



A MOTIVAÇÃO DO POLICIAL MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE: UMA ANÁLISE COM BASE NA TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Marcelo Dantas de Medeiros¹, Walter Lucio Monteiro dos Santos¹, Helisabela do Nascimento Pereira D'anjour², Miler Franco D'anjour³, Patrícia Whebber S. de Oliveira, Dr^a⁴

¹ Capitães da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte – PM/RN. E-mail: marcelodantas1977@hotmail.com

² Professora de Educação Física da Prefeitura Municipal do Natal – PMN/RN. E-mail: helisabelad@yahoo.com.br

³ Professor da área de gestão e negócios – IFRN. E-mail: miler.danjour@ifrn.edu.br

⁴ Professora de administração – DEPAD/UFRN – E-mail: patriciawhebber@gmail.com

Resumo: O presente trabalho teve como objetivo geral analisar o nível de motivação dos policiais militares lotados na Diretoria de Pessoal (DP) da Polícia Militar do Rio Grande do Norte (PM/RN) a partir da teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg. Para realização deste estudo foi utilizado como metodologia uma pesquisa exploratória, por meio de um estudo de caso de natureza predominantemente quantitativa, onde foram empregadas técnicas estatísticas para obtenção de cálculos frequência relativa, médias e desvios-padrão. Em relação aos resultados identificou-se um perfil sócio demográfico caracterizado pela predominância da graduação de soldados, do sexo masculino, com idades entre 26 e 30 anos, casados ou em união estável, com no máximo um filho, ensino superior completo, menos de cinco anos de serviço e renda familiar entre 4 e 6 SM. Da análise dos fatores higiênicos para identificar o nível de satisfação identificou-se na variável “estilo de supervisão do chefe”, um predomínio a não insatisfação; em “relações pessoais com os colegas”, predominou a não insatisfação; em relação ao “salário”, predominou a insatisfação; em “políticas de administração de pessoal” e em relação as “condições físicas e segurança do trabalho”, predominou a não insatisfação. Da análise dos fatores motivacionais como elementos da motivação, na variável “conteúdo do trabalho em si”, houve tendência à satisfação; em “sentido de realização de algo importante”, houve tendência à satisfação; em “exercício da responsabilidade”, houve tendência à satisfação; em “possibilidade de crescimento”, houve tendência à não satisfação; e em “orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão”, houve tendência à satisfação. Finalmente, quanto ao objetivo geral, que visava analisar o nível de motivação e satisfação dos entrevistados, como o valor médio alcançado para os fatores motivacionais (intrínsecos) foi superior à média, é possível identificar que há uma tendência à satisfação. No tocante aos fatores higiênicos (extrínsecos), a pesquisa demonstrou uma pequena inclinação a não insatisfação, podendo-se perceber os policiais militares estudados motivados em relação ao seu trabalho.

Palavras-chave: Polícia Militar, satisfação, motivação, teoria dos dois fatores.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Bergamini (2008), o interesse pela motivação humana pode ser observado já nas obras dos primeiros pensadores da humanidade, representados pelos filósofos que se preocupavam em explicar e conhecer o comportamento do ser humano. Posteriormente, na época da Revolução Industrial ela decorria das punições de ordens física, psicológica, financeira e outras, sendo que somente após 1890 é que investimentos significativos foram feitos objetivando aumentar a eficiência dos processos produtivos e gerar retornos mais recompensadores.

Segundo Chiavenato (1983), a partir dos anos 70 e na esteira de inúmeros planos e medidas superficiais tomadas e destinadas ao fracasso, uma nova proposta motivacional surgiu com Elton Mayo (1880-1949), importante estudioso administrativo australiano e expoente da chamada “Escola de Relações Humanas”, cujos objetivos motivacionais a serem perseguidos em situações de trabalho levariam as pessoas a se sentirem mais úteis e prestigiadas.

Influenciadas por esses estudos é que atualmente muitas instituições públicas, dentre as quais a Polícia Militar do Rio Grande do Norte, busca oferecer a seus integrantes políticas de gestão de pessoas que possibilitem valorizar os seus indivíduos em busca de se atingir níveis motivacionais que fortaleçam o comprometimento do efetivo com os objetivos da organização.

