes trazer satisfação, sendo necessário que se goste do que se faz.

A questão motivação dentro de uma organização é um assunto muito delicado e de grande importância, pois trata de seres humanos, os quais possuem diferentes pensamentos, realidades sociais, necessidades e aspirações, muitas vezes fora de sintonia com os padrões da organização. Além disso, também é observado por Bergamini (1997), que a questão salarial é um dos principais fatores que motivam os colaboradores a desempenhar seu papel na empresa, juntamente com estabilidade, menor carga horário, menores riscos e outros fatores. A autora também observa que os funcionários têm outras percepções sobre o seu trabalho, sendo assim, motivados a exercerem um trabalho que possibilite uma melhoria na perspectiva de vida, tanto no âmbito profissional, quanto no pessoal.

Dessa forma, tem-se a seguinte pergunta: **quais os fatores que motivam e desmotivam os funcionários da Brigada Militar do 10°BPM Vacaria-RS?** Para responder essa pergunta, tem-se como objetivo geral dessa pesquisa analisar os fatores de motivação e

desmotivação dos funcionários da Brigada Militar do 10°BPM Vacaria – RS. Desse modo, para alcançar esse objetivo, têm-se como objetivos específicos:

1. Levantar os fatores de motivação dos funcionários;
2. Levantar os fatores de desmotivação dos funcionários;
3. Propor ações de melhoria para as estratégias motivacionais da organização.

Essa pesquisa é de grande valia, pois se trata de um tema clássico, mas ainda muito importante para as instituições. Para a organização em estudo, onde seus funcionários trabalham sob constante pressão e responsabilidade e condições salariais muito baixas, acredita-se que ao identificar os fatores motivacionais, a organização poderá manter seu quadro de funcionários compromissados com a missão da organização garantindo, assim, uma melhor manutenção da ordem pública.

A seguir será abordado o referencial teórico, o qual se baseia na motivação e suas teorias e o papel do gestor na motivação dos funcionários. Após, será apresentada a metodologia, a qual consiste no método escolhido, instrumento de coleta de dados, aplicação do instrumento da pesquisa e técnica de análise de dados. Por fim, apresenta-se a análise dos resultados bem como as considerações finais da pesquisa.

1 MOTIVAÇÃO

A seguir serão abordados dois capítulos, respectivamente, as teorias motivacionais e o papel e a importância da motivação para organizações.

1.1 Teorias Motivacionais

Sobre o conceito de motivação é aceito grande variedade de formas comportamentais, sendo assim difícil de provar ou refutar as teorias até hoje criadas, pois a diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, pelo fato de que algo pode motivar um individuo e não motivar outro (BERGAMINI, 1997). Ainda com base em Bergamini (1997), falando de motivação humana, parece inapropriado que uma simples teoria possa ser considerada como recurso suficiente do qual possa fundamentar uma explicação de forma mais abrangente quando se fala sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir de maneiras diferentes.

Cada pessoa age e reage de diferentes maneiras em determinadas situações, conforme suas peculiaridades, a fim de que seus anseios sejam alcançados conforme uma necessidade momentânea. A mesma pessoa pode ter diversas atitudes, dependendo do que almeja para aquele instante, e quando esse objetivo é alcançado, logo após se cria um novo, fruto dos estímulos do ambiente (BERGAMINI, 1997). Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação, e ainda, para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo, isto é, o ser humano recebe influências do meio e através dessas ações ele reage na mesma proporção das ações iniciais incidentes sobre ele (BERGAMINI, 1997). Esta teoria dá idéia de um ciclo, o Ciclo Motivacional, e quando esse não se realiza, sobrevém à frustração do indivíduo que poderá assumir várias atitudes, destacando:

a. Comportamento ilógico ou sem normalidade;
b. Agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida;
c. Nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios/ digestivos;

d. Falta de interesse pelas tarefas ou objetivos;

e. Passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração etc.

Quando a necessidade não é satisfeita e não sobrevindo as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente num estado de frustração de suas necessidades. Assim, de alguma maneira a necessidade será transferida ou compensada, percebendo-se aí que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal (BERGAMINI, 1997).

Assim, dentre as várias teorias motivacionais existentes, a primeira que surgiu foi a teoria das necessidades de Maslow, e é considerada como uma das mais importantes teorias de motivação e, segundo Robbins (2002), as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la, isto é, para cada ação uma reação proporcional. Maslow apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, tendo como base as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e de maior importância às necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização) (ROBBINS, 2002).

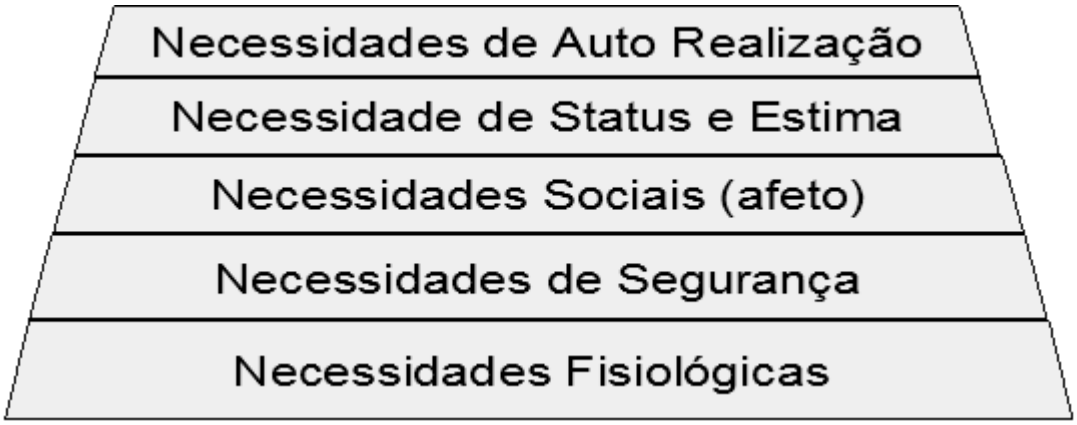

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades
Fonte: CHIAVENATO, 1979, p. 84

Segundo Robbins (2002), Maslow relaciona que cada nível das necessidades fisiológicas constitui a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação,

sono, repouso, abrigo etc. Já as necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. Em relação às necessidades sociais incluem-se a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. Ainda existe a necessidade de estima que envolve a autoconfiança, a auto-apreciação, a necessidade de aprovação social e de respeito, de *status*, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia, sendo uma das mais complexas das necessidades, pois cada ser humano possui as suas bem distintas uns dos outros. Por fim, têm-se as necessidades de auto-realização que são as mais elevadas e consiste em cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente e chegar ao nível de realização pessoal, sendo essa a busca constante do ser humano, em sua grande maioria (BERGAMINI, 1997).

Já a teoria *Existence, Relatedness e Growth*[1] (ERG), criada por Clayton Alderfer tem fundamentação com base em apenas três fatores relacionados por Maslow em sua teoria. Segundo Robbins (2002), ela não traz elementos novos, mas sim se fundamenta na hierarquia das necessidades básicas de Maslow relacionando com seus três grupos de necessidades. Alderfer elaborou uma representação por grau de importância de cada necessidade, explicitando a correspondência com Maslow:

• **Existência:** (necessidades fisiológicas e de segurança) o grupo de necessidades que satisfaz é aquele das relacionadas com os requisitos básicos da vida;

• **Relação:** (necessidades sociais) como o nome já o diz, precisa-se das relações interpessoais, de fazer parte de um grupo;

• **Crescimento:** (necessidades de estima e auto-realização) representa o desejo de crescimento interno, bem como as necessidades de reconhecimento, auto-estima, auto-realização e desenvolvimento pessoal.

Da mesma maneira que Maslow, esta teoria coloca que as necessidades de ordem inferior, uma vez satisfeitas, é de interesse de a pessoa satisfazer às de ordem superior e, em contraposição, que as diversas necessidades podiam ser objeto de motivação ao mesmo tempo e que a frustração em uma necessidade superior poderia originar o retrocesso para uma necessidade inferior (ROBBINS, 2002). Portanto, na Teoria ERG, as necessidades não têm que se satisfazer por ordem pré-estabelecida, pois se observa que se o indivíduo não consegue satisfazer uma necessidade de ordem superior aparece uma necessidade de ordem inferior (frustração-regressão) (ROBBINS, 2002).

