UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

JESSICA MENEZES ROCHA

TEORIA DA MOTIVAÇÃO DE HERZBERG: um estudo de campo no 42º BPM

São Luís
2022

JESSICA MENEZES ROCHA

TEORIA DA MOTIVAÇÃO DE HERZBERG: um estudo de campo no 42º BPM

Monografia apresentada ao Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão para obtenção do grau de Bacharel em Segurança Pública.

Orientador: CAP QOSPM Jadson Ramos e Sousa Santos.

São Luís
2022

Rocha, Jessica Menezes.
Teoria da motivação de Herzberg**:** um estudo de campo no 42º BPM / Jessica Menezes Rocha. – São Luís, 2022.

48 f

Monografia (Graduação) – Curso de Formação de Oficiais – PM, Universidade Estadual do Maranhão, 2022.

Orientador: Cap. QOSPM Jadson Ramos e Sousa Santos.

1.Herzberg. 2.Motivação. 3.Ambiente organizacional. 4.Satisfação. 5.Polícia Militar. I.Título.

CDU: 355.511.6:331.101.3

Elaborado por Giselle Frazão Tavares - CRB 13/665

JESSICA MENEZES ROCHA

TEORIA DA MOTIVAÇÃO DE HERZBERG: um estudo de campo no 42º BPM

Monografia apresentada ao Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão para obtenção do grau de Bacharel em Segurança Pública.

Aprovada em:____/___/_____

BANCA EXAMINADORA

CAP. QOSPM Jadson Ramos e Sousa Santos (Orientador)
Polícia Militar do Maranhão

Prof. Ms. Inácio Ferreira Façanha Neto
Universidade Estadual do Maranhão

TEN. QOSPM Nilson Muniz do Santos
Polícia Militar do Maranhão

Ao meu amigo, companheiro de incontáveis serviços, eterno Cadete PM 03/18 Carlos (in memoriam), que jamais será esquecido, apesar de sua breve passagem pela terra, muito ensinou sobre gentileza e generosidade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, porque dele, por Ele e para Ele são todas as coisas. Ao meu esposo, sempre tão atencioso, compreensivo e pronto a me ajudar em qualquer situação, aos meus pais, pelo investimento ao longo da vida, pelo auxílio sempre presente, pelos conselhos e afago nos momentos mais difíceis, ao meu irmão pelo incentivo de sempre, pela descontração e pelas orientações, e à minha avó por todo afeto, pelos conselhos e pelo incentivo a sempre buscar algo mais por meio dos estudos. Ao meu orientador, Cap Ramos, pela disposição, por toda sua paciência e auxílio.

Aos meus companheiros de curso, meus amigos de coração Átilla e Cardoso, por terem me acolhido desde o primeiro ano, meus parceiros de estágio no 13º BPM Duarte, Magalhães e Pestana, pude aprender muito com vocês, ao meu parceiro de serviço interno Leonel, pela amizade em um dos momentos mais difíceis da jornada, aos meus amigos de viagem Danilo e Raul, cada um especial a sua maneira. A minha equipe de trabalhos acadêmicos, sem vocês tudo seria mais difícil. Aos meus amigos queridos Rômulo Vieira, Pinheiro, Thalysson, Alexandre, Fabbio e Penha, em especial ao meu feminino, pelas incontáveis brigas, faxinas, pela ajuda na hora do sanhaço, Carlieth e Neidiane e àquelas que se tornaram mais que minhas amigas, minhas irmãs de alma, por cada lágrima, cada gargalhada, cada momento de dor, raiva, frustração, sobrevivemos juntas: Sarah, Conceição, Maria e minha canga Valkerline amo muito vocês!

A todos os meus professores da UEMA, instrutores, monitores e comandantes das Unidades que estagiei por toda paciência e por todos os ensinamentos. A todos aqueles que tornaram este sonho possível, meu muito obrigada!

“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento”.