Todavia, é importante identificar as restrições que o tema motivação sofre devido à natureza hierarquizada das organizações policiais militares, nas quais os comandantes firmam a convicção que elas somente logram sucesso com uma estrutura fortemente centralizada, na qual em alguns momentos podam o processo criativo do indivíduos de hierarquia inferior. Também tem sido assim na PMRN, onde um dos erros mais lastimáveis tem sido continuar confundindo ações tipicamente motivadoras e salutarmente eficazes,



como o incentivo à participação dos subordinados na discussão e resolução dos problemas das unidades, com outras que se restringem ao simples condicionamento de desempenho humano e que levam à simples eficiência, como a destreza no manuseio de um “bastão perseguidor” ou na condução de uma viatura.

Bergamini (1997) propõe que a motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos.

Problemas básicos devem ser identificados e resolvidos de imediato e não após terem gerado crises, e nesse contexto, partindo do estudo da situação motivacional na Diretoria de Pessoal da PM/RN, órgão de direção setorial responsável pelas atividades relacionadas com classificação e movimentação do efetivo, promoções, recrutamento e seleção, percebeu-se que o mais importante para o êxito de uma missão e que verdadeiramente pode influenciar a motivação na PMRN e na Diretoria de Pessoal é a atenção às pessoas. No militarismo, mais do que em qualquer outra profissão, a motivação está intrinsecamente ligada à liderança e o bom líder deve se ater sobre seus liderados.

Neste contexto, o presente estudo apresenta como questão central de pesquisa identificar: qual o nível de motivação dos policiais militares lotados na Diretoria de Pessoal da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte?

Por fim, este estudo apresenta como objetivo geral o nível de motivação dos policiais militares lotados na Diretoria de Pessoal da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

2. A TEORIA DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG

Com referências na Teoria das Necessidades, de Abraham Maslow (apud Aquino 1984), o psicólogo americano Frederick Herzberg desenvolveu outra teoria baseada no estudo das atitudes e motivações dos funcionários dentro das empresas, tentando entender quais seriam os elementos que causariam insatisfação (aos quais chamou de “fatores higiênicos”) e aqueles que seriam os responsáveis pela satisfação (que denominou “fatores motivadores”) no ambiente de trabalho, daí sua obra ser conhecida como "A Teoria dos dois fatores de Herzberg: Motivação - Higiene", publicada pela em 1959 no seu livro “The Motivation to Work” (a motivação para trabalhar).

Para Herzberg (apud Aquino, 1984), os fatores higiênicos afetam a insatisfação e são voltados a suprir as necessidades básicas de natureza material e fisiológica, tais como salário, segurança no trabalho, benefícios e clima organizacional, enquanto que os motivacionais afetam a satisfação e destinam-se às de realização profissional, reconhecimento, participação, responsabilidade e progresso pessoal. Conforme Chiavenato (1994), a expressão "higiene" serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e para mostrar que se destinam a afastar as condições desagradáveis.

Para Bergamini (2008), fatores higiênicos referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, são extrínsecos a ela. Estes fatores, quando presentes, deixam de causar insatisfação, mas não garantem que as pessoas ficarão satisfeitas. No entanto, se ausentes, são capazes de causar insatisfação.

Em seus estudos, Herzberg (apud Aquino, 1984), pode afirmar que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas caracteriza-se mais como nenhuma satisfação. Da mesma forma, o contrário de insatisfação não pode ser entendida como satisfação, mas nenhuma insatisfação.



Figura 1 – A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

Chiavenato (1994) afirma que segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, é possível um empregado estar descontente e satisfeito ao mesmo tempo. Como exemplo, ele cita que pode um empregado estar insatisfeito com a política da empresa em relação às férias, mas verdadeiramente satisfeito com seu desempenho profissional ao ver uma carta elogiosa de um cliente afixada no quadro de avisos da sala de funcionários.

Ainda conforme Chiavenato (1994), o termo "motivação" envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.