---

[1] *Existence, Relatedness e Growth*[1] (ERG) pode ser traduzida como Existência, Relação e Crescimento (ERC) (ROBBINS,2002)

Seguindo a mesma linha de Maslow, na década de 1960, McClelland orientou-se para as necessidades adquiridas pelo ser humano, mas identificando apenas três necessidades como sendo as mais relevantes: poder, afiliação e realização, criando a teoria da Realização ou das Necessidades Adquiridas. Assim, entende-se que (i) a necessidade de poder refere-se a relações com pessoas, *status*, prestígio, posições de influência, tendo como principal característica a força de vontade em ter influência e controle sobre os outros. Preferem a luta, a concorrência e se preocupam muito com seu prestígio e com a influência que possam exercer sobre as outras pessoas, mais do que com os seus resultados; (ii) a necessidade de afeto ou afiliação tem como característica essencial a tentativa de ser aceito e solicitado pelos outros, diz respeito ao que Maslow chamou de afeto, relacionar-se cordial e afetuosamente. O indivíduo persegue a amizade e a cooperação no lugar do confronto, procurando a compreensão e as boas relações; e (iii) a necessidade de realização é a fase onde o indivíduo se interessa pelo seu próprio desenvolvimento, por destacar-se aceitando responsabilidades pessoais e, também, por tentar fazer bem as coisas, ter sucesso, inclusive, acima dos prêmios, é concernente à auto-estima e à auto-realização (ROBBINS, 2002).

Em suma, a diferença entre essa teoria e a de Maslow é que a de McClelland afirma que tais necessidades podem ser aprendidas, não se nasce com elas, são adquiridas socialmente através do convívio e interação (ROBBINS, 2002). Essa teoria preconiza que cada indivíduo possui diferentes níveis e percepções sobre cada necessidade, em especial a de realização (auto-estima), mas nunca a inexistência de nenhum deles.

Outro estudo importante foi o de Frederick Herzberg que através de numerosas entrevistas com engenheiros e contadores de indústrias em Pittsbrugh, identificou dois fatores como sendo relevantes na motivação dos funcionários nas empresas: a motivação e a higiene. Nesses estudos procurou identificar os fatores que geravam satisfação e os fatores que geravam insatisfação no trabalho, avaliando acontecimentos na vida profissional dos entrevistados, visando a determinar os fatores que os levaram a se sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que só fizeram sentirem-se infelizes na situação de trabalho, desenvolvendo a conhecida Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (ROBBINS, 2002).

Herzberg, através das pesquisas, chegou à constatação que à medida que as pessoas se desenvolvem profissionalmente, adquirem experiência, tornam-se maduras e passam a dar mais importância a fatores como estima e auto-realização. A principal implicação dessa teoria é que uma concentração nos fatores de higiene apenas pode impedir a insatisfação no trabalho, isto é, se o ambiente não é propício ao desenvolvimento pleno do trabalho o

profissional não terá rendimento esperado. Para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos e obtenham um desempenho melhor que os padrões mínimos, é preciso incorporar motivação no trabalho (ROBBINS, 2002).

Desse modo, observa-se que os fatores motivadores são referidos como o conteúdo do trabalho, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Quando bem trabalhados e desenvolvidos pela empresa produzem um efeito duradouro com relação à satisfação e o aumento de produtividade em níveis de excelência (ROBBINS, 2002). Para Herzberg, os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha. Já os fatores higiênicos referem-se às condições físicas e ambientais que rodeiam o empregado enquanto trabalha, sendo também englobado o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Isto é, são fatores que a organização utiliza para obter motivação dos funcionários no desempenho de suas funções diárias (ROBBINS, 2002). Ainda Robbins (2002) observa que Herzberg sugere que o homem tem duas categorias básicas de necessidade independentes entre si, influindo de diferentes maneiras no seu comportamento, a saber:

1. Quando se sente insatisfeito com seus afazeres, ele se preocupa com o seu ambiente de trabalho. É através dele que as organizações têm tradicionalmente tentando motivar seus empregados. Dentro deste fator se incluem: condições de trabalho e conforto; políticas da organização e administração; relações com o supervisor; competência técnica do supervisor; salários; segurança no cargo; e relações com colegas;

2. Quando se sente bem em seu trabalho, isso se reflete positivamente no trabalho propriamente dito, tendo melhorias aparentes do desempenho. Os meios mais práticos de proporcionar ou incentivar a satisfação incluem: delegação de responsabilidade; uso pleno das habilidades pessoais; liberdade de exercer discrição; estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles; promoção e oportunidades; simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

Dentro das teorias motivacionais, existe também a teoria de Vroom ou da Expectação que foi criada por Victor Vroom e foi enriquecida em várias ocasiões, principalmente, por Poster e por Lawler. Ela se baseia no fato que o esforço realizado para conseguir um alto desempenho deve ser recompensado com resultados que façam com que o esforço tenha valido a pena (ROBBINS, 2002). Vroom explica sua teoria fazendo referência a três fatores relevantes a sua teoria: valor, expectativa e instrumentalidade. De acordo com Robbins (2002) o valor consiste na inclinação, na preferência para receber uma recompensa, pois cada

recompensa tem um valor único, embora este valor possa variar com o tempo, dependendo da satisfação das necessidades e do surgimento de outras novas. Já a expectativa é a relação entre o esforço realizado e o resultado obtido e, por fim, a instrumentalidade, é a estimativa feita por uma pessoa sobre a obtenção de uma recompensa. Dessa forma, o pesquisador procura expressar a motivação como o produto da relação entre esses fatores mencionados anteriormente através dessa representação: Motivação = V x E x I. Segundo Robbins (2002), o fundamento deste método radica em quatro pressupostos:

• O comportamento depende da combinação das forças das pessoas e do meio em que se encontram;

• As pessoas tomam as decisões de maneira consciente sobre seu comportamento;

• As pessoas têm diferentes necessidades, desejos e metas;

• As pessoas escolhem entre diferentes opções de comportamento.

Também buscando elucidar que o trabalhador responde e espera recompensa pelo serviço desenvolvido, por meio da valorização de suas contribuições para o alcance dos objetivos da empresa, surge a teoria da Eqüidade. Essa foi desenvolvida no ano de 1963, na qual Adams estabeleceu os princípios da equidade, tendo foco nos conceitos que os indivíduos possuem sobre seu trabalho, sentindo-se mais ou menos motivado conforme sua percepção com relação à presença ou não de justiça e igualdade nas relações de trabalho (ROBBINS, 2002). Assim, se esse indivíduo percebe que suas contribuições estão tendo relação com os objetivos alcançados, então estará motivado a agir.

A teoria da equidade também reconhece que o indivíduo não se preocupa somente com seus resultados e recompensas obtidas pelas suas ações, mas também com a relação de suas recompensas em comparação com as dos outros, sendo que se houver algum tipo de disparidade nesta relação os indivíduos poderão sentir-se desmotivados (ROBBINS, 2002). Outro ponto é a relação com o tipo de trabalho realizado dentro da empresa, pois se esse investe todas suas energias para desenvolver um trabalho rotineiro e tedioso tende a senti-se desmotivado. Em contrapartida, um trabalho que enfatize a criatividade, o raciocínio e a valorização funcional é capaz de produzir um comportamento voltado para a motivação do indivíduo (ROBBINS, 2002).

Todas essas teorias tiveram grande parcela de colaboração no entendimento do comportamento dos colaboradores, mesmo em organizações constituídas há muitos anos. O que diferencia uma teoria de outra é que enquanto os comportamentalistas acreditam que a necessidade que conduz a motivação está fora da pessoa, nasce de fatores extrínsecos, os cognitivistas acreditam que os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em

relação ao mundo que os rodeia, sendo as necessidades geradas internamente conforme suas percepções (ROBBINS, 2002). Os comportamentalistas acreditam ser possível e necessário aprender a motivar os outros, enquanto os cognitivistas acreditam que ninguém jamais pode motivar quem quer que seja, uma vez que as ações humanas são espontâneas, tendo como origem suas impulsões interiores.

Cada teoria através de suas verdades fundamenta-se no princípio de que os indivíduos buscam o prazer e afastam-se do sofrimento, sempre tendendo a um estado de equilíbrio interno. Ao se sentir desconfortável, surgirá nas pessoas um estado de tensão que permanecerá até que a sensação de prazer seja novamente estabelecida e é a busca dessa sensação que as motivará. O certo é que cada indivíduo possui diferentes realidades e percepções dessas realidades, fazendo com que o que motive uma determinada pessoa pode não motivar outra. Sendo assim, é esse o desafio que as organizações enfrentam no presente contexto, fazer com que cada pessoa se sinta motivada dentro de suas necessidade e ambições para que busquem através da motivação suprir suas necessidades de maneira que possam se beneficiar e contrapartida também reflita em resultados positivos para a organização da qual fazem parte (BERGAMINI, 1997).

1.2 O Papel e a Importância da Motivação para Organizações

A palavra motivação em si vem do latim *movere* que significa *se mover em direção a alguma coisa,* então se tem a idéia de que o ser humano corre sempre atrás de algo, não pelo simples fato de querer essa "coisa", mas pela necessidade de obtê-la. Este motivo é definido quando a necessidade atua no intelecto levando a pessoa a agir ou se mover, em busca da satisfação desta necessidade, pois ainda segundo Bergamini (1997), a motivação nasce das necessidades humanas, que são intrínsecas e únicas para cada uma das pessoas.

