



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM**  
**ADMINISTRAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**  
**ÊNFASE NO SETOR PÚBLICO**



Paulo Roberto Quinelato  
Guilherme Teider Rocha

**FATORES QUE MOTIVAM POLICIAIS MILITARES EM ROLÂNDIA: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Título de Especialização em Gestão de Recursos Humanos com Ênfase no Setor Público da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr Sérgio Bulgakov

**CURITIBA – PR**  
**2007**

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho aos meus Familiares.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradecimentos também ao professor orientador, que, na rigidez de seus ensinamentos, fez aprimorar meus conhecimentos.*

## **EPÍGRAFE**

*“[...] nada é fixo para aquele que alternadamente pensa e sonha [...]”*

**Gaston Bachelard**

QUINELATO, Paulo. ROCHA. **FATORES QUE MOTIVAM POLICIAIS MILITARES EM ROLÂNDIA: UM ESTUDO DE CASO.** Trabalho de Especialização de Gestão de Pessoas – Universidade Federal do Paraná – Campus Curitiba, Curitiba. 2007.

## RESUMO

A pesquisa ora intitulada Fatores que Motivam Policiais Militares em Rolândia: Um Estudo de Caso teve a pretensão de analisar os principais fatores que motivam a atuação do policial militar, para isso o estudo lançou-mão num primeiro momento, dos aspectos motivacionais que condicionam o Policial na área de atuação, e num segundo momento por meio de pesquisa de campo com preenchimento de questionários com perguntas relacionadas ao policial militar para conhecer os fatores que motivam e se a motivação é fator interno ou externo.

**Palavras-chaves** – Motivação, Fatores e Policiais Militares.

QUINELATO, Pablo. ROCK. FACTORS THAT MOTIVATE MILITARY POLICEMEN IN ROLÂNDIA: A CASE STUDY. Work of Specialization of Management of People - Federal University of the Paraná - Campus Curitiba, Curitiba. 2007.

## **ABSTRACT**

The research however intitled Factors that Motivate Military Policemen in Rolândia: A Study of Case it had the pretension to analyze the main factors that motivate the performance of the military policeman, for this the study launch-hand at a first moment, of the motivacionais aspects that condition the Policeman in the performance area, and at as a moment by means of research of field with fulfilling of questionnaires with questions related to the military policeman to know the factors that motivate and if the motivation it is factor external intern or.

Word-keys - Motivation, Factors and Policiais Military.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	09
2 MOTIVAÇÃO PRINCIPAIS ASPECTOS .....	11
2.1 Tipos de Motivação .....	14
2.2 A Importância da Motivação no desempenho Profissional.....	20
2.3 Fatores que vão além da motivação.....	23
2.4 Teoria da Auto-Eficácia.....	25
2.5 Teoria da Equidade.....	26
2.6 Teoria da Fixação de Metas.....	28
3 FATORES QUE MOTIVAM POLICIAIS MILITARES EM ROLÂNDIA: UM ESTUDO DE CASO.....	30
4 CONCLUSÃO .....	39
REFERENCIAS .....	41

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo monográfico tem a pretensão de abordar a importância da motivação profissional na Polícia Militar, tratando especificamente, quais as contribuições dessa para o desempenho profissional do mesmo. Uma grande preocupação das organizações contemporâneas é a questão da *motivação no trabalho*. Desta forma, a busca de explicações para a motivação do trabalhador em relação ao seu trabalho tem sido tema constante em várias pesquisas efetuadas por cientistas do comportamento humano.

O fenômeno motivacional pode ser entendido, genericamente, como sendo uma fonte de energia interna que direciona ou canaliza o comportamento do indivíduo na busca de determinados objetivos. Este estado interno que energiza o comportamento está diretamente relacionado com as necessidades de cada pessoa, necessidades estas, que variam de indivíduo para indivíduo, em razão das diferenças individuais inerentes ao próprio ser humano. Daí a dificuldade de se estudar e compreender o homem e sua interação com o seu trabalho.

A natureza da atividade policial militar exige muitas vezes que o policial exerça sua atividade distante da fiscalização pronta e imediata do seu superior e para o bom desempenho de sua atividade fim é imprescindível que o funcionário sintam-se motivado o suficiente para exercer com criatividade e eficiência a sua missão. É de conhecimento geral que o Chefe ou Gestor de Pessoal tem um papel importante no estado motivacional dos seus funcionários, ora aumentando ou infelizmente reduzindo a motivação do seu

funcionário. Obviamente que um funcionário mais motivado tem uma melhor qualidade de produtividade e daí pode-se se inferir que o inverso seja verdadeiro. Então a proposta deste trabalho é identificar e descrever ações indesejáveis que o Gestor de Pessoal tenha e que desmotivam o seu quadro de colaboradores reduzindo a produtividade, através de consulta direta aos próprios funcionários.

Em razões dessas circunstancias o estudo que conhecer quais os fatores que motivam o policial militar no seu campo de trabalho.

## 2 MOTIVAÇÃO PRINCIPAIS ASPECTOS

O estudo procurará tratar nesse capítulo questões concernentes a definição de motivação e suas respectivas contribuições dentro do contexto profissional. Um indivíduo está pois “motivado” quando no presente lhe é oferecida uma perspectiva ou uma possibilidade de satisfazer uma tendência latente, o que orienta e dinamiza sua conduta no sentido de satisfação dessa tendência<sup>1</sup>.

Se a palavra motivação parece fluida, é por causa da grande quantidade de determinantes irracionais. Ao nível mais simples, por exemplo, a curiosidade é, por si só, uma motivação positiva; estar mergulhado numa situação que por uma ou outra razão é desagradável, desencadeia uma motivação para “sair dela”; o desejo de igualar ou de superar o desempenho de um rival, se o nível de “experiência” é bom, é suficiente para motivar um indivíduo, principalmente em presença de um árbitro ou de um público aceitos.

Num nível mais complexo, uma motivação inconfessa, como o desejo de glória, a necessidade de brilhar, pode sustentar esforços intelectuais ou físicos perseverantes. O jogo sutil dos “interesses indiretos” (como dizia Th. Ribot), ou das compensações, das substituições, das simbolizações, das sublimações (como dizia S. Freud) permite que um desejo inconsciente se satisfaça sob disfarces diversos e insuspeitáveis<sup>2</sup>.

De acordo com Harvey Sherman, motivação pode ser definida como o conjunto de fatores circunstanciais e dinâmicos que determina a conduta de um indivíduo.

---

<sup>1</sup> MUCCHIELLI, Roger. O trabalho em equipe. São Paulo: Martins Fontes, 1980, 69-71p.

<sup>2</sup> MUCCHIELLI, Roger. O trabalho em equipe. São Paulo: Martins Fontes, 1980, 69-71p.

Segundo a psicologia, a motivação pertence a pessoa, isto é, já está dentro de cada um de nós. O que o líder pode fazer é identificar o que motiva as pessoas e as ajudar a encontrar as habilidades que facilitem o seu desenvolvimento. Isso se faz com muita conversa do líder com os membros das equipes ouvindo o que cada um tem a dizer sobre as suas crenças, dúvidas, valores, sugestões, seu plano de vida para o futuro, e muitos outros assuntos que o líder deve saber sobre as pessoas de sua equipe.