Para Herzberg (apud Aquino, 1984), identificar os fatores higiênicos e motivacionais é a base para definir a motivação do colaborador. Ele reconheceu que cada um enfrenta uma situação de vida diversa e possui seu próprio conjunto de prioridades, mas estava convencido de que o dinheiro não era o principal motivo que fazia os colaboradores permanecerem em uma empresa durante certo período de tempo.

Ele também foi capaz de distinguir as pessoas com base nos seus diferentes estilos motivacionais, como aqueles que procuram motivação porque são responsáveis, buscam realizar-se e serem reconhecidas, mesmo usufruindo de fatores ambientais pobres, e aqueles que procuram manutenção ao fixarem sua atenção em vantagens, pagamento, segurança e colegas de trabalho, ou seja, com elevado referencial ambiental.

Vergara (2000) afirma que sendo a motivação intrínseca, não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora.

A principal crítica à Teoria dos Dois Fatores, segundo Chiavenato (1994) reside em ser natural do ser humano achar que a culpa da desmotivação é sempre dos outros, ele consolidou o entendimento que a direção de uma empresa não tem de dedicar-se apenas a diminuir os fatores desmotivacionais, mas também a investir nos fatores motivacionais se quiser que a sua equipe produza com todo o potencial, pois muitas das iniciativas tomadas e tidas como medidas em prol do empregado não surtem efeitos tão benéficos como esperado porque garantem apenas fatores higiênicos, sem propiciar motivação.

3. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Quanto aos seus objetivos a pesquisa é classificada como exploratória. Segundo Gil (2008) proporciona maior aproximação com o problema em estudo, tendo por objetivo torná-lo mais explícito ou possibilitar a construção de hipóteses, ou seja, pode-se dizer que esta pesquisa busca o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Quanto aos procedimentos este estudo classifica-se como sendo um estudo de caso, que segundo Segundo Gaya et al (2008) este procedimento metodológico tem por objetivo investigar um fenômeno atual situado no contexto da vida real, em que as fronteiras entre o fenômeno estudado e o contexto não estão claramente delineados, desta forma, o pesquisador faz uso de fontes múltiplas de coleta de informações. Por fim, quanto à natureza optou-se por uma abordagem quantitativa, que diferentemente da pesquisa qualitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados.

A população deste estudo foi constituída pelo efetivo de policiais militares que compõem a Diretoria de Pessoal da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, totalizando 52 (cinquenta



e dois) policiais militares, sendo 7 (sete) Oficiais e 45 (quarenta e cinco) Praças, entre elas uma policial militar feminina. O estudo não utilizou amostra, foi do tipo censitário abrangendo a totalidade da população.

Os dados nesta pesquisa foram coletados por meio da aplicação de questionário, constituído de duas partes, a primeira formada de oito questões de natureza socioeconômicas, com objetivo de traçar o perfil dos policiais militares que compõem a Diretoria de Pessoal e na segunda foi utilizado um questionário adaptado do Guia para diagnósticos em administração de recursos humanos: roteiros e instrumentos para qualidade elaborado por Celinski (1994, p. 76), constituído de 63 itens para avaliar motivação por meio da identificação dos fatores motivacionais que se subdividem em conteúdo do trabalho em si, sentido de realização de algo importante, exercício da responsabilidade, possibilidade de crescimento, orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão; e fatores higiênicos subdivididos em estilo de supervisão do chefe, relações pessoais com os colegas, salário, políticas de administração de pessoal e condições físicas e segurança do trabalho. As questões foram mesuradas por uma escala do tipo Likert com cinco pontos com variação de 0 à 4 no qual avalia a intensidade da ocorrência como nunca aplicável, pouco aplicável, razoavelmente aplicável, muito aplicável e totalmente aplicável.

Os questionários foram aplicados presencialmente com 48 policiais militares dos 52 lotados na unidade. Deixaram de ser respondidos e tabulados 04 questionários, por haver dois policiais militares de férias, um de licença especial e outro a disposição da Junta Policial Militar de Saúde.