Muitos estudos consideram a motivação como uma predisposição interior para a ação, priorizando a necessidade como fonte do comportamento motivacional, movida pela necessidade de obter algo que está fora de cada ser. Bergamini (1997) defende que o motivo é a necessidade e os fatores de satisfação são as coisas que estão fora do indivíduo e que podem ou não satisfazer essas necessidades. Os tipos e intensidade das necessidades humanas pelas coisas que estão fora das pessoas são conseqüências da natureza e opção intrínseca da pessoa e não da satisfação ou contra-satisfação ou quantidade e facilidade de obtenção dessas coisas

(BERGAMINI, 1997). Sendo que assim, a melhor forma de tratar sobre o conceito motivação é relacioná-lo ao significado que as pessoas dão ao seu trabalho e como essa relação acontece descobrindo suas visões, valores e comportamentos frente ao desenvolvimento de sua atividade.

Em seus estudos, Bergamini (2006) observa que estudiosos como Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Sigmund Freud e tantos outros analisam que o ser humano possui diferentes e particulares maneiras de encarar as necessidades, tendo também diferentes reações no que concerne a motivação, sendo que assim, não existem indivíduos que estejam sempre motivados e nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é um processo que está em função e inter-relacionada com as pessoas e a atividade que desenvolvem. Ainda, segundo esses estudiosos, a motivação é conseqüência das necessidades não satisfeitas, sendo somente elas as motivadoras do comportamento humano, já que são intrínsecas de cada indivíduo.

Para Bergamini (1997), as pessoas devem assumir o seu papel de portadoras de necessidades e estar motivadas a satisfazê-las. Todavia quando essas necessidades não podem ser satisfeitas de imediato, a pessoa desenvolve uma tensão que busca a todo o custo minimizar. Quanto mais demoram em satisfazer as necessidades, mais a tensão interna aumenta e não conseguindo reduzir esta tensão com a satisfação da necessidade específica, pode substituí-la, mas internamente, o desconforto permanecerá, podendo desenvolver comportamentos de ansiedade, desconcentração e estresse (BERGAMINI, 1997). Ainda com base em seus estudos, verificou que o processo de desmotivação pode ocorrer muito pouco tempo, considerando a escala de valores de cada pessoa. Isso indica que a maioria das pessoas chega ao trabalho motivada, mas por negligência, interpretações, inter-relacionamentos destrutivos, o funcionário acaba da desmotivado.

Bergamini (2006) também afirma que nas organizações, o fator motivacional pode ser compreendido como o desempenho e os esforços dos colaboradores para atingir os resultados desejados, e que numa perspectiva da administração científica de Frederick Taylor, poderiam ser controlados para que se obtivesse o nível de produtividade estabelecido. Já na perspectiva das relações humanas, defendida por Elton Mayo, esses mesmos resultados poderiam ser alcançados através da consideração dos colaboradores na sua totalidade, dando atenção ao comportamento social dos mesmos (BERGAMINI, 2006). Nesse caso, a função dos gestores seria a de conseguir que os colaboradores fizessem algo porque se sentem satisfeitos fazendo-o. Essas duas perspectivas foram precursoras das teorias motivacionais elaboradas no século

passado, quando o interesse pelo comportamento dos colaboradores nas organizações teve um aumento significativo, principalmente nas últimas décadas.

Dentro desse contexto, Bergamini (2006) aponta uma das razões para o aumento desse interesse colocando que se a tecnologia já não é problema, se a inflação está relativamente controlada, se tudo deveria ser melhor e não está sendo, e se as pessoas estão agora ganhando lugar de destaque, o relativo fracasso só pode estar ocorrendo porque provavelmente elas sejam o principal problema. Percebe-se, que as pessoas não são o problema, mas sim, parte da solução dos problemas, pois cabe a organização administrar esse recurso de modo a fazê-lo render o esperado (BERGAMINI, 2006).

Quando o indivíduo ingressa em uma organização, traz consigo uma variedade de valores, interesses e talentos que influenciam o ambiente organizacional. Desse modo, cabe à empresa organizar estratégias que permitam transformar esses valores, interesses e talentos em ações eficazes e produtivas. Caso contrário haverá apenas uma grande parcela de colaboradores que não alimentam a menor motivação por aquilo que fazem (BERGAMINI, 2006).

Ainda nesse contexto, os trabalhadores não experimentam nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho. Nesse caso, o emprego passa a ser um meio de arrecadar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. É nesse momento que 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 (BERGAMINI, 2006).

A fim de que o trabalho não se torne uma fonte de sofrimento é necessário que as organizações compreendam que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, sendo elas diferentes e interagindo com o ambiente de forma diferente, característica que Bergamini (2006) chamou de Estilo de Comportamento Motivacional. Para ela, este estilo é um fator indicativo das marcas individuais que cada pessoa evidencia quando se comporta na busca dos seus próprios fatores de satisfação motivacional. É função da vida psíquica humana, tendo caráter intrínseco tão típico a cada pessoa que, através da sua configuração, será possível individualizá-la dos demais com quem convive.

Mais do que nunca, hoje as organizações têm a consciência de que os indivíduos possuem suas peculiaridades, e que em cima destas é que devem ser desenvolvidas estratégias, a fim de melhor aproveitar as capacidades de cada colaborador. Essas empresas estão preocupadas com seus resultados, mas também em como seus funcionários estão trabalhando para que o resultado esperado seja alcançado. Um colaborador desmotivado pode,

além de não desempenhar adequadamente suas funções, acabar contagiando de maneira negativa os demais colegas de empresa. Por isso, o fator motivação deve ser levado bastante a sério, de modo a serem desenvolvidas estratégias para identificar o que cada um possui de pontos fortes e fracos trabalhando em cima do que os deixa motivados, de modo a adequar todos esses fatores aos objetivos organizacionais, para que o processo corra da maneira mais satisfatória para todos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir serão apresentados o método escolhido para a pesquisa, a população-alvo, o instrumento de coleta de dados utilizado no presente trabalho e a técnica utilizada para a análise dos dados obtidos.

2.1 Método escolhido e justificativa

O método escolhido para a realização da pesquisa foi o Estudo de Caso, pois segundo Yin esse é um método que abrange bastante pontos importantes ao estudo, tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos, o que configura o instrumento de estudo de caso como uma estratégia de pesquisa mais abrangente. A pesquisa possui uma abordagem quantitativa, pois de acordo com Yin (2005) permite quantificar e identificar os principais fatores que motivam e desmotivam os funcionários, bem como verificar como estes fatores atuam em cada um deles.

2.2 Instrumentos de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário (Apêndice A) com perguntas fechadas, as quais foram elaboradas com base no referencial teórico desse estudo, utilizando a escala de *Likert,* 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem Discordo, Nem Concordo; 4 – Concordo; e 5 – Concordo Totalmente, na elaboração do questionário.

2.3 Aplicação do instrumento de pesquisa

O questionário foi entregue pessoalmente aos 27 funcionários da Brigada Militar do 10º Batalhão de Polícia Militar Vacaria, os quais se encontram divididos em três graduações

diferentes, sendo essas: soldados, sargentos e tenentes. Essa escolha se deu, pois são três níveis mais básicos da Brigada Militar, os quais sofrem bastante pressão e estão sempre na linha de frente na manutenção da ordem pública e no policiamento ostensivo. O 10° BPM Vacaria compreende 22 municípios da região serrana do estado e é composto, atualmente, por 309 militares, divididos em várias graduações ou postos de serviço, sendo que 27 funcionários da 4ª Companhia participaram do estudo em função da disponibilidade e acesso aos mesmos. O instrumento foi entregue pessoalmente e explicado o referido estudo a ser desenvolvido por estes questionários.

A organização a ser pesquisada será a Brigada Militar do 10° BPM Vacaria devido à facilidade de acesso aos funcionários e aos dados relevantes dessa organização. O período de coleta de dados se dará mês de setembro de 2010, em data a ser marcada conforme escala de serviço e disponibilidade dos respondentes sendo que foi garantido sigilo dos dados aos respondentes.

2.4 Análise dos dados

Os dados coletados foram tabulados em uma planilha do Excel e analisados com base no referencial teórico.

3 RESULTADOS

A seguir será apresentado o histórico da empresa e a análise dos resultados.