Existem duas formas de se ver a motivação, uma é pelo ponto de vista da empresa que é a mais importante e a outra é a que vem das pessoas.

A que vem da empresa tem ação sobre a segunda, ou seja, é contratar pessoas com motivos pessoais compatíveis com os que a empresa pode oferecer ao novo funcionário para ele continuar motivado. Da empresa é contratar líderes que saibam oferecer e conduzir os fatores que motivam as pessoas. Da empresa é criar políticas e diretrizes que dêem condições para que os líderes possam gerir os funcionários em suas atividades na empresa para que exerçam suas funções dentro de um padrão de motivação que a função necessita. (Boog, G.G. 1994).

O que se pode compreender é que a motivação nas pessoas irá ocorrer se elas quiserem se motivar, e alguns esforços que fazemos para levá-las a motivação costuma durar pouco e logo se esvai.

Hersey, P. e Blanchard, K, dizem que a liderança é uma das principais responsáveis pela motivação dentro das empresas. É ela quem implementa a estratégia empresarial e sabe que precisa das pessoas para atingir os seus objetivos. Os gerentes são as pessoas que podem levar a empresa ao sucesso ou o fracasso, pois administram os recursos disponíveis -

humanos, materiais, financeiros, tecnológicos, estratégicos da organização. Por isso é crítica a escolha desse líder / gerente para o comando das organizações (diretor) ou os gerentes de departamento, de setor, ou de filial. O que alto desempenho e liderança são faces da mesma moeda. E a motivação é uma das ferramentas para se obter a maximização dos recursos disponíveis, segundo CHIAVENATO<sup>3</sup>.

Se a motivação se origina no desejo de se satisfazer uma necessidade, não havendo necessidade, não haverá motivação. Pelo contrário, a reação normal da pessoa, quando compelida a uma atividade não resultante de um desejo de satisfazer uma necessidade, é a desmotivação.

Para VIANNA<sup>4</sup> (1999), motivação é a força que nos estimula a agir. No passado acreditava-se que essa força precisava ser injetada nas pessoas. Atualmente, sabe-se que em cada um de nós tem motivações próprias, geradas por fatores distintos.

Pode-se notar a motivação por diversos modos, onde sempre vale a pena observar se a equipe revela-se otimista, voluntária ou apta para as novas oportunidades. Um grupo no qual cada integrante se preocupa com os interesses dos demais costuma ser uma fonte de motivação; outro fator é a atitude das pessoas em relação ao trabalho.

Para KONDO<sup>5</sup>, pode-se descobrir diversos caminhos para tratar da motivação humana se prestar atenção não apenas às diferenças de

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

<sup>4</sup> VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro**. São Paulo: Gente, 1999.

<sup>5</sup> KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento**. Trad. Dario Ikuo Miyake. São Paulo: Ed. Gente, 1994.

personalidade, que são evidentes nas pessoas, mas também aos traços humanos comuns que existem debaixo dessas diferenças, ou seja, a natureza humana.

De acordo com VIANNA<sup>6</sup> (1999), a motivação é uma variável interveniente por que não pode ser vista, ouvida ou tocada, somente pode ser inferida por meio do comportamento. Em outras palavras, somente se pode julgar quão motivada está uma pessoa mediante a observação de seu comportamento.

## 2.1 Tipos de Motivação

A atração direta do trabalho ou da ação. Nesse caso, os esforços da equipe são expressões de um interesse direto de todos pela tarefa (ao mesmo tempo como os indivíduos e como grupo).

### Exemplos<sup>7</sup>:

- Sobreviver: comando de sobrevivência, pequeno grupo sinistrado, perdido, prisioneiro ou acidentado, ou simplesmente sair de uma situação desagradável ou frustradora;
- Projetar ou realizar alguma coisa pela qual cada um dos participantes é, individualmente, entusiasta: construir um aparelho, uma barraca, uma jangada, etc., organizar um cruzeiro a bordo de um pequeno barco, formar uma orquestra com outros, formar um coral, uma equipe esportiva ou um grupo de teatro, etc...;
- Encontrar ou descobrir alguma coisa atraente ou excitante: equipes de exploradores de escombros de navios, equipes de arqueólogos, grupos de exploração, etc.;
- Rivalizar com outra equipe: querer mostrar que "somos os mais fortes ou os mais hábeis", fará com que os participantes aceitem uma tarefa comum (não uma qualquer, mas uma tarefa de natureza variável, dentro dos limites das aspirações de sucesso) que servira como comparação.
- Defender-se ou vingar-se: expedição punitiva empreendida por um pequeno grupo contra um outro que tenha anteriormente atacado um de seus participantes isolados, grupos de auto defesa formado espontaneamente para garantir a segurança da coletividade a qual pertencem, num clima de terrorismo e, em caso de carência ou cumplicidade dos poderes públicos, organizar uma vigilância, patrulha, guarda de um acampamento;

<sup>6</sup> VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro**. São Paulo: Gente, 1999.

<sup>7</sup> MUCCHIELLI, Roger. O trabalho em equipe. São Paulo: Martins Fontes, 1980, 69-71p.

- Socorrer: grupo de voluntários para levar socorro, equipe de reforço, organização de uma missão de busca, equipe de bombeiros voluntários, etc;

- Organizar um coletivo em situação existencial de necessidade: constituir uma direção colegiada, criar um gabinete de direção de um grupamento ou associação, formar uma comissão de apoio, formar um governo, etc.

Em todos esses casos e em outros que lhes são comparáveis, a motivação positiva direta de cada indivíduo para com os objetivos e a tarefa constitui o vínculo e leva a aceitar a estruturação da equipe em função da eficiência.

Dessa feita, na abordagem conceitual pode-se dizer que motivos são interesses contínuos dos indivíduos por determinados objetivos que mobilizam seus pensamentos e impactam em suas ações, (...) continua o mesmo autor e diz que (...) favorecendo determinados padrões de comportamento, sempre que estes indivíduos estão liberados para se posicionarem de acordo com o que lhes propicia prazer. (McClelland, David)

Pode ser assim entendida<sup>8</sup>:



Pode-se dizer que a motivação surge da necessidade de ter os desejos realizados. A motivação é consequência de uma necessidade

<sup>8</sup>PUCRS. [http://webct.ead.pucrs.br:8900/SCRIPT/esp\\_0602\\_segpub/scripts/student/dropbox\\_stud\\_home.pl?++++avail](http://webct.ead.pucrs.br:8900/SCRIPT/esp_0602_segpub/scripts/student/dropbox_stud_home.pl?++++avail)

insatisfeita. MASLOW<sup>9</sup>, outro estudioso da motivação humana, estabeleceu alguns níveis para as necessidades individuais. De acordo este autor, as pessoas são motivadas quando esses níveis são satisfeitos um a um, seguindo a ordem das necessidades primárias para as consideradas secundárias. A seqüência abaixo demonstra claramente estes níveis:

- \* (5º) **Auto-realização**: estar realizado com o que faz;
- \* (4º) **Auto-estima**: ser reconhecido pelo grupo;
- \* (3º) **Associação**: ser aceito pelo grupo;
- \* (2º) **Segurança**: estar seguro quanto seu emprego, por exemplo;
- \* (1º) **Fisiológicas**: ter condições de se alimentar, vestir-se etc.