Por fim, foram utilizadas as técnicas estatísticas da média e do desvio padrão para definição dos níveis de motivação além do cálculo da distribuição de frequência relativa para cada variável que compões os fatores higiênicos e motivacionais.

Tendo ao final da análise, com os resultados obtidos, sido elaborado um quadro comparativo com as frequências em médias objetivando mensurar o grau de incidência dos fatores higiênicos e motivacionais para mensurar a satisfação ou insatisfação dos policiais militares na unidade.

4. O PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO DOS POLICIAIS MILITARES LOTADOS NA DP DA PMRN.

Como primeiras análises a serem realizadas no presente trabalho serão apresentados dos dados sócio demográficos dos policiais lotados na Diretoria de Pessoal (DP) da Polícia Militar do Estrado do Rio Grande do Norte (PM/RN).

Assim ao se analisar os dados relacionados ao gênero da população estudada observa-se que a maioria dos policiais militares lotados na DP são do sexo masculino, sendo a representação feminina pequena, atingindo pouco mais de 2%, fato justificado pela pequena quantidade de efetivo do sexo feminino que compõe o quadro geral da PMRN, o que também se justifica devido aos concursos para ingresso na PMRN normalmente não disponibilizarem vagas para mulheres e, quando o fazem, ser em quantidade bem inferior às oferecidas para candidatos do sexo masculino.

Em relação a faixa etária dos policiais identifica-se que os policiais militares lotados na DP são em sua grande maioria jovens com idade variando entre 26 e 30 anos, representando essa faixa pouco menos de 46% da população. Embora esta porcentagem não represente proporcionalmente a realidade da PMRN, não chega a ser tão discrepante, já que no período compreendido entre os anos de 2000 e 2010 ocorreram os concursos de ingresso na instituição com maior número de convocados, sendo 30 anos a idade máxima admitida para o ingresso na corporação.

Quanto ao estado civil dos policiais militares lotados na DP verifica-se que mais de dois terços dos policiais analisados são casados ou vivem em união estável, representando 68,75% do universo estudado.

No que se refere ao número de filhos constatou-se na pesquisa que 35,42% dos entrevistados não possuem filhos e 27,08% possuem apenas um filho, o que demonstra que mais de 70% destes policiais possuem até um filho, fato que pode interferir nos índices obtidos na pesquisa sobre a motivação, já que a ausência de filhos ou um baixo número deles influencia diretamente, mesmo que de forma sensível, na disponibilidade do trabalhador para o serviço e na necessidade de recursos financeiros, fatores estes que interferem na satisfação.



Para o quesito escolaridade observou-se que 50% da população analisada já concluiu o ensino superior e outros quase 20% estão matriculados em cursos superiores, demonstrando que a Diretoria de Pessoal tem um efetivo com um bom nível de escolaridade.

No item tempo de serviço constatou-se que 50% dos policiais militares da DP tem no máximo 5 anos de serviço, situação que mais uma vez diferencia-se da realidade da PMRN, pois mesmo que os últimos concursos tenham possibilitado o ingresso de uma grande quantidade de candidatos, essa quantidade não corresponderia proporcionalmente aos índices alcançados.

Em relação à graduação dos entrevistados observa-se que mais de dois terços dos policiais pesquisados são Soldados. Assim, é importante destacar que as políticas adotadas pela PMRN no que se refere aos postos e graduações são diferentes, principalmente quanto à ascensão funcional, funções exercidas e salários o que pode influenciar nos resultados da pesquisa em relação aos níveis de motivação.

No que diz respeito à renda familiar comparada ao salário dos policiais é possível afirmar que a renda da maioria desses policiais representa a maior parte da renda familiar, fato que possibilita concluir que a variável “Salário” influencia fortemente os fatores higiênicos.

Por fim, resumidamente, verifica-se que a maioria dos policiais lotados na DP apresentam o seguinte perfil: são do sexo masculino, da graduação soldado, faixa etária entre 26 e 30 anos, são casados ou vivem em união estável, não possuem filhos, têm curso superior completo, estão trabalhando na PMRN a menos de cinco anos e possuem renda familiar entre quatro e seis salários mínimos.