3.1 Caracterização da Empresa

A Brigada Militar sofreu várias transformações desde a data de sua criação, em 18 de novembro de 1837. Pode-se afirmar que essas transformações foram componentes que integraram um quadro de mudanças políticas e sociais, no qual o Brasil Colonial e o Estado Republicano estiveram inseridos, a partir da primeira metade do século XIX. Nesse contexto, em um momento em que a ordem interna encontrava-se conturbada pela ação dos farroupilhas, o presidente da Província, Antonio Elzeário de Miranda e Britto, criou, através da Lei Provincial nº 7, de 18 de novembro de 1837, uma Força Policial, com um efetivo de dezenove oficiais e trezentos e quarenta e quatro praças, subordinada diretamente ao presidente da Província, com organização, vencimentos e disciplina iguais aos do Exército Imperial. As obrigações dessa Força Policial seriam de auxiliar na justiça, manter a ordem e a segurança pública na capital, nos subúrbios e nas comarcas. Essa Força Policial, com estrutura baseada nos moldes implantados pelo Governo Regencial, provocou mudanças quando passou a desenvolver atividades que eram antes realizadas pelas milícias e ordenanças. Fica evidente que, desde sua criação, quando foi chamada de Força Policial, a Brigada Militar já apresentava características militares claramente explícitas na disciplina, treinamento, uso das armas e requisição de seus membros. Em 05 de maio de 1841 a Força Policial, foi substituída pelo Corpo Policial, que iniciou atividades de policiamento a partir de 14 de junho de 1841 (BRIGADA MILITAR, 2010).

A Corporação teve participação na Guerra do Paraguai (1864-1870), quando sessenta praças foram incorporados ao Exército Imperial, recebendo a designação de 9º de Voluntários da Pátria e, posteriormente, de 39º de Voluntários da Pátria. O Corpo Policial foi extinto em 26 de abril de 1873, e, em seu lugar, foi criada a Força Policial, que conservou suas características militares, mas sofreu diversas modificações estruturais. Mais tarde, com a proclamação da República, a força pública rio-grandense precisou adaptar-se aos novos tempos que surgiam. Assim, em 26 de dezembro de 1889, a Força Policial foi substituída pela

Guarda Cívica do Estado, que possuía a missão de zelar pela ordem pública (BRIGADA MILITAR, 2010).

Em 28 de março de 1892 uma junta governativa assumiu o governo e passou para a história com o nome de "governicho". Esta junta decretou a reorganização da Guarda Cívica que retomou o nome de Corpo Policial. Em seguida, em 06 de junho de mesmo ano, uma outra junta governativa assumiu o governo, tendo à testa o Visconde de Pelotas, que dissolveu o Corpo Policial criou uma Brigada Policial que teve curta duração, assim como a junta governativa. Quando Júlio de Castilhos reassumiu a presidência do Estado, em 17 de junho de 1892, a milícia gaúcha voltou a ser chamada de Guarda Cívica, que mais uma vez teve duração efêmera (BRIGADA MILITAR, 2010).

Finalmente, em 15 de outubro de 1892, foi extinta a Guarda Cívica e criada a Brigada Militar, com a função de "zelar pela segurança pública, manutenção da República e do Governo do Estado, fazendo respeitar a ordem e executar as leis". Assim, a partir da publicação do Decreto-Lei Nº 667, de 2 de julho de 1969, que reorganizou as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados Brasileiros e Distrito Federal, estas corporações passam a ser consideradas forças auxiliares, reserva do Exército Brasileiro. Sendo assim, a missão da Brigada Militar passa a ser a de realizar com exclusividade o policiamento ostensivo, em cujo emprego o homem ou fração usada sejam identificados de relance, quer pela farda, quer pelo equipamento ou viatura, objetivando a manutenção da ordem pública (BRIGADA MILITAR, 2010).

Atualmente, a Corporação, não se limita a policiar. Ela responde presente aonde quer que a segurança e o bem-estar da sociedade estejam ameaçados, tendo atuação em todos os municípios gaúchos, agindo de forma preventiva. Hoje conta com o efetivo de aproximadamente vinte e dois mil militares, homens e mulheres, de diversas etnias, crenças e raças, mas com a mesma disciplina e moral, a fim de garantir a segurança de todos os cidadãos de bem. Assim, além das atividades de policiamento ostensivo, a Corporação vem desenvolvendo, ao longo de sua história, uma série de atividades preventivas, tais como Operação Carnaval, Operação Volta à Escola, Operação Papai Noel, Operação Golfinho/Operação Verão, campanhas de Educação Para o Trânsito, Educação Ambiental e Programa Educacional de Resistência à Violência e Drogas (PROERD) e campanhas de prevenção a incêndios, entre outras. É nestas pequenas ações de todos os dias que reside o grande heroísmo que faz a glória desta força que, há 172 anos, zela pelo cidadão rio-grandense (BRIGADA MILITAR, 2010).

3.2 Análise dos Resultados

A seguir será abordada a análise dos resultados a qual consiste no levantamento do perfil dos entrevistados e os fatores de motivação dos entrevistados.

3.2.1 Perfil do Entrevistado

O presente estudo foi realizado com 27 funcionários da Brigada Militar do 10°BPM Vacaria-RS, sendo composto por 22 respondentes do sexo masculino e 5 do sexo feminino, conforme mostra o Gráfico 1. Quanto a idade, seis dos respondentes se encontram na faixa de menos de 30 anos de idade, quatro entre 30 e 35 anos, quatro entre 36 e 40 anos, dez entre 41 e 45 anos e três entre 45 a 50 anos, como mostra a Gráfico 2.

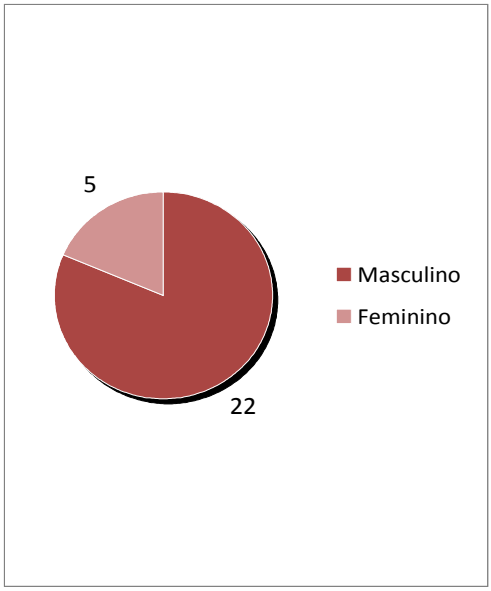

Gráfico 1 - Sexo
Fonte: O Autor

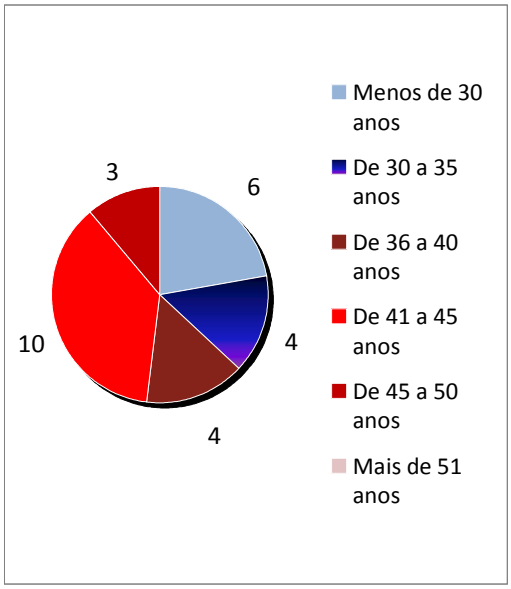

Gráfico 2 – Idade
Fonte: O Autor

Como o ingresso na Brigada Militar se dá no máximo até os 25 anos de idade pode-se afirmar pela análise das faixas etárias que grande parte desses funcionários tem mais de 15

anos de serviço policial, por estarem numa faixa acima de 36 anos de idade, conforme mostra o Gráfico 3. Observa-se que cinco dos respondentes possuem menos de 5 anos de serviço policial, quatro entre 5 e 10 anos, três entre 10 e 15 anos, seis entre 15 e 20 anos e nove com mais de 20 anos de serviço policial. Quanto ao grau de instrução, dois têm o primeiro grau completo, treze têm o segundo grau completo, dez têm o terceiro grau incompleto e nenhum possui o terceiro grau completo, como mostra o Gráfico 4.