Para MASLOW<sup>10</sup>, o indivíduo vai em busca de satisfazer primeiramente as necessidades fisiológicas, sendo esta satisfeita o indivíduo parte para a próxima e assim sucessivamente. Vale ressaltar que a satisfação de uma necessidade não implica que esta não influencia mais na motivação do indivíduo, pelo contrário, ainda é fator determinante para que o indivíduo esteja motivado e continue em busca de satisfazer outras necessidades.

A não satisfação de uma necessidade pode ser desastrosa para uma organização, pois, ao invés de ter pessoas dando o máximo de si, empenhando-se para se tornar um diferencial no que faz, contará com pessoas desmotivadas e descontentes, que farão somente aquilo que lhe é mandado ou

---

<sup>9</sup> MASLOW, Abraham H. MASLOW, A. H. (Abraham Harold), - 1970. Diário de Negócios de Maslow/ Abraham H. Maslow; organizado por Deborah C. Stephens; [tradução de Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

<sup>10</sup> MASLOW, Abraham H. MASLOW, A. H. (Abraham Harold), - 1970. Diário de Negócios de Maslow/ Abraham H. Maslow; organizado por Deborah C. Stephens; [tradução de Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

que é de sua responsabilidade, não agregando qualquer valor significativo à organização na corrida pelo sucesso.

MASLOW<sup>11</sup> define um conjunto de cinco necessidades:

- necessidades fisiológicas (básicas), tais como a fome, a sede, o sexo, abrigo;
- necessidades de segurança, que vão da simples necessidade de sentir-se seguro dentro de uma casa a formas mais elaboradas de segurança como um emprego estável, um plano de saúde ou um seguro de vida;
- necessidades sociais ou de amor, afeto, afeição e sentimentos tais como os de pertencer a um grupo ou fazer parte de um clube;
- necessidades de estima, que passam por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos;
- necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser: "What humans can be, they must be: they must be true to their own nature!".

É neste último patamar da pirâmide que MASLOW considera que a pessoa tem que ser coerente com aquilo que é na realidade "... tem-se de ser tudo o que somos capazes de ser, desenvolver os nossos potenciais".

Já para Victor H. Vroom salienta que a motivação para produzir, em uma empresa é função de três fatores determinantes, a saber:

- Expectativas: isto é, objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos. Os objetivos podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante e uma infinidade de combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente dentro da empresa.
- Recompensas: isto é, a relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais. Se uma pessoa tem por objetivo mais importante obter um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido à recompensa percebida. Porém, se sua aceitação social pelos outros colegas do grupo é mais importante, ela poderá produzir abaixo do nível consagrado pelo grupo

---

<sup>11</sup> [http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia\\_de\\_necessidades\\_de\\_Maslow](http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow)

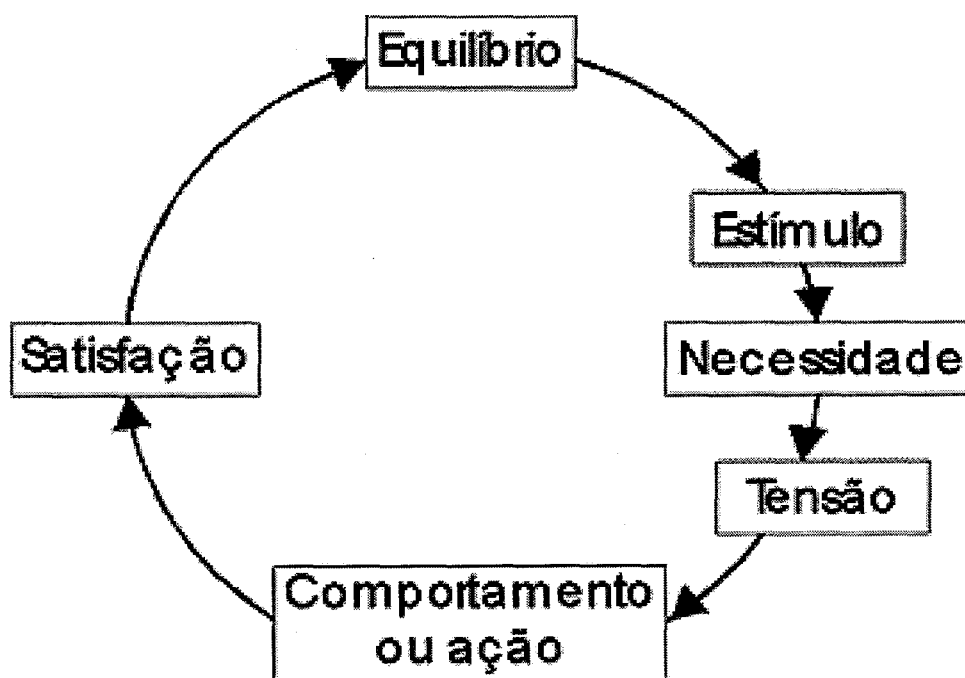
como padrão informal de produção, uma vez que produzir mais nessa situação poderá significar a rejeição do grupo.

- Relações entre expectativas e recompensas: isto é, a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade pra satisfazer as suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe a relação entre nível de produtividade e recompensa, isto é, entre custo e benefício, entre investimento pessoal e retorno.

Para LOPES<sup>12</sup>, motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva.

Tal ciclo é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade, o equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente necessária.

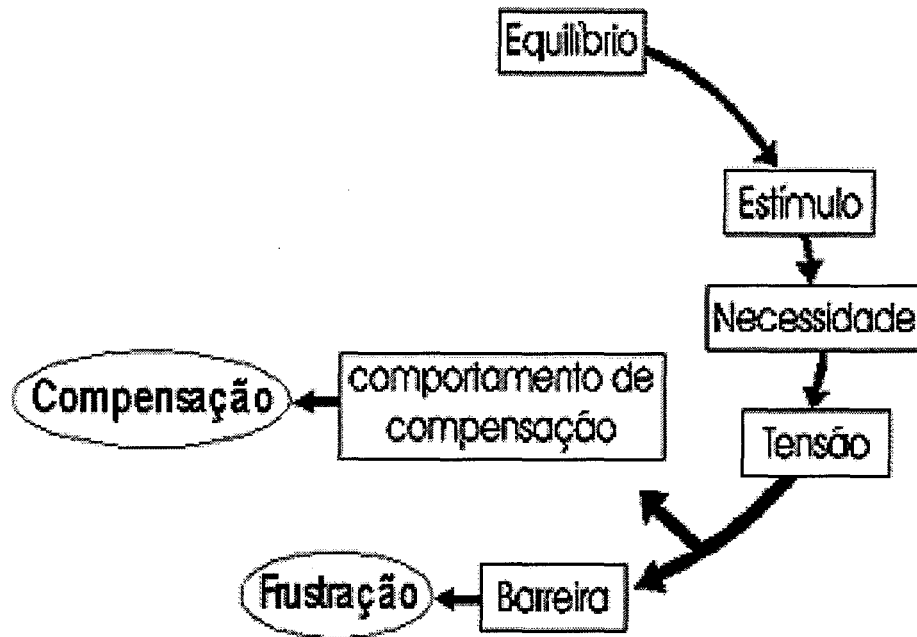
KANNANE<sup>13</sup>, trata da seguinte forma o ciclo motivacional:



<sup>12</sup>

<sup>13</sup> KANNANE, Roberto. (Ed. Atlas, 1995. Pag.34)

## FRUSTRAÇÃO E COMPORTAMENTO DE COMPENSAÇÃO



De acordo com BERGAMINI (1997), A satisfação da necessidade está diretamente proporcional ao estado de equilíbrio, porém quando este ciclo não se completa este conflito pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes:

**Satisfação da necessidade:** Ocorre quando o ciclo se fecha (mesmo a cabo de algum tempo) plenamente. **Frustração da necessidade:** A partir do estado de tensão no organismo, o ciclo é bloqueado impedindo a satisfação e provocando a frustração. **Compensação da necessidade:** Quando o ciclo é bloqueado, o impedimento da satisfação é compensado por um desvio em contato para aliviar a tensão. Na gestão das organizações é conveniente encontrarem-se soluções compensatórias quando as necessidades não forem satisfeitas, pois as frustrações, para além de efeitos negativos no desempenho dos trabalhadores, podem acumular tensões que conduzem a situações de agressividade ou apatia, sempre prejudiciais. Deve ainda ter-se presente que os estados de equilíbrio são sempre transitórios, uma vez satisfeita a necessidade, outra emerge gerando um novo estado de tensão e desequilíbrio que se mantém até sua satisfação.

As pessoas são diferentes no que se referem às ações motivacionais, onde as necessidades variam de indivíduo para indivíduo,

produzindo diferentes padrões de comportamento, os valores sociais também são diferentes, as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes. O qual ainda torna-se mais complexo, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Em outras palavras, embora os padrões de comportamento variem, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas.

## 2.2 A Importância da Motivação no desempenho Profissional

Nesse momento o estudo trata da importância da motivação no desempenho profissional, e as consequências da falta de motivação, para o exercício profissional.

A motivação é um tema muito estudado dentro de gestão de pessoas, e mesmo assim continua sendo de extrema importância na rotina das empresas. Muitas empresas investem na motivação de seus funcionários, utilizando programas motivacionais, porém é muito complexo, cada ser humano é diferente do outro.

Na concepção de CHIAVENATO<sup>14</sup>, motivação esta contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo próprio trabalho na empresa. O gerente deve conhecer o

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Ildebrando. *Recursos Humanos*. Edição compacta. 6º ed. São Paulo: Atlas 2000.

grau de motivação individual e devem saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional.

Já BERGAMINI<sup>15</sup> (1998), diz que a motivação é definida como impulso a ação, traduzida como necessidade ou tendência, por tratar-se de impulso ou necessidade, originada basicamente no interior dos indivíduos.

Para GIL<sup>16</sup>, motivação é a força que estimula as pessoas a agir e que cada um de nos dispõe de motivação própria geradas por necessidades distintas. Segundo DAFT<sup>17</sup>, a motivação refere-se às forças internas e externas de uma pessoa que provocam entusiasmo e persistência a seguir de uma ação. A motivação pode levar os comportamentos que refletem alto desempenho dentro da organização.

Segundo BERGAMINI<sup>18</sup>, para motivar é preciso usar palavras, basta criar condições tais que mobilizem o empregado como pessoa, como realizador, como responsável que deseja ser, como ser sócio, justo e produtivo que é.

A falta de ação leva ao estado chamado de ponto de equilíbrio da acomodação. Ou seja, *“vou levando”, “quem sabe um dia”, “não nasci para ser feliz ou ter sucesso”, “semana que vem vou fazer ou procurar”*. Com isto vêm os fantasmas do desemprego, do cheque sem fundo, da falta de grana, de não encontrar a princesa ou o príncipe encantado, do medo de ser empresário, do

---

<sup>15</sup> BERGAMINI, C.W. e BERALDO, D.G.R. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. São Paulo: 4º ed. Editora Atlas 1998.

<sup>16</sup> GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas*. ed. Atlas, 2001.

<sup>17</sup> DAFT, R.L. *Administração*. Editora JC. 4º ed. 1999.

<sup>18</sup> BERGAMINI, C.W. e BERALDO, D.G.R. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. São Paulo: 4º ed. Editora Atlas 1998.

medo de ser empregado com sucesso, entre outros. Estes fantasmas rondam as pessoas e com isto as deixam infelizes<sup>19</sup>.

A psicologia nos ensina que a *motivação* é formada pelos motivos que nos levam à *ação*. O marketing pessoal diz que, se você tem objetivos claros (o que quer ser e ter) na sua vida pessoal, profissional, familiar, espiritual, financeira, econômica, físico mental e social, com certeza você acaba atingindo as suas metas com qualidade. Esses são motivos que levam qualquer ser humano à *ação*. Assim sendo, a *motivação* é algo que vem de dentro para fora. Se você sabe claramente o que quer ser e ter dentro de um espaço de tempo pré-determinado (curto, médio ou longo prazo), com certeza você será muito mais feliz e alcançará a *motivação* de fato<sup>20</sup>.

Portanto, se a *motivação* se origina no desejo de se satisfazer uma necessidade, não havendo necessidade, não haverá *motivação*. Pelo contrário, a reação normal da pessoa, quando compelida a uma atividade não resultante de um desejo de satisfazer uma necessidade, é a *desmotivação*.

Alguns autores afirmam que as pessoas se comportam em consequência de certas *motivações*. O administrador torna-se eficaz à medida que é capaz de compreender as razões determinantes do comportamento.

RODRIGUES<sup>21</sup> cita três destas razões que são fundamentais: percepção, atitudes e mecanismos de defesa.

- **Percepção:** é a maneira de uma pessoa experimentar ou sentir o universo. É o processo mediante o qual o indivíduo interpreta as experiências à sua volta. Sensações e estímulos de todas as espécies em torno de nós, mas apenas absorvemos ou vemos elementos em qualquer situação.
- **Atitudes:** o conceito de atitude apresenta íntima relação com o de opiniões e valores; podem ser percebidas como forma de conjunto

<sup>19</sup> BAER, Alexandre. <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4730&org=2> acesso em maio 2007, publicado em 30/04/2007

<sup>20</sup> BAER, Alexandre. <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4730&org=2> acesso em maio 2007, publicado em 30/04/2007

<sup>21</sup> RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

mental. Não é possível afirmar que as atitudes são necessariamente causa direta do comportamento, outros fatores também interferem.

- **Mecanismos de defesa:** é um processo de comportamento adicional, mantém o equilíbrio e a constância, relativamente ao autoconceito do indivíduo (repressão, agressão, interiorização, compreensão, fantasia, racionalização e outros).