5. O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS POLICIAIS MILITARES DA DP COM BASE NOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS

Para melhor compreender o comportamento dos policiais militares lotados na DP, quanto as variáveis que compõem os fatores higiênicos, foi elaborada a tabela abaixo, onde se calculou a média e o desvio padrão para cada uma das variáveis.

FATORES HIGIÊNICOS		
Variáveis	Média	Desvio-padrão
Estilo de supervisão do chefe	2,79	0,80
Relações pessoais com os colegas	3,33	0,57
Salário	1,22	0,68
Políticas de administração de pessoal	1,93	0,55
Condições físicas e segurança do trabalho	1,91	0,73

Tabela 01: Média e desvio-padrão das variáveis que compõem os fatores higiênicos

Fonte: Dados da pesquisa 2011

Analisando as informações constantes na tabela 02, tomando por base a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg é possível identificar que as variáveis Relações pessoais com os colegas e Estilo de supervisão do chefe apresentaram um valor médio superior ao valor mediano das alternativas, aqui fixado em 2,00, esta postura indica que estas variáveis supostamente estariam favorecendo a um estado de não insatisfação, principalmente a variáveis relações pessoais com os colegas, que obteve resultado próximo ao máximo.

Todavia ao verificar as variáveis “Condições físicas e segurança do trabalho”, “Políticas de administração de pessoal” e “Salário” verifica-se que estariam, conforme proposto pela Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, provocando uma tendência a insatisfação já que obtiveram índices abaixo da média 2 valor que para a pesquisa indica uma situação de neutralidade. O maior destaque quanto a insatisfação se verificou na variável Salário, obtendo uma média de 1,22.

Quanto aos desvios-padrões que indica uma menor ou maior dispersão dos resultados colhidos em relação ao valor médio, destacou-se com maior desvio-padrão a variável “Estilo de supervisão do chefe”, com índice 0,80, todavia se faz necessário destacar que a DP é subdividida em seções, apresentando diferentes chefes para cada setor, fato que possivelmente ajudou a elevação do índice do desvio-padrão para esta variável, já que passaram a ser analisados a figura unitária do diretor, mas dele e dos demais Oficiais que exercem a função de chefe na DP.



Em relação aos fatores motivacionais, foram calculadas a média e o desvio-padrão para cada variável, gerando os dados constantes na tabela 02.

FATORES MOTIVACIONAIS

Variáveis	Média	Desvio-padrão
Conteúdo do trabalho em si	2,65	0,54
Sentido de realização de algo importante	2,93	0,56
Exercício da responsabilidade	3,19	0,62
Possibilidade de crescimento	1,39	0,70
Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão	2,61	0,59

Tabela 02: Média e desvio-padrão das variáveis que compõem os fatores motivacionais

Fonte: Dados da pesquisa 2011

Verificando-se os gráficos de frequência, os índices aparentam ser mais favoráveis à “satisfação”, tomando por base a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, contudo ao verificar os valores das médias, constantes na tabela 2, estas se apresentam mais próximas ao valor mediano, que para a pesquisa é o valor 2. A justificativa para o fato anteriormente relatado é dada devido as respostas, terem sido medianos ou pouco acima do valor mediano, assim, embora os valores acima da média tenham sido bem superiores aos abaixo do valor mediano aqueles não interferiram tão fortemente na elevação do valor da média final.

Observando as médias obtidas para as variáveis relacionadas aos fatores motivacionais, conclui-se que os policiais militares lotados na DP apresentaram o maior índice de tendência à “satisfação”, segundo a Teoria dos dois Fatores de Herzberg para a variável “Exercício da responsabilidade” obtendo-se uma média de 3,19.

Em sentido oposto verifica-se a presença da variável “Possibilidade de crescimento”, que obteve uma média de apenas 1,39 indicando, segundo a teoria tomada por base para este estudo, uma tendência à “não satisfação”.

A principal justificativa a este baixo desempenho é dada pela falta de perspectiva de ascensão funcional que atualmente impera na PMRN.