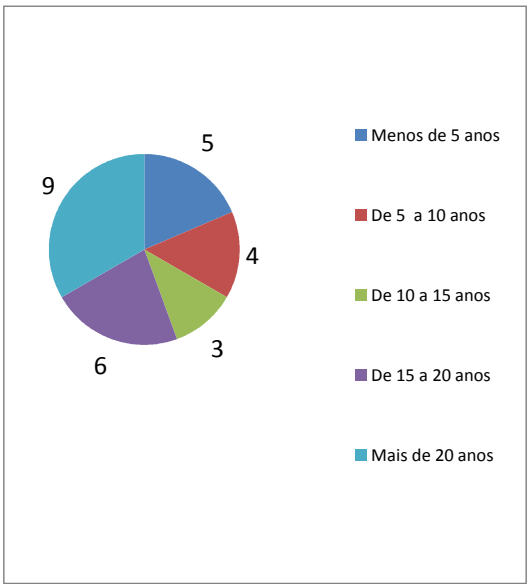

Gráfico 3 – Tempo de Serviço
Fonte: O Autor

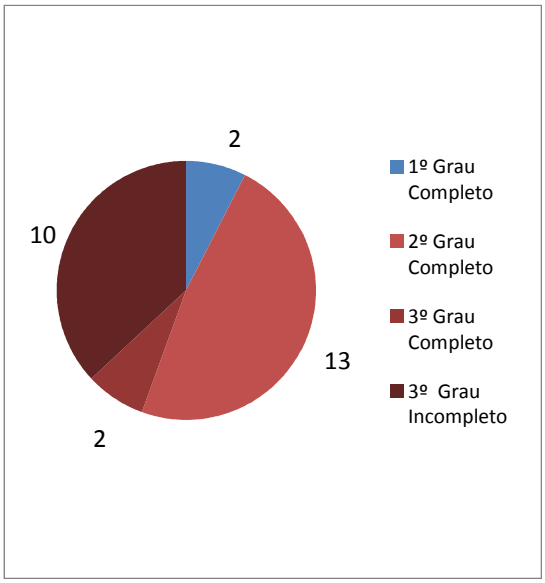

Gráfico 4 – Grau de Instrução
Fonte: O Autor

Em relação ao estado civil, oito dos respondentes são solteiros sendo que a grande maioria desses pertencem a faixa de menos de 30 anos de idade, outros treze casados, dois divorciados e quatro convivendo maritalmente. Em relação à renda individual, dois dos respondentes recebem de R$801,00 a R$1.000,99, outros onze na faixa entre R$1.001,00 a R$1.500,99, outros oito de R$1501,00 a R$ 2.000,99, outros três de R$2.001,00 a R$2.500,99 e também três recebem entre R$2.501,00 a R$3.500,00. As relações descritas podem ser melhores visualizadas nos Gráficos 5 e 6.

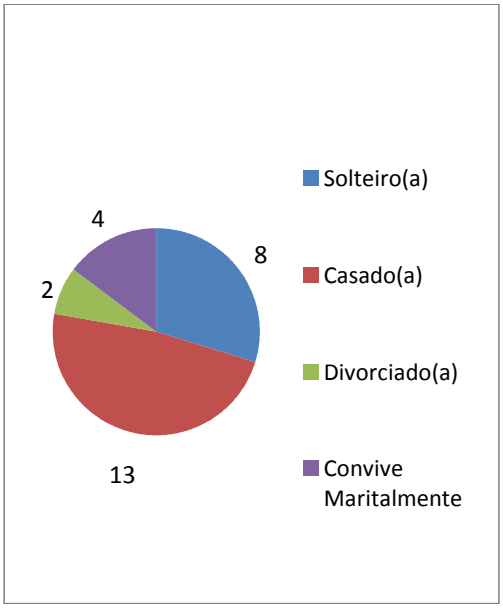

Gráfico 5 – Estado Civil
Fonte: O Autor

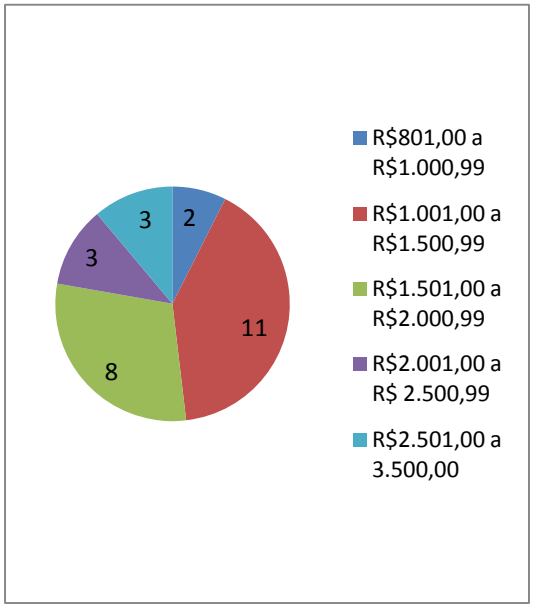

Gráfico 6 – Renda Individual
Fonte: O Autor

Assim, percebe-se que a maior parte dos respondentes é do sexo masculino, casados, com idade entre 41 a 45 anos, possuem segundo grau completo, tem mais de 20 anos de serviço policial e renda individual variando entre R$1001,00 e R$1500,99.

3.2.2 Motivação

Ao serem questionados sobre o ambiente físico, quanto á iluminação, higiene, espaço, se dão condições para um bom desempenho do serviço, os mesmos, em sua maioria, estão satisfeitos com o ambiente onde desempenham suas funções, quanto à limpeza, espaço, instalações, iluminação e demais fatores relacionados, como mostra a Gráfico 7. Quanto à qualidade dos materiais utilizados em seu dia-a-dia, os respondentes estão descontentes com a qualidade desses instrumentos disponibilizados para o desempenho de suas tarefas cotidianas, conforme mostra o Gráfico 8. Sabe-se que o ambiente físico é capaz de interferir e influenciar o grau de motivação e desempenho de profissionais em seu local de trabalho, bem como instrumentos em más condições também podem trazer problemas nesse aspecto. Através de idéias de Herzberg, Robbins (2002) afirma que a higiene e a motivação no serviço estão intimamente ligadas, pois o ser humano reage conforme as condições ambientais de seu local de trabalho. Ainda por Robbins (2002), um funcionário que se sente bem no trabalho

desempenhará de forma satisfatória suas funções, reflexo de um ambiente limpo e instalações adequadas.

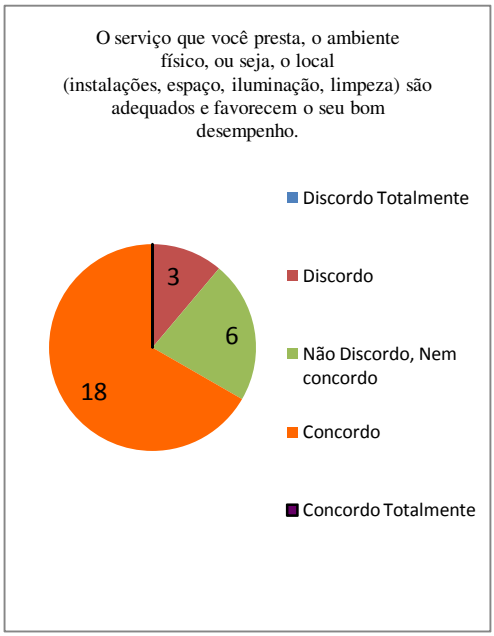

Gráfico 7 – Ambiente Físico
Fonte: O Autor

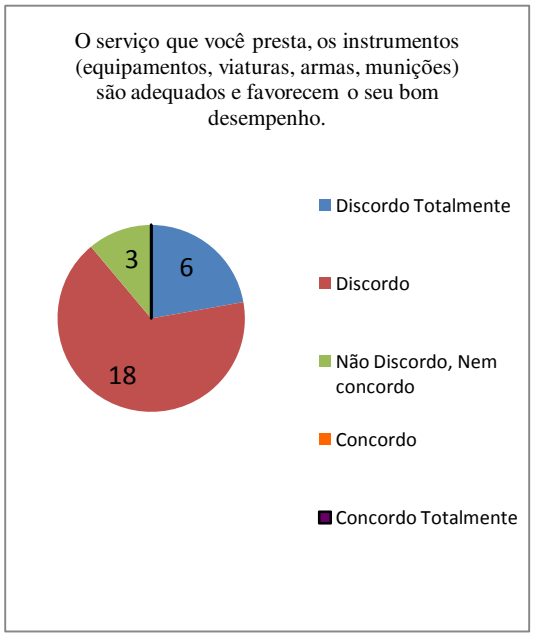

Gráfico 8 – Equipamentos
Fonte: O Autor

Em relação à valorização pessoal grande parte dos respondentes pensa ser de relevante importância a valorização do funcionário e que esse fator pode influenciar na motivação do policial militar no desempenho de suas funções. Também afirmam, em sua maioria, que não se sentem valorizados pela Brigada Militar pelo trabalho que desenvolvem na instituição, conforme mostram os Gráficos 9 e 10. A Teoria de Vroom preconiza que um grande esforço realizado pelo colaborador deve ser recompensado na mesma amplitude, de modo com que esse esforço tenha valido à pena, portanto, gosta de sentir-se útil e ser lembrado por aquilo que faz bem na organização (ROBBINS, 2002). Ainda em relação à Teoria de Vroom ressalta que o ser humano, por natureza, realiza ações tendo em mente o recebimento de recompensa, atribuindo um valor a esta, conforme a necessidade a ser suprida naquele momento (ROBBINS, 2002). Assim, percebe-se pelos resultados apresentados que a maioria dos respondentes não se encontra motivados, pois não se sentem valorizados pelo seu desempenho no serviço, e isso faz com que os mesmos reajam negativamente quanto à sua motivação.