A base para a motivação é o reconhecimento e o exercício dos fatores humanos relacionados com o conteúdo do trabalho, particularmente a criatividade e a sociabilidade. Entretanto, as prioridades para as quais a motivação deve se voltar irão mudar conforme as tendências da nossa sociedade, que passa por grandes transformações.

### 2.3 Fatores que vão além da motivação

A motivação ajuda, mas não é a solução para os problemas competitivos enfrentados pelas organizações, ou alguém acha que é possível otimizar no espaço de um ano a produtividade em 12% e as vendas em 20% na base do entusiasmo<sup>22</sup>?

Contudo, a idéia de obter ganhos substanciais de produtividades através de uma campanha motivacional tem um custo baixo e atraente.

Um dia, uma palestra, um palestrante e abracadabra, a tropa está pronta para a ação. Um dia desses ouvi o presidente de uma empresa comemorar que a taxa de serviços remunerado naquele ano foi de 61%, contra 56% do ano anterior. Palmas da platéia. Era um feito uma vez que muitos clientes resistiam à idéia de pagar integralmente pelos serviços de assistência técnica executados. Entendiam que eles fazem parte do pacote de benefícios atrelados à compra de equipamentos e *know-how*. Mas o melhor estava por vir. No próximo ano ele apostava numa melhoria de 80%. Perfeito! O público aplaudia, dava vivas e comemorava a vitória antecipadamente. A fórmula apresentada foi batizada de MAC (Motivação + Atitude + Comprometimento). Ah, se fosse assim tão

---

<sup>22</sup> EUGEN JÚNIOR, Emil Pfister **Motivar não é a solução**  
<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4506&org=2>

fácil... todos estaríamos no paraíso, dado que a concorrência também tem acesso aos mesmos desejos e gurus da motivação.

Acreditar que uma organização pode ser mobilizada a favor de um desempenho superior em bases contínuas, a partir da exortação moral é tão plausível quanto acreditar que os problemas econômicos da antiga URSS podiam ter sido resolvidos com mais esforço e dedicação por parte dos aparelhos burocráticos do Estado e dos trabalhadores. Nada mais falso. O efeito de uma oratória inflamada é igual a fogo de palha, queima rápido e forte, mas logo vira cinza. Com o tempo, e com resultados minguidos, nem adianta assoprar que a velha chama não reascende.

De acordo com Aquino (1980), os fatores higiênicos ou de manutenção são aqueles voltados a atender as necessidades básicas da natureza material e fisiológica da mão-de-obra. Os fatores motivacionais encontram-se no alto da escala de Maslow, quando o indivíduo superou suas necessidades básicas e esta a procura de outros incentivos como a participação, a realização profissional e o progresso pessoal.

Herzberg (apud AQUINO 1984) identificou as pessoas em diferentes tipos e estilos motivacionais. Há indivíduos que "procuram manutenção". Estes valorizam fortemente elementos tais como vantagens adicionais, pagamento, segurança e colegas. Em contrapartida, há pessoas classificadas como tipos que "procuram motivação". São pessoas voltadas essencialmente na sua realização e crescimento profissional. Estas são muito tolerantes a fatores ambientais pobres.

Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg<sup>23</sup>

Hierarquia de Necessidades de Maslow.

Fatores de Higiene-Motivação de Herzberg.

Auto	Motivacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O trabalho em si;</li> <li>- Responsabilidade;</li> <li>- Progresso;</li> <li>- Crescimento.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização;</li> <li>- Reconhecimento;</li> <li>- Status.</li> </ul>
Auto-estima	Higiênicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relações interpessoais;</li> <li>- Supervisão;</li> <li>- Colegas e subordinados.</li> </ul>
Necessidades Sociais		<p>Supervisão Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas administrativas e em empresarias;</li> <li>- Segurança o cargo.</li> </ul>
Segurança		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condições físicas de trabalho;</li> <li>- Salário;</li> <li>- Vida pessoal.</li> </ul>
Fisiológicas		

## 2.4 Teoria da Auto-Eficácia

Spector<sup>24</sup> (2002) diz:

<sup>23</sup> DAVIS, Keith. Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior. New York: MC Graw – Hill, 1972. p. 59, apud CHIANENATO, Idalberto – Administração – Teoria, Processo e Prática, São Paulo: Markron Books, 2000, 3ª ed. p. 309.

<sup>24</sup> SPECTOR, P. E. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2002, p.23.

*"Que a teoria da Auto-Eficácia: Afirma que a motivação e desempenho são em parte determinados pela crença das pessoas sobre o quanto elas podem ser eficientes. Em outras palavras, pessoas com grande auto-eficácia acreditam ser capazes de realizar tarefas e serão motivadas a aplicar o esforço necessário para isto".(p. 201)*

Por outro lado, pessoas com pequena auto-eficácia não acreditam ser capazes de realizar tarefas e não serão motivadas a se esforçar.

De certa forma, isso é como a idéia da auto-satisfação, pela qual uma pessoa se comporta de tal forma condizente com suas crenças iniciais. Essa teoria pressupõe que a pessoa tenha habilidade necessária e que as limitações quanto ao desempenho são insignificantes.

O conceito da auto-eficácia em si está ligado a tarefas específicas ou determinadas ações, e a auto-eficácia das pessoas pode variar de uma tarefa para outra. O conceito de auto-eficácia é muito parecido como de expectativa. A principal diferença é que a expectativa se relaciona a uma atividade específica em um dado momento, enquanto a auto-eficácia se preocupa com a sensação de que uma pessoa é capaz ou não de fazer algo.

A teoria da auto-eficácia é útil e tem resultados na determinação do trabalho. Ela sugere que a motivação e o desempenho podem ser melhorados pelo aumento da auto-eficácia dos funcionários.

## 2.5 Teoria da Equidade

Esta teoria afirma que as pessoas são motivadas a alcançar uma condição de igualdade ou justiça nas relações com outras pessoas e com as

organizações. De acordo com Adams (1965), os funcionários que se encontrarem em situação de desigualdade experimentam uma insatisfação e tensão emocional que eles procurarão reduzir. A teoria especifica condições sob as quais a desigualdade ocorrerá, condições essas que os funcionários deverão reduzir.

Segundo Spector<sup>25</sup> (2002):

*"A desigualdade é um estado psicológico que surge nos funcionários quando eles se comparam com os outros. O que é especificamente comparado é a razão entre o resultado e sua contribuição. O resultado (ou retorno) é composto das recompensas ou da desvalorização pessoal que o funcionário conquista trabalhando para uma organização, incluindo o salário, benefícios, bom tratamento, prazer e status". (p. 209)*

A contribuição refere-se a todas as contribuições feitas pelo funcionário à organização, incluindo não apenas o trabalho que realiza, mas também sua experiência e o seu talento. Dessa forma, segundo o autor: "um funcionário com vários anos de experiência traria maiores contribuições do que um em início de carreira".