Frederick Herzberg

RESUMO

Tendo em vista que algumas pessoas estão insatisfeitas com seu trabalho, entretanto há pessoas com as mesmas condições de trabalho e têm uma satisfação enorme de fazê-lo. Assim, faz-se necessário entender o quanto é importante a motivação dentro do ambiente de trabalho, pesquisa-se sobre a Teoria dos Dois Fatores que foi desenvolvida por Frederick Herzberg e foi criada para analisar o que é motivador e o que é desmotivador no ambiente de trabalho, e o presente estudo pretende analisar tais fatores no âmbito do 42º BPM, a fim de estimar a relação entre fatores motivacionais e higiênicos no ambiente organizacional do Batalhão. Para tanto, é necessário identificar a relação de fatores motivacionais como determinantes na satisfação dos policiais do Batalhão e verificar a influência de fatores higiênicos como determinantes na falta de insatisfação na Unidade de Polícia Militar. Realiza-se, então, uma pesquisa positivista, tendo como a proposta a compreensão sobre uma área já explorada, de caráter quantitativo. Diante disso, verifica-se a grande incidência de respostas avaliando positivamente os fatores motivacionais no Batalhão, também a grande incidência de respostas avaliando positivamente os fatores higiênicos. e grande tendência a satisfação, no que se refere a maioria das respostas concernentes aos fatores motivacionais. Nota-se a maior tendência a não insatisfação nas respostas relacionadas aos fatores higiênicos, o que impõe a constatação de que a motivação deve ser acompanhada do substantivo “processo”, pois se trata de um caminhar repleto de oscilações, no qual será necessário o tempo todo recorrer a modificações e readaptações para que se tenha fatores favoráveis à motivação dos policiais.

Palavras-chave: Herzberg. Motivação. Ambiente Organizacional. Satisfação. Polícia Militar.

ABSTRACT

Considering that some people are dissatisfied with their work, however, there are people with the same working conditions and they have enormous satisfaction in doing so. Thus, it is necessary to understand how important motivation is within the work environment, research on the Two Factor Theory that was developed by Frederick Herzberg and was created to analyze what is motivating and what is demotivating in the environment of work, and the present study intends to analyze such factors in the scope of the 42nd BPM, in order to estimate the relationship between motivational and hygienic factors in the organizational environment of the Battalion. Therefore, it is necessary to identify the relationship of motivational factors as determinants in the satisfaction of the Battalion police and verify the influence of hygienic factors as determinants in the lack of dissatisfaction in the Military Police Unit. A positivist research is then carried out, having as the proposal the understanding of an area already explored, of a quantitative character. In view of this, there is a high incidence of responses positively evaluating the motivational factors in the Battalion, as well as a high incidence of responses positively evaluating the hygienic factors. and great tendency to satisfaction, with regard to most responses concerning motivational factors. There is a greater tendency for non-dissatisfaction in the answers related to hygienic factors, which imposes the observation that motivation must be accompanied by the noun “process”, as it is a journey full of oscillations, in which time will be needed. all resort to modifications and readaptations in order to have factors favorable to the motivation of the police.

Keywords: Herzberg. Motivation. Organizational environment. Satisfaction. Military Police.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Pirâmide das necessidades de Maslow 20
Figura 2 Teoria X e Y 22
Figura 3 Teoria dos dois fatores de Herzberg 23
Figura 4 Meu trabalho é desafiador e interessante 29
Figura 5 O trabalho que realizo permite desenvolver minhas capacidades 30
Figura 6 Meu comandante reconhece uma atividade bem realizada 30
Figura 7 Meu trabalho me oferece oportunidade de crescimento na carreira 31
Figura 8 Tenho autonomia e responsabilidade no trabalho que realizo 31
Figura 9 Minhas atividades no trabalho me oferecem oportunidade de crescimento pessoal 32
Figura 10 Meu trabalho condiz com a minha qualificação profissional. 32
Figura 11 Meu trabalho possui alto grau de responsabilidade 33
Figura 12 Os resultados do meu trabalho afetam significativamente na vida e bem-estar de outras pessoas 33
Figura 13 Sinto-me satisfeito com meu horário de serviço. 34
Figura 14 Meus comandantes são acessíveis 34
Figura 15 Tenho bom relacionamento com meus superiores hierárquicos. 35
Figura 16 Considero que a estrutura física do Batalhão contribua para que eu trabalhe de maneira cômoda e eficiente 35
Figura 17 São oferecidos recursos e equipamentos para que eu realize meu trabalho 36
Figura 18 As condições de limpeza, saúde e higiene no trabalho são boas 36
Figura 19 Minha remuneração está de acordo com o trabalho que realizo. 37
Figura 20 Recebo os benefícios previstos em lei (licença, férias, salário família) 37
Figura 21 Tenho boa relação com pares e subordinados. 38
Figura 22 As pessoas se preocupam com seus companheiros de trabalho. 38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....10