Gráfico 9 – Influência da Valorização Pessoal
Fonte: O Autor

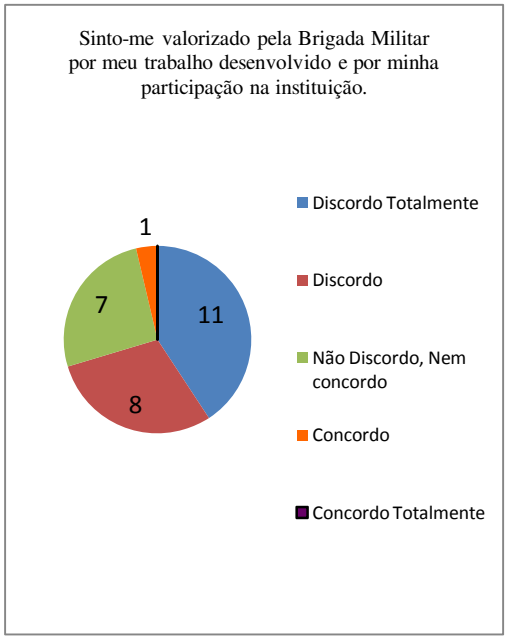

Gráfico 10 – Valorização Pessoal
Fonte: O Autor

Sobre o relacionamento interpessoal com os colegas de serviço, os respondentes apresentam níveis satisfatórios no que diz respeito ao 10°BPM Vacaria, embora afirmarem não estarem satisfeitos com a relação interpessoal entre os militares do 10°BPM Vacaria e os da 4°CIA, a qual é uma subdivisão subordinada ao 10ºBPM, conforme mostram os Gráficos 11 e 12. Esse fato pode estar ligado à teoria das necessidades humanas, desenvolvidas por Maslow e organizadas de maneira hierárquica, conforme o grau de relevância e influência. Cada divisão com suas peculiaridades têm grande representatividade, no que diz respeito à motivação de cada individuo, fazendo nesse caso referência aos fatores sociais, pela necessidade de associação, a participação, aceitação por parte dos companheiros, troca de amizade, afeto e amor, que cada um possui através de uma percepção e sentimentos diferenciados, de maneira que tem mais afinidade com as pessoas mais próximas e mais presentes em seu dia-a-dia.

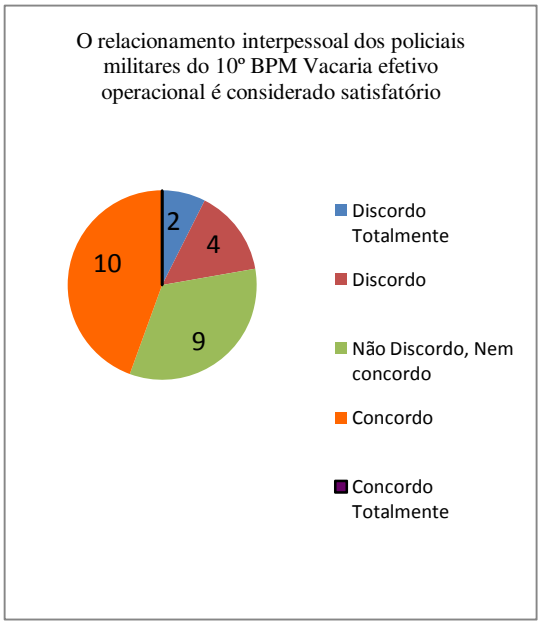

Gráfico 11 – Relação entre Funcionários
Fonte: O Autor

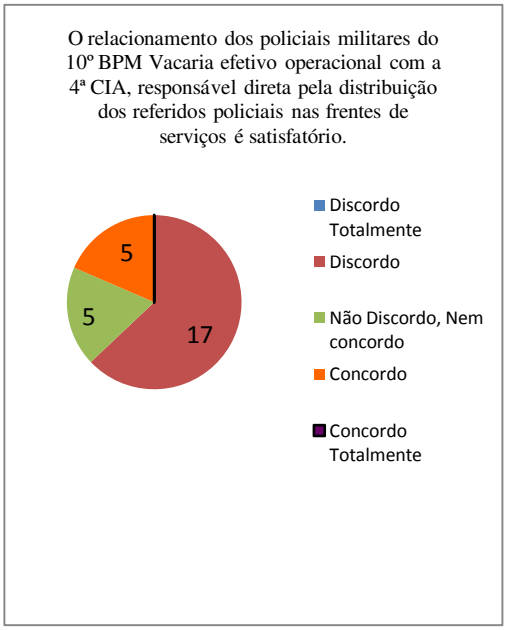

Gráfico 12 – Relacionamento Interpessoal
Fonte: O Autor

Os respondentes quando perguntados se sentiam seus colegas de serviço motivados, houve bastante divisão nas respostas mostrando aí também até uma possível falta de interesse em saber o que os colegas estão pensando, isto é, uma falta de integração e interação. Com relação a sua própria motivação no ambiente de trabalho mais da metade, afirmou não sentir-se motivado a desempenhar suas funções cotidianas. Isso pode ser fruto de uma reunião de fatores, como falta de condições no ambiente de trabalho, falta de equipamentos adequados e, como já foi observado, falta de integração com colegas, como mostram os Gráficos 13 e 14. Segundo Robbins (2002), dentro da teoria de Herzberg, um dos fatores bastante abordados é a motivação pessoal no cenário do trabalho, para que os funcionários estejam plenamente satisfeitos e obtenham um desempenho melhor que os padrões mínimos exigidos é necessário que seja incorporado a motivação no trabalho, pois quando o funcionário se sente motivado, isso reflete no trabalho propriamente dito. Ainda, segundo Bergamini (2006), quando a tecnologia na empresa não é o problema, a inflação está relativamente controlada, tudo deveria ser melhor e não está sendo, pode ser porque seus funcionários não estão motivados o bastante para que realizem ações em prol da organização, sendo eles mesmos o próprio problema. Assim, percebe-se que os funcionários têm que sentir-se satisfeitos, realizados com aquilo que fazem no seu trabalho, caso contrário pode se tornar motivo de sofrimento e perda de auto-estima.

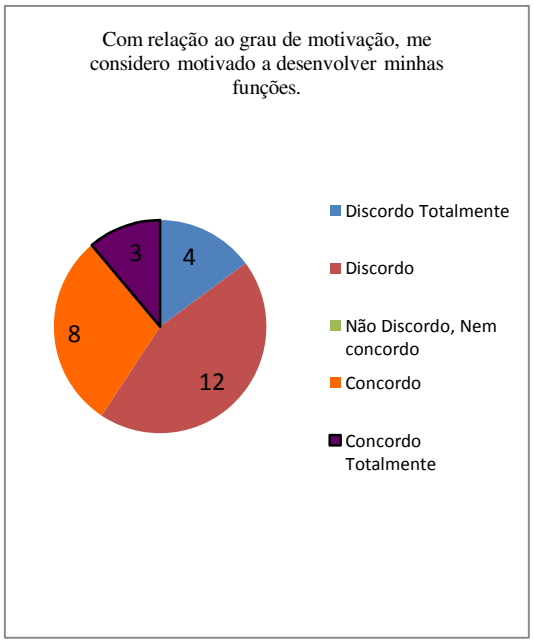

Gráfico 13 – Motivação Individual
Fonte: O Autor

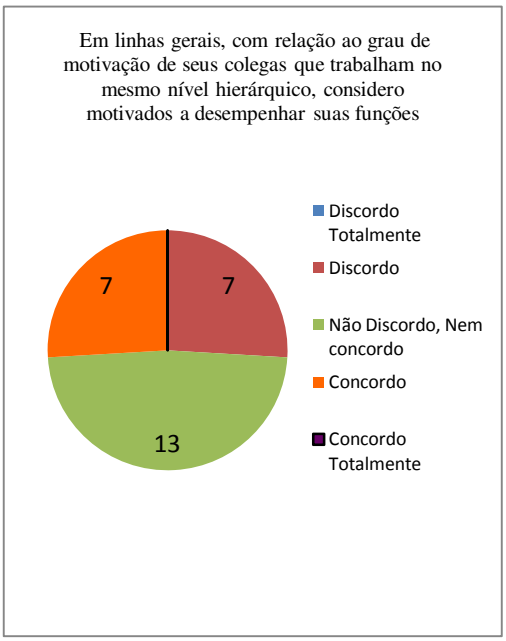

Gráfico 14 – Motivação Pessoal
Fonte: O Autor

Em relação ao aspecto financeiro, a grande maioria dos respondentes do estudo não está satisfeita com seu salário, pois não condiz com o serviço que desempenha na instituição, além de afirmarem que esse fator pode influenciar no desempenho na realização de suas funções na Brigada Militar, como mostram os Gráficos 15 e 16. Portanto, pode-se observar que os respondentes encontram-se num clima de desmotivação, pois nos resultados anteriormente apresentados os mesmos afirmam não sentir-se motivados ao desempenhar suas funções diárias, talvez fruto desse fator salarial desaprovado por grande maioria. Com base em Robbins (2002), entende-se que pela teoria de Vroom, o funcionário tem que receber recompensas em troca de seu esforço dispensado, fazendo com que seu esforço tenha valido a pena, nesse caso, seu salário tem que ser condizente com seu esforço, o que não está ocorrendo, trazendo desmotivação aos funcionários.