A teoria supõe que os funcionários fazem comparações psicológicas de suas razões resultado/contribuição com as de outros funcionários. Ou seja, eles avaliam psicologicamente o quanto recebem do trabalho (resultado) em relação às suas contribuições. Cada funcionário compara sua razão com as razões das pessoas escolhidas para a comparação. Estas pessoas ou outros podem ser funcionários realizando o mesmo trabalho dentro ou fora da organização, e podem também ser pessoas que têm tipos de trabalhos diferentes.

---

<sup>25</sup> SPECTOR, P. E. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2002, p.32.

Apesar de a teoria da equidade ter sido popular entre os pesquisadores de psicologia organizacional, o interesse por ela tem diminuído na última década. Locke e Henne (1986) acreditam que esse declínio resulta do fato dessa teoria ser melhor para explicar um comportamento passado do que prever um comportamento futuro. Parte da dificuldade é que a teoria não é capaz de prever como os funcionários escolhem outros para suas comparações. Sem saber disso é difícil prever como uma ação ou política organizacional em particular será recebida pelos funcionários. Contudo, a teoria da equidade tem direcionado sua atenção para sua importância de tratar os funcionários com justiça e os efeitos negativos de não fazê-lo.

## 2.6 Teoria da Fixação de Metas

A teoria de motivação que provavelmente tem sido mais útil para os psicólogos organizacionais é a teoria da fixação de metas (Locke e Latham, 1990). Os princípios de fixação de metas têm sido largamente utilizados nas organizações, embora sua utilização não seja necessariamente baseada na teoria. O princípio básico desta teoria diz que o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, que podem ser intimamente relacionados a comportamentos específicos.

Segundo Spector<sup>26</sup> (2002):

*"A teoria da fixação de metas afirma que as pessoas empenharão esforços na consecução de seus objetivos e que o desempenho no trabalho é uma função dos objetivos definidos. Do ponto de vista organizacional, a fixação de metas pode ser uma forma eficiente de*

---

<sup>26</sup> SPECTOR, P. E. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 212.

*manter ou aumentar o desempenho no trabalho, e várias empresas têm utilizado a fixação de metas justamente para isso".*

De acordo SPECTOR<sup>27</sup>, vários fatores são necessários para que a fixação de metas aumente o desempenho no trabalho e conseqüentemente a motivação do funcionário:

- Aceitação da meta pelo funcionário;
- *Feedback* sobre o progresso em direção às metas;
- Metas difíceis e desafiadoras;
- Metas específicas.

A teoria da fixação<sup>28</sup> de metas é sustentada por pesquisas, e é atualmente a teoria da motivação mais popular dentro da psicologia organizacional. Suas proposições têm sido alvo de uma quantidade considerável de pesquisas, e a fixação de metas é uma forma popular de aumentar o desempenho no trabalho.

---

<sup>28</sup> BERGAMINI, C. W. Psicologia Aplicada à Administração de Empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

### 3 FATORES QUE MOTIVAM POLICIAIS MILITARES EM ROLÂNDIA: UM ESTUDO DE CASO

Nesse capítulo o estudo evidencia uma entrevista com 50 policiais militares do Batalhão de Rolândia com o intuito de conhecer quais são os três fatores que mais influenciam a motivação enquanto policial militar, e, ainda, se essa motivação é interna ou externa.

A primeira pergunta realizada aos 50 Policiais entrevistados foi a seguinte:

1) Quais são os fatores que mais influenciam sua motivação enquanto policial militar

- a)  Salário
- b)  Perspectivas de melhor cargo (plano de carreira)
- c)  Satisfação do dever cumprido

Lawler<sup>29</sup> citado por CHIAVENATO encontrou evidências de que o dinheiro pode motivar não apenas desempenho, como também companheirismo e dedicação. Verificou que o dinheiro tem apresentado pouca potência motivacional em virtude de sua incorreta aplicação por parte das organizações. A relação não consistente entre o dinheiro e o desempenho, em muitas organizações, é devida a uma infinidade de razões, dentre as quais destaca:

a) grande extensão de tempo e trabalho ligado a aumentos salariais periódicos e modestos, que podem dar a impressão de que seus ganhos são independentes de seu desempenho;

---

<sup>29</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

b) os gerentes não fazem muitas distinções nas avaliações de desempenho, especialmente se elas ocasionam diferenças salariais, talvez porque o confronto com pessoas avaliadas traga problemas de relacionamento;

c) a política salarial das organizações está atrelada a políticas governamentais que procuram regulamentar salários a fim de combater a inflação;

d) o preconceito gerado pela Escola das Relações Humanas a respeito do salário em si e das limitações psicológicas do modelo do *homo economicus* tão difundido pela Escola de Administração Científica de Taylor.

As conclusões de Lawler<sup>30</sup> III são:

a) as pessoas desejam dinheiro porque este permite-lhes não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. O dinheiro é um meio e não um fim;

b) as pessoas crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro.

Lawler citado por CHIAVENATO<sup>31</sup> encontrou evidências de que o dinheiro pode motivar não apenas desempenho, como também companheirismo e dedicação. Verificou que o dinheiro tem apresentado pouca potência motivacional em virtude de sua incorreta aplicação por parte das organizações. A relação não consistente entre o dinheiro e o desempenho, em

---

<sup>30</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

muitas organizações, é devida a uma infinidade de razões, dentre as quais destaca:

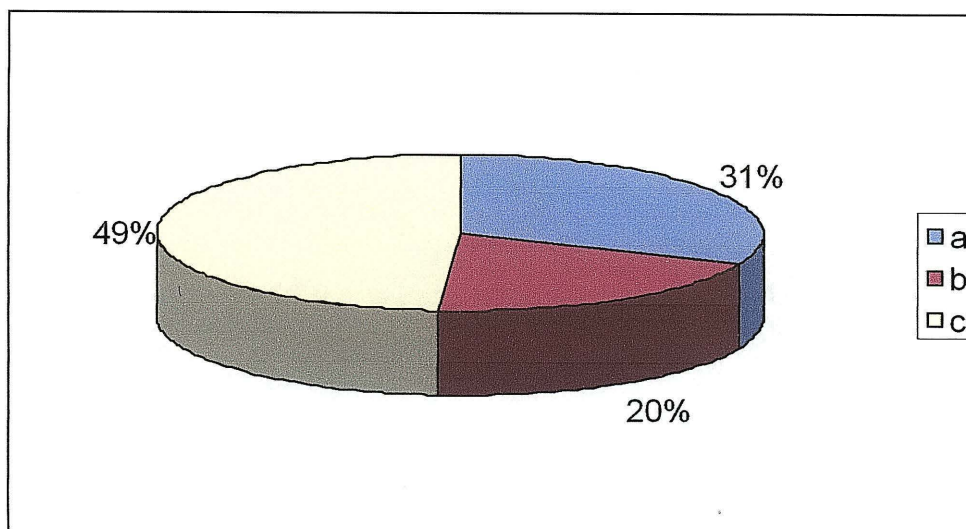
- a) grande extensão de tempo e trabalho ligado a aumentos salariais periódicos e modestos, que podem dar a impressão de que seus ganhos são independentes de seu desempenho;
- b) os gerentes não fazem muitas distinções nas avaliações de desempenho, especialmente se elas ocasionam diferenças salariais, talvez porque o confronto com pessoas avaliadas traga problemas de relacionamento;
- c) a política salarial das organizações está atrelada a políticas governamentais que procuram regulamentar salários a fim de combater a inflação;
- d) o preconceito gerado pela Escola das Relações Humanas a respeito do salário em si e das limitações psicológicas do modelo do *homo economicus* tão difundido pela Escola de Administração Científica de Taylor.