Para as outras três variáveis os valores obtidos foram superiores ao valor mediano, indicando uma tendência a “satisfação”.

Quanto ao desvio-padrão, observou-se que o maior valor alcançado foi para a variável “Possibilidade de crescimento”, que obteve um índice de 0,70, como o desvio-padrão indica a dispersão dos resultados em relação a média, este número pode ser justificado por entre os entrevistados haver Oficiais e Graduados, que ao contrário dos Soldados, ainda possuem uma melhor perspectiva de ascensão funcional na PMRN.

Como ultima técnica de análise foi construído o gráfico abaixo a partir do cálculo das médias dos valores obtidos para as questões do questionário da pesquisa, relacionadas aos fatores motivacionais e higiênicos, tendo chegado aos seguintes valores:

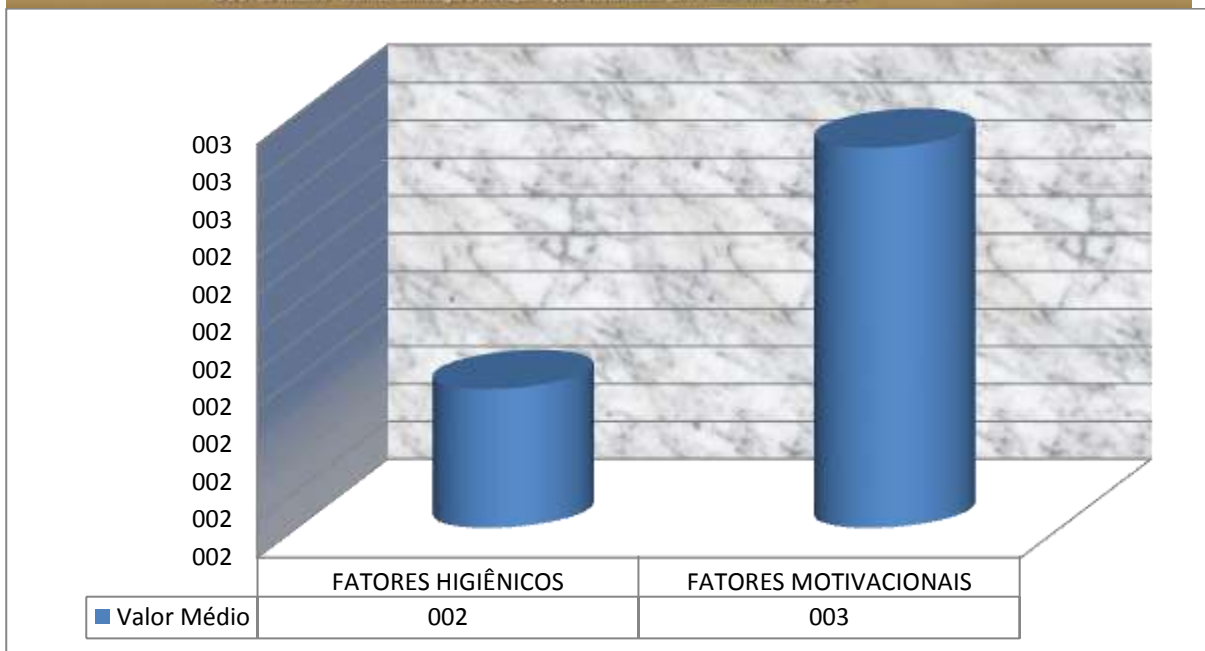


Gráfico 01: Gráfico comparativo dos valores médios dos fatores higiênicos e motivacionais
 Fonte: Dados da pesquisa 2011

Pelo gráfico observa-se que o desempenho dos fatores higiênicos foi inferior ao dos fatores motivacionais, tendo, porém os dois se situado acima da média representado na pesquisa por 2, que supostamente representaria o ponto de neutralidade.