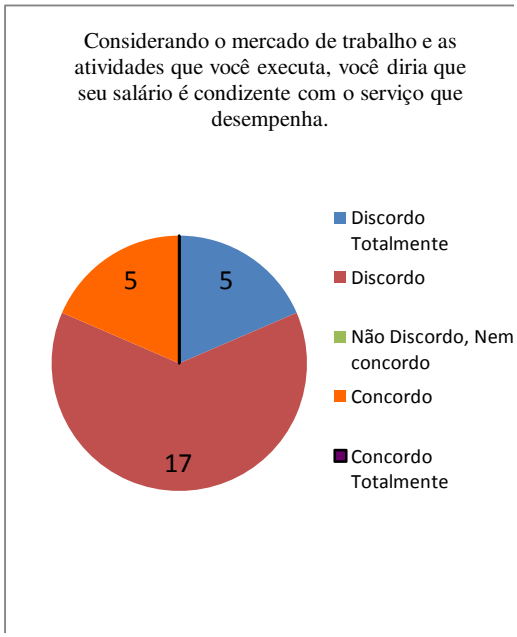

Gráfico 15 – Remuneração
Fonte: O Autor

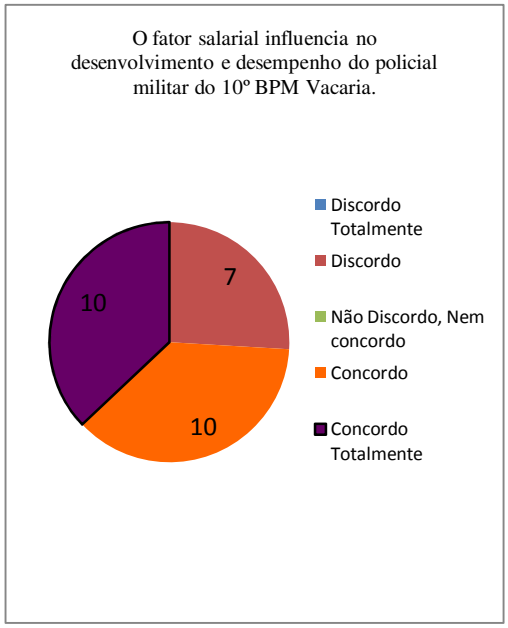

Gráfico 16 – Fator Salarial
Fonte: O Autor

Ao serem perguntados se o comando da instituição supre as necessidades em relação a treinamentos, os respondentes afirmam, na grande maioria, que não estão sentindo-se satisfeitos com o oferecimento de ações para o aperfeiçoamento dos funcionários. Esse fato pode ocasionar num clima de falta de motivação do funcionário, pois pode parecer que a organização não dá expectativas de crescimento nem credibilidade ao mesmo, ocasionando baixo desempenho nas funções executadas.

Em contrapartida, responderam de maneira bastante dividida sobre o incentivo que o comando dá para adquirir aperfeiçoamento e crescimento profissional através de meios próprios, sendo quinze concordando com o incentivo do comando, onze discordando desse apoio e um respondente que nem concorda nem discorda quanto a esse apoio. Isso pode estar relacionado ao fato que a organização pode estar incentivando alguns e deixando de incentivar outros, ou até mesmo os seus superiores incentivam mais uns funcionários do que os outros. Dessa maneira, pode-se fazer uma relação com a teoria da Equidade, a qual trata de que o funcionário, não está somente preocupado com a sua valorização, apreço e salário, mas com a relação comparativa com seus colegas de serviço, que é o que pode acontecer num caso onde um colaborador recebe um tratamento diferenciado, acarretando em prejuízos para a organização, pois esse colaborador agirá de maneira cada vez menos motivada dentro da organização, ficando desacreditado. Esses resultados podem ser observados nos Gráficos 17 e 18.

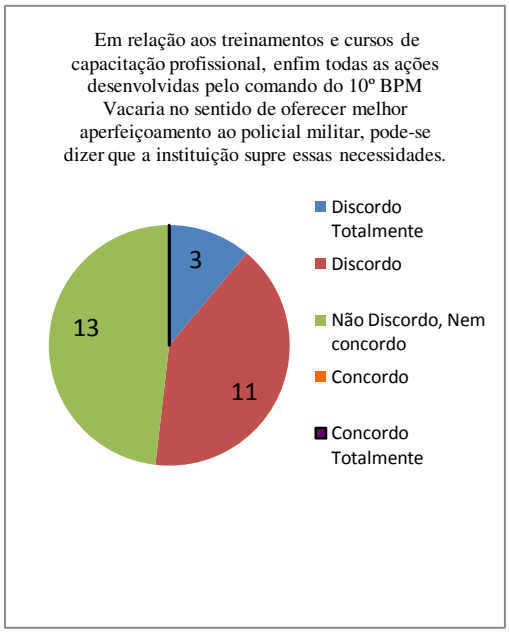

Gráfico 17 – Capacitação
Fonte: O Autor

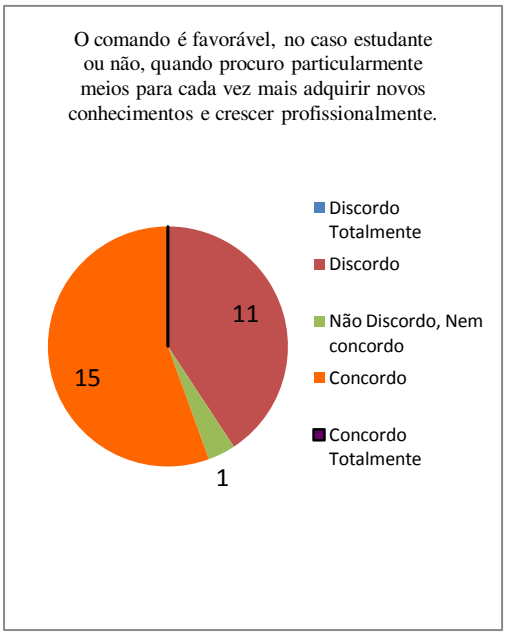

Gráfico 18 - Aperfeiçoamento
Fonte: O Autor

Em relação à qualidade de vida, foi perguntado se esse fator tem influência no desempenho dos militares nas funções diárias, sendo que dezoito pessoas, portanto a grande maioria, respondeu que esse fator tem influência no desempenho do serviço, como mostra o Gráfico 19. Também foram questionados se o comando do 10°BPM Vacaria quando toma conhecimento de problemas que estão agindo sobre o funcionário, costuma preocupar-se com essa situação, sendo que oito pessoas discordam totalmente dessa afirmação, sete discordam, nove não concordam nem discordam e três concordam com a referida afirmação, conforme mostra o Gráfico 20. Esses dados estão relacionados com as necessidades de Maslow, pois os funcionários podem estar enfrentando diferentes problemas no suprimento de alguma de suas necessidades. Isso pode trazer conseqüências negativas ao desempenho do funcionário, por conta da amplitude desse problema que pode aumentar se a organização não prestar apoio na resolução dessa situação (ROBBINS, 2002).