As conclusões de Lawler III são:

- a) as pessoas desejam dinheiro porque este permite-lhes não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. O dinheiro é um meio e não um fim;
- b) as pessoas crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro.

Em relação ao salário teve um percentual de 31% dos entrevistados, no qual se pode considerar uma mudança de comportamento, vez que, o salário está atualmente defasado, portanto não se encara mais como fator motivacional nessa reação de trabalho.

A Administração Científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, a qual o comportamento das pessoas é motivado apenas pela recompensa salarial e material do trabalho. Esta visão de homem mudou com a tão famosa experiência de *Hawthorne*, desenvolvida por Elton Mayo e sua equipe. Ela teve o mérito de demonstrar que o pagamento ou recompensa salarial não é o único fator decisivo na satisfação do indivíduo dentro das situações de trabalho (CHIAVENATO, 2000).



O ser humano não é motivado apenas por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais e simbólicas. O comportamento humano é determinado por causas que muitas vezes escapam do entendimento do homem. Essas causas chamam-se necessidades ou motivos, que por serem forças consideradas abstratas, levam o indivíduo a um determinado comportamento muitas vezes inexplicável em busca da satisfação de suas necessidades CHIAVENATO<sup>32</sup>.

Em relação a segunda alternativa, quando se refere ao plano de carreira é o fator motivacional que menos percentual teve, pois cerca de apenas 20% dos entrevistados diz ser o plano de carreira o que motiva enquanto profissional.

CHIAVENATO<sup>33</sup>, na Teoria dos Dois Fatores diz que os fatores motivacionais são aqueles que fazem com que os indivíduos sintam-se

<sup>32</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

<sup>33</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

especialmente bem. São eles: crescimento, progresso, responsabilidade, o próprio trabalho, o reconhecimento e a realização (CASADO<sup>34</sup>, formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: fatores higiênicos, ou fatores extrínsecos, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho, e fatores motivacionais, os quais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha.

Já em relação a terceira opção, satisfação do dever cumprido é o fator que mais motiva o profissional, ou seja, é uma satisfação interna que cumpre o exercício profissional.

A segunda pergunta se refere:

2) ACREDITA SER A MOTIVAÇÃO UM FATOR INTERNO OU EXTERNO?

- a) ( ) INTERNO
- b) ( ) EXTERNO

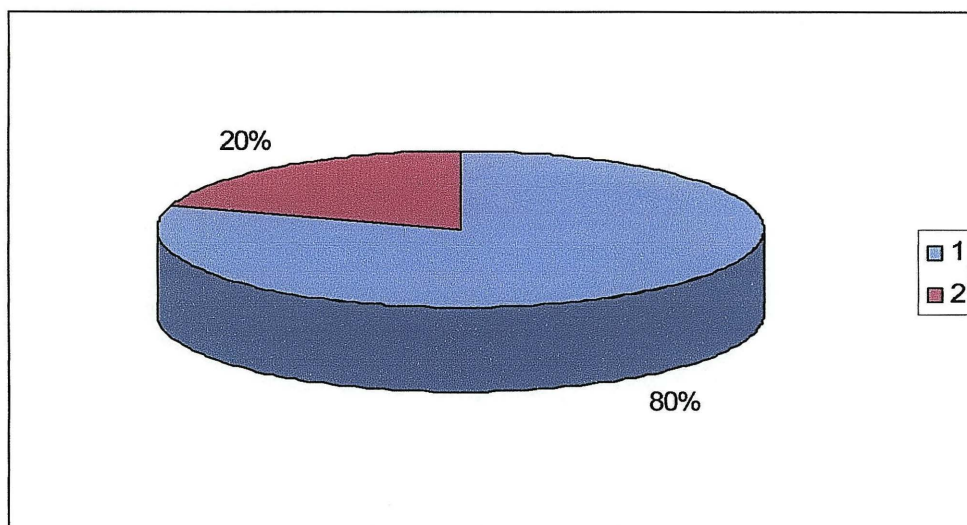
Nessa pergunta obteve-se os seguintes resultados:

Em relação à essa pergunta 50 (cinquenta) dos entrevistados 40 (quarenta) deles responderam ser interno e o restante cerca de 10 pessoas responderam ser externo, o que denota que o policial tem expectativas muito

---

<sup>34</sup> CASADO, T. A. Motivação e o trabalho. In: Fleury, M. Tereza (org). **As Pessoas na Organização**. 5 ed. São Paulo: Gente, 2002. CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (org). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2002.

mais interiores do que exteriores o que corresponde diretamente a escolha da maioria pela satisfação do dever cumprido.



A motivação pode ser ativada tanto por fatores internos como externos.

Segundo BERGAMINI<sup>35</sup> (1997), é uma força que se encontra no interior de cada pessoa que pode estar ligada a um desejo, esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos á ação. Esses impulsos são considerados como representantes de determinadas formas de comportamento, por meio das quais os seres vivos procuram estabelecer o equilíbrio. Onde tal equilíbrio nunca é alcançado, a satisfação nunca é plena, pois é exatamente o desequilíbrio orgânico e psicológico que impulsiona o ser humano a buscar daquilo que seja capaz de saciar as carências vigentes naquele dado momento.

<sup>35</sup> BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Para LESSA<sup>36</sup> (1999), quando maior for o estado de carência, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. O não atendimento destas necessidades ameaça a integridade física e psicológica do indivíduo havendo uma quebra no equilíbrio homeostático do organismo.

BERGAMINI<sup>37</sup> (1997), afirma que a satisfação de uma necessidade não paralisa o ser humano, pelo contrário, o próprio fato de satisfazer á uma necessidade faz com que outra venha à tona, disparando assim, uma nova conduta de busca rumo ao objetivo motivacional. Levando em conta este desencadeamento, toda e qualquer generalização sobre tipos de objetivos motivacionais que sejam mais freqüentemente perseguidos pela maioria dos indivíduos, parece ingênua e inadequada. Cada uma das pessoas a quem se pretende oferecer objetivos de satisfação motivacional poderá ser portadora de diferentes estados de carências internas.

De acordo com KONDO<sup>38</sup> (1994), quando se fala de necessidade e conseqüentemente de motivação, precisa-se examinar as diferenças individuais, para chegar a um conhecimento mais realista do que se passa naquele momento com cada um. O objetivo motivacional é, então, percebido a cada momento particular e a direção da busca será determinada por um fator interno e individual.

---

<sup>36</sup> LESSA, Jandir. **A construção do poder social**. Rio de Janeiro: SAEP, 1999.

<sup>37</sup> BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

<sup>38</sup> KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1994.