2 METODOLOGIA.....12

2.1 Pressupostos epistemológicos.....12

2.2 Abordagem e tipologia da pesquisa.....13

2.3 Local, universo e amostra.....13

2.4 Instrumento de pesquisa.....13

2.5 Técnicas de pesquisa, tratamento dos dados e limitações.....14

3 MOTIVAÇÃO ORZANIZACIONAL.....15

3.1 Clima Organizacional e sua relação com a motivação.....18

4 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....19

4.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades.....20

4.2 A teoria X e Y de McGregor.....21

4.3 Teoria da Motivação De Herzberg.....22

4.4 Fatores ambientais e a influência na satisfação.....27

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....29

5.1 Resultados quanto aos fatores motivacionais de Herzberg.....29

5.2 Resultados quanto fatores higiênicos de Herzberg.....34

5.3 Discussão quanto fatores motivacionais de Herzberg.....38

5.4 Discussão quanto fatores higiênicos de Herzberg.....39

6. CONCLUSÃO.....39

REFERÊNCIAS.....42

APÊNDICE A -TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)
.....47

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....48

1 1 INTRODUÇÃO

Ao tentar compreender a influência do ambiente organizacional na motivação dos funcionários há uma complexa categoria de análise, que busca revisar leituras realizadas no intuito de aprofundar o conhecimento acerca do próprio conceito de motivação, da influência do ambiente na motivação dos funcionários e a definição de um ambiente propício para o trabalho à luz de Herzberg.

O desempenho no trabalho ou fora dele depende não somente das habilidades individuais, mas também da motivação de cada um. Com base nestes aspectos é possível considerar que o empregado passa a maior parte do seu tempo no serviço. A despeito disso, como forma de aumentar o interesse deles, as organizações têm desenvolvido tarefas pelas quais motiva o empregado a permanecer nas organizações com maior prazer e assim aumentando a produtividade. Segundo Volpato e Cimbalista (2002, p.78):

> O processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.

É de bom alvitre que a motivação no trabalho é uma estratégia para o crescimento profissional, pois a partir dela, o profissional busca melhorar suas habilidades na sua área de atuação e seu potencial dentro da instituição, com isso desenvolve-se tanto na área profissional, familiar e social tentando alcançar seus próprios objetivos e visando uma boa posição na empresa. Neste sentido, questiona-se: De que maneira os fatores higiênicos e motivacionais no ambiente organizacional influenciam na motivação dos policiais militares do 42º Batalhão da Polícia Militar do Maranhão?

Como justificativa para o desenvolvimento desse estudo, aponta-se que algumas pessoas estão insatisfeitas com seu trabalho, entretanto há pessoas com as mesmas condições de trabalho e têm uma satisfação enorme de fazê-lo. Assim, faz-se necessário entender quais fatores contribuem para a motivação dentro do ambiente de trabalho.

Nesse intuito, o presente estudo pretende analisar os fatores propostos por Herzberg, no âmbito do 42º Batalhão de Polícia Militar (42º BPM), a fim de estimar a relação entre fatores motivacionais e higiênicos no ambiente organizacional do Batalhão em questão.

Para tanto, é necessário identificar a relação de fatores motivacionais como determinantes na satisfação dos policiais do Batalhão e verificar a influência de fatores higiênicos como determinantes na falta de insatisfação na Unidade de Polícia Militar.

Por oportuno, Pereira e Fávero (2001), em relação à motivação humana, salientam que as pessoas, ao serem indagadas sobre o que queriam do trabalho, quando informam sentimentos de felicidade, frequentemente descrevem fatores relacionados às suas tarefas ou eventos que indicam êxito e possibilidade de crescimento profissional. Contudo, quando relatam sentimentos de infelicidade, estes não são associados ao próprio trabalho, mas às condições que o cercam.

Entrementes, numa pesquisa realizada por Caldas (2010), os índices relacionados a desmotivação se manifestam nos mais diversos âmbitos da empresa, e que tem maior ligação questões direcionadas ao ambiente de trabalho e gerenciamento de conflitos internos. Em outros termos, no que se refere a desmotivação, há peso maior tanto nas relações com o ambiente em que se trabalha, quanto nas relações horizontais, entre os próprios funcionários. No tocante ao tema versado, Bazán (2015) aponta em sua pesquisa, que a maioria dos trabalhadores estava motivada intrinsecamente, isto é, a satisfação estava ligada às atividades realizadas.