Quanto aos fatores higiênicos, que para Bergamini (2008) referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha condições essas que são extrínsecas a ela e que quando presentes, deixam de causar insatisfação, mas não garantem que as pessoas ficarão satisfeitas, no entanto, se ausentes, são capazes de causar insatisfação, os resultados dos valores médios demonstram um valor muito próximo do valor mediano, não identificando muito bem uma tendência para não insatisfação ou insatisfação.

Quanto aos fatores motivacionais, que são fatores intrínsecos, em que para Chiavenato (1994), envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho, e que para a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg se presentes, causam satisfação e se ausentes, deixam de causar satisfação mas não chegam a causar insatisfação, o resultado obtido superior ao valor mediano, representado na pesquisa pelo valor 2, que indicaria neutralidade, sendo a transição de uma tendência a satisfação e a não satisfação. Como o valor médio alcançado para os fatores motivacionais foram superiores a média é possível presumir que o efetivo da DP apresenta uma tendência de satisfação.

Resumidamente observa-se quanto aos fatores higiênicos, que representam os fatores extrínsecos, a pesquisa demonstrou que os policiais pesquisados apresentam uma pequena tendência a não insatisfação uma vez que os resultados em média apresentam um índice 2, 24 ligeiramente superiores ao ponto de neutralidade do índice médio que foi estabelecido como sendo 2 para o referido estudo. Tomando por base este resultado presume-se ser necessária uma maior atenção a estes fatores. Já quanto aos fatores motivacionais, que são os fatores intrínsecos, a pesquisa demonstrou uma leve tendência a satisfação, sendo, porém necessário um reforço quanto a estes fatores para se garantir um nível melhor de satisfação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral definir o grau de motivação e satisfação dos policiais militares do RN lotados na Diretoria de Pessoal da PMRN e analisá-lo com base na teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, por abordagem quantitativa, com o emprego de técnicas estatísticas para cálculos percentuais, médias, desvios-padrão e frequências sobre os resultados obtidos pela aplicação de questionário. Levantou-se o perfil sócio demográfico do grupo, caracterizado pela predominância do sexo masculino, idades entre 26 e 30 anos, casados ou em união estável, com no máximo um filho, ensino superior completo, menos de cinco anos de serviço e renda familiar entre 4



e 6 SM. No tocante aos fatores higiênicos como elemento da motivação, observou-se a incidência dos fatores motivacionais como elemento da motivação e o nível de satisfação ou insatisfação dos militares entrevistados, destacando-se, de maneira significativa, a baixa remuneração como fator de insatisfação geral.

Quanto ao nível de satisfação dos entrevistados, como o valor médio alcançado para os fatores motivacionais (intrínsecos) foi superior à média, é possível presumir que há uma tendência à satisfação. No tocante aos fatores higiênicos, que representam os fatores extrínsecos, a pesquisa demonstrou uma pequena tendência não insatisfação. Com isso pode-se apresentar os policiais militares lotados nesta diretoria de pessoal como estando motivados, todavia é importante verificar os índices tanto dos fatores motivacionais quanto dos fatores higiênicos, para se adotar ações motivacionais buscando melhorar os índices encontrados no presente estudo.

As limitações à realização do trabalho foram às características da instituição (estrutura, hierarquia, disciplina, normas), que impõem restrições à expressão e ao desenvolvimento pessoal do policial, e o fato dos autores fazerem parte da população pesquisada.

O tema apresentado não se encerra, mas abre espaço para estudos futuros, que tracem o perfil, o nível de satisfação e motivação dos demais membros da PM/RN para a adoção de medidas que tragam melhorias ao desempenho das atividades e diminuam os níveis de insatisfação aqui retratados.

Os trabalhos subsequentes apresenta-se a necessidade de expandir essa pesquisa para a corporação Polícia Militar objetivando identificar as percepções dos policiais em relação ao seu nível de motivação, contribuindo com o desenvolvimento das políticas de pessoal pela organização.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1984.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CELINSKI, Leszek. **Guia para diagnósticos em Administração de Recursos Humanos: roteiros e instrumentos para qualidade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GAYA, Adroaldo, et al. **Ciências do movimento humano: Introdução à metodologia da pesquisa**. 2008, Porto Alegre, Artmed.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.