Verifica-se que a compreensão mais realista daquilo que foi conceituado como motivação, só é conseguida à medida que seja levada em conta a dimensão intrínseca das necessidades humanas.

Nas organizações, nada melhor como por exemplo, observa-se como fica claro comprovar este tipo de motivação, quando o funcionário atua em uma função que lhe permite auto-realização proporcionando desta forma a elevação de sua auto estima. Logo quando isso acontece, a sua eficiência é comprovada e produz resultados dos quais superam a expectativa da empresa.

A origem da motivação é sempre o desejo de se satisfazer necessidades. O ser humano é um animal social por natureza e, como tal, tem uma necessidade absoluta de se relacionar com os outros de seu ambiente.

Essa tendência integrativa da pessoa é o principal fator interno ativador da motivação para muitos de seus atos. Por exemplo, se estiver em um ambiente caracterizado pela presença de uma língua estrangeira, naturalmente terá-se uma forte e imediata motivação para assimilar essa ferramenta que permite interagir no ambiente, dele participar e nele atuar.

Aprender uma língua fora do ambiente de sua cultura seria como aprender a nadar fora d'água. As características dos ambientes que se frequenta representam fatores externos.

Portanto a motivação é absolutamente intrínseca, isto é, nasce das necessidades interiores de cada indivíduo, é uma força, uma energia que

impulsiona na direção de alguma coisa VERGARA<sup>39</sup>. Não é possível criar necessidades em alguém. A motivação surge a partir das necessidades particulares de cada pessoa, portanto, se não é possível criar necessidades em alguém, também não é possível que uma pessoa motive a outra, pois o que pode ser fator de motivação para alguns indivíduos, pode não ser para outros, em situações semelhantes.

Em relação a segunda escolha, ou seja, os que acreditam ser fatores externos, sendo 20% dos entrevistados no número de 10 pessoas, pode-se dizer com base em vários teóricos se dedicaram ao estudo da motivação extrínseca, porem foram os comportamentalistas que desenvolveram um estudo mais apurado sobre esse tema, defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado por meio das técnicas de comportamento, dois são os conceitos chaves na compreensão do comportamento humano dentro da escola Behaviorista.

Segundo Bergamini<sup>40</sup>, em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamentalista propõe que o interesse dos funcionários pelas recompensas externas tem grande poder para determinar um desempenho, bônus salarial, financiamento de entretenimentos, melhorias na estrutura física da empresa, etc.

Constituem o contexto do cargo BERGAMINI<sup>41</sup>.

- Condições de trabalho;

---

<sup>39</sup> VERGARA, S. C. . *Gestão de Pessoas*. 1. ed. São Paulo: Atlas Editora, 2000. v. 1.

<sup>40</sup> BERGAMINI, C.W. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: 4º ed. Editora Atlas, 1997.

<sup>41</sup> BERGAMINI, C.W. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: 4º ed. Editora Atlas, 1997.

- Políticas da organização e administração;
- Relações com o superior;
- Competência técnica do supervisor;
- Salários;
- Segurança no campo;
- Relações com colegas.

#### 4 CONCLUSÃO

Ao se tentar empreender pesquisa no campo da motivação no trabalho é que se constata, na prática, a vastidão e a complexidade que o assunto encerra. Na verdade, quaisquer comentários conclusivos simplistas, decorrentes de generalizações fáceis, podem não passar de meras especulações, não resistindo de modo algum a uma crítica mais rigorosa.

No entanto, as pessoas no ambiente de trabalho não agem somente por causa dos seus impulsos interiores, das necessidades não atendidas ou devido a aplicações de recompensas e punições. Em lugar disso, as pessoas devem ser vistas como indivíduos pensantes cujas crenças, percepções e estimativas de probabilidade influenciam fortemente seus comportamentos.

Daí conclui-se que o tema Motivação no Trabalho não se trata apenas de aglomerações teóricas. Trata-se da real necessidade de manter as pessoas em contínuo estado de contentamento, para expandir suas habilidades e competências de forma que o seu ambiente laboral não se torne um local de sofrimento psíquico.

A motivação não é estática. As pessoas não costumam ficar motivadas por muito tempo pelo mesmo fator motivacional. É por este motivo que as organizações devem estar em constante avaliação do grau de motivação dos seus colaboradores, pois o foco de satisfação das necessidades muda continuamente, assim como, o objeto de motivação. A motivação é o fator-chave para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Nenhum indivíduo desmotivado envolve-se plenamente em direção ao abarcamento destes objetivos.

Portanto, cabe dizer que o Policial será instrumento de apoio do Estado quanto estiver mais motivado especialmente na sensação de dever cumprido.

## REFERENCIAS

BAER, Alexandre. <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4730&org=2> acesso em maio 2007, publicado em 30/04/2007.

BERGAMINI, C.W. e BERALDO, D.G.R. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. São Paulo: 4º ed. Editora Atlas 1998.

BOOG, G.G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CASADO, T. A. Motivação e o trabalho. In: Fleury, M. Tereza (org). **As Pessoas na Organização**. 5 ed. São Paulo: Gente, 2002. CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (org). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Desempenho Humano nas Empresas**. São Paulo: Atlas, 1998. p.101- 151.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.187-212.

EUGEN JÚNIOR, Emil Pfister **Motivar não é a solução** <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4506&org=2>

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para Administradores de Empresas**. S.P.: E.P.U., p..11-53.

KELLETT, Anthony. **Motivação para o combate : o comportamento do soldado na luta**: Rio de Janeiro : Biblioteca do Exército, 1987.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento**. Trad. Dario Ikuo Miyake. São Paulo: Ed. Gente, 1994.

LEITÃO, D.M. **Administração Estratégica: Abordagem Conceitual e Atudinal**. Rio de Janeiro: PETROBRÁS, 1995.

LESSA, Jandir. **A construção do poder social**. Rio de Janeiro: SAEP, 1999.

MUCCHIELLI, Roger. **O trabalho em equipe**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MASLOW, Abraham H. MASLOW, A. H. (Abraham Harold), - 1970. **Diário de Negócios de Maslow/ Abraham H. Maslow**; organizado por Deborah C. Stephens; [tradução de Nilza Freire.Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SHERMAN, HARVEY. **Motivação do Funcionário Publico: a experiência norte-americana**. Rio de Janeiro: Fgv, 1961

PUCRS. [http://webct.ead.pucrs.br:8900/SCRIPT/esp\\_0602\\_segpub/scripts/student/dropbox\\_stud\\_home.pl?++++avail](http://webct.ead.pucrs.br:8900/SCRIPT/esp_0602_segpub/scripts/student/dropbox_stud_home.pl?++++avail)

SPECTOR, P. E. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2002.

WIKIPEDIA,

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia\\_de\\_necessidades\\_de\\_Maslow](http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow) acesso em maio 2007, publicado em 30/03/2005.

PFISTER JÚNIOR, Eugen Emil Motivar não é a solução  
<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4506&org=2>

VERGARA, S. C. . Gestão de Pessoas. 1. ed. São Paulo: Atlas Editora, 2000.  
v. 1.