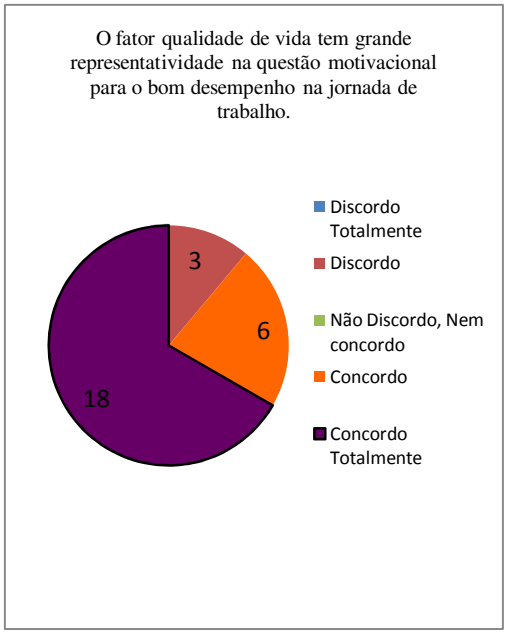

Gráfico 19 – Qualidade de Vida
Fonte: O Autor

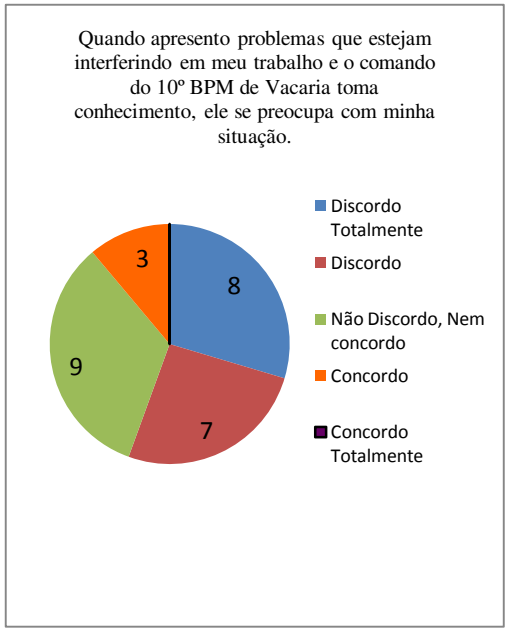

Gráfico 20 - Problemas no Trabalho
Fonte: O Autor

No geral, acredita-se que os funcionários da Brigada Militar do 10°BPM Vacaria encontram-se numa situação de descontentamento com a organização em vários aspectos, o que pode levar a ausência do fator motivação para o desempenho das funções realizadas na jornada de trabalho. Um dos fatores mais desaprovados pelos respondentes é a questão salarial, seguido pela falta de valorização do funcionário e sendo acompanhado pela falta de incentivo da organização para o aperfeiçoamento e treinamento, fatores esses que desencadeiam reações negativas com relação à motivação dos colaboradores, podendo refletir na qualidade do serviço prestado ao cidadão. Uma situação como esta não pode ocorrer na Brigada Militar, pois os funcionários são peças fundamentais na organização, pois estão sempre trabalhando com a vida dos cidadãos, através da manutenção da ordem pública. Assim, cada decisão tomada no serviço pode interferir no andamento de vidas, sendo assim, o militar tem de estar motivado a desempenhar da melhor forma suas funções, a fim prestar um serviço com alta qualidade. Para que isso aconteça, nesse caso, será necessário que a organização crie iniciativas com o objetivo de melhor suprir as necessidades de seus colaboradores, buscando entender melhor o que espera da instituição, quais seus objetivos pessoais, quais suas expectativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação dentro das organizações é um fator que representa muito para o alcance dos resultados, pois funcionários desmotivados podem comprometer o andamento de todo impulsionando os demais ao alcance dos objetivos esperados pela empresa. Sendo assim, o presente estudo buscou identificar os fatores que motivam e desmotivam os funcionários da Brigada Militar do 10°BPM Vacaria - RS.

Como resultado do estudo, obteve-se que os fatores que mais motivam os participantes são a expectativa de crescimento profissional, valorização profissional e qualidade de vida. E como fatores que desmotivam os colaboradores a falta de reconhecimento, baixa remuneração, instrumentos inadequados ao bom desempenho do trabalho, indisponibilidade de treinamento e aperfeiçoamento constante.

Como cada funcionário possui suas bagagens de conhecimento, anseios e necessidades distintos uns dos outros, foi sugerido que a organização crie sistemas onde possa identificar quais os fatores que trazem motivação a cada um dos colaboradores, trabalhando o fator motivacional de maneira individualizada. Dessa forma, a instituição consiga orientar suas ações de modo a criar mecanismos, junto ao governo, para possibilitar treinamentos e sistemas de reciclagem constante dos conhecimentos dos servidores, também encontrar meios para que o colaborador com dedicação e anseio por crescimento possa ser estimulado e que receba oportunidades para tal ascensão. Essas são apenas sugestões, pois para que tenham representatividade é necessário que essa idéia chegue até o mais alto poder da instituição, o Comandante Geral, o qual representa a Brigada Militar junto ao Governo do Estado.

É importante salientar que esse estudo foi aplicado há um pequeno público de funcionários, comparado em nível de Estado, portanto não se pode tomar como resultado de toda uma organização. Mas um estudo com esse assunto contemporâneo pode ser expandido para aplicação em todas as unidades presentes nos municípios gaúchos, de modo a identificar os fatores que motivam e desmotivam os funcionários da Brigada Militar do Rio Grande do Sul, a fim de melhor detectar esses fatores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. - São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Yin, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3ª ed. - Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRIGADA MILITAR. **História da Brigada Militar**. 2010. Acesso em: 18 ago. de 2010. Acesso livre.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Prezado (a) Policial Militar,

O presente questionário é peça fundamental para o término de Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração da UFGRS e faz parte de um estudo feito no 10º BPM de Vacaria, tendo como tema os Fatores Motivacionais que agem sobre os Policiais Militares.

Pretende-se com este trabalho identificar os fatores que motivam e/ou desmotivam os policiais militares, no 10º BPM localizado de Vacaria. As referidas questões visam saber a sua opinião sobre vários assuntos que fazem parte do seu dia-a-dia no desenvolvimento de suas atividades dentro da instituição.

Não assine o questionário e todos os dados obtidos serão tratados confidencialmente. Por isso, peço que responda com a máxima sinceridade.

Muito Obrigado pela Participação!

Acadêmico: Gustavo Copetti

BLOCO I – PERFIL DO ENTREVISTADO

01 – Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

02 – Qual a sua idade?
( ) Menos de 30 anos
( ) De 30 a 35 anos
() De 36 a 40 anos
() De 41 a 45 anos
( ) De 45 a 50 anos
( ) Mais de 51 anos

03 – Qual seu grau de instrução?
( ) Primeiro grau completo
( ) Segundo grau completo
( ) Segundo grau incompleto
( ) Terceiro grau completo
( ) Terceiro grau incompleto
( ) Pós-graduação completo (especialização , mestrado, doutorado)
( ) Pós-graduação incompleto (especialização, mestrado, doutorado)

04 – Qual seu estado civil?
( ) Solteiro(a)
( ) Casado(a)
( ) Separado(a)
( ) Divorciado(a)
( ) Viúvo(a)
( ) Convive Maritalmente

05 – Qual a sua renda individual?
( ) De R$ 801,00 a R$ 1.000,99
( ) De R$ 1.001,00 a R$ 1.500,99
( ) De R$ 1.501,00 a R$ 2.000,99
( ) De R$ 2.001,00 a R$ 2.500,99
( ) De R$ 2.501,00 a R$ 3.500,00
( ) Acima de R$ 3.501,00

06 – Quantos anos de serviço policial você tem?
( ) Menos de 5 anos
( ) De 5 anos a 10 anos
( ) De 10 anos a 15 anos
( ) De 15 anos a 20 anos
( ) Mais de 20 anos

BLOCO II - QUESTÕES ESPECÍFICAS

Marque um X no espaço que corresponder a sua resposta, sendo:

1 – Discordo Totalmente
2 – Discordo
3 - Não concordo, nem discordo
4 – Concordo
5 - Concordo totalmente

QUESTÕES	1	2	3	4	5
07 – O serviço que você presta, o ambiente físico, ou seja, o local (instalações, espaço, iluminação, limpeza) são adequados e favorecem o seu bom desempenho.					
08 – O serviço que você presta, os instrumentos (equipamentos, viaturas, armas, munições) são adequados e favorecem o seu bom desempenho.					
09 – Sinto-me valorizado pela Brigada Militar por meu trabalho desenvolvido e por minha participação na instituição.					
10 – O relacionamento interpessoal dos policiais militares do 10º BPM Vacaria efetivo operacional é considerado satisfatório					
11 – O relacionamento dos policiais militares do 10º BPM Vacaria efetivo operacional com a 4ª CIA, responsável direta pela distribuição dos referidos policiais nas frentes de serviços é satisfatório.					
12 – Em relação aos treinamentos e cursos de capacitação profissional, enfim todas as ações desenvolvidas pelo comando do 10º BPM Vacaria no sentido de oferecer melhor aperfeiçoamento ao policial militar pode-se dizer que a instituição supre essas necessidades.					
13 - Quando apresento problemas que estejam interferindo em meu trabalho e o comando do 10º BPM de Vacaria toma conhecimento, ele se preocupa com minha situação.					
14 – O comando é favorável, no caso estudante ou não, quando procuro particularmente meios para cada vez mais adquirir novos conhecimentos e crescer profissionalmente.					
15 – Em linhas gerais, com relação ao grau de motivação de seus colegas que trabalham no mesmo nível hierárquico considero motivados a desempenhar suas funções.					
16 – Com relação ao grau de motivação, me considero motivado a desenvolver minhas funções.					
17 – Considerando o mercado de trabalho e as atividades que você executa você diria que seu salário é condizente com o serviço que desempenha.					
18 – O fator salarial influencia no desenvolvimento e desempenho do policial militar do 10º BPM Vacaria.					
19 – O fator qualidade de vida tem grande representatividade na questão motivacional para o bom desempenho na jornada de trabalho.					
20 – As questões relacionadas à valorização do funcionário influenciam na motivação do policial militar para o desempenho de suas funções.					