Tecidas essas considerações necessárias, no que tange a pesquisas realizadas no âmbito da Polícia Militar, já foram realizados estudos semelhantes ao do presente trabalho em outras polícias no Brasil, a exemplo da pesquisa realizada por Gomes e Da Silva (2017) que teve como objetivo analisar os aspectos motivacionais dos policiais do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ), apontando aspectos da identidade e da cultura organizacional do BOPE e como elas influenciam na motivação profissional desses policiais. Outrossim, na pesquisa de Santos e Rezende (2013) no 18º Batalhão da Polícia Militar de Goiás (PMGO) os dados obtidos apontaram que quanto a realização pessoal, a maioria considera abaixo do suficiente e ruim, destarte, os policiais militares não se sentem satisfeitos para desempenhar a sua função. Inobstante isso, em sua pesquisa na Polícia Militar do Rio Grande do Norte (PMRN), Medeiros *et al*. (2012) observou que quanto aos fatores higiênicos, que representam os fatores extrínsecos, os policiais pesquisados apresentam tendência a não insatisfação, e quanto aos fatores motivacionais, que são os fatores intrínsecos, a pesquisa demonstrou uma leve tendência a satisfação.

Nesse passo, os estudos explanados acima apontam para a relevância da presente pesquisa no que tange a preocupação com os fatores que contribuem para a satisfação e motivação dos policiais no trabalho.

Nos capítulos que compõem essa monografia além da introdução, serão apresentados conceitos e teorias relacionados ao tema proposto, além dos resultados da pesquisa. Assim, no segundo capítulo está a metodologia da pesquisa.

No terceiro capítulo estão presentes conceitos importantes para compreender a temática em questão como: motivação organizacional, clima organizacional e sua relação com a motivação.

O quarto capítulo aborda resumidamente sobre as teorias da motivação, especificando teorias psicológicas aplicadas ao contexto organizacional como a Teoria das Necessidades, Teoria X e Y, e a Teoria da motivação de Herzberg, base principal para o presente estudo.

No quinto capítulo estão os resultados e discussão, aos quais representam os possíveis indicadores de tendência a satisfação e a não insatisfação no trabalho. Por fim as considerações finais sobre o tema ilustrando as reflexões possíveis diante dos dados e análises encontrados.

2 METODOLOGIA

2.1 Pressupostos epistemológicos

Quanto aos pressupostos epistemológicos, se trata de uma pesquisa positivista, tendo como a proposta a compreensão sobre uma área já explorada, com o objetivo de determinar com maior precisão e apuro as condições em que os fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg ocorrem e podem interferir na satisfação do trabalhador. Partindo do pressuposto que o ambiente organizacional tem instrumentos e métodos que podem das mais diversas maneiras favorecer a satisfação do policial, é preciso considerar a influência da percepção do servidor a respeito dessa motivação e satisfação favorecidas no âmbito organizacional, isto é, o valor atribuído individualmente por cada um àquilo que a Unidade de Polícia Militar (UPM) oferece.

2.2 Abordagem e tipologia da pesquisa

Diante da proposta de captar o grau de influência dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg na satisfação dos funcionários, foi adotada uma pesquisa quantitativa. A pesquisa contemplou a aplicação de um questionário na própria Unidade de Polícia Militar (UPM) escolhida. Sua tipologia foi exploratória descritiva.

2.3 Local, universo e amostra

A amostra da presente pesquisa foi probabilística aleatória simples, pois segundo Bracarense (2012) cada elemento da população tem igual probabilidade de ser selecionado. A UPM escolhida foi o 42º Batalhão de Polícia Militar (42º BPM), situado no Bairro Coroadinho, São Luís- MA, possui 111 policiais militares entre oficiais e praças, dentre os quais somente 58 se encontram prontos (em plena atividade na Unidade), sendo assim, de acordo com De Carvalho e Castro (2001) para que uma pesquisa na área das ciências sociais tenha nível de confiança elevado, necessita ter 90% do nível de confiança, levando em consideração erro amostral de 5%, aplicando a fórmula de cálculo:

$$n = \frac{N.Z^2.p.(1-p)}{Z^2.p.(1-p) + e^2.N - 1}$$

(onde, n: amostra calculada, N: população, Z: variável normal, p: real probabilidade do evento, e: erro amostral).

Chegou-se ao número mínimo de respostas aceitáveis igual a 48 respostas. No entanto, responderam a essa pesquisa 52 policiais militares.

2.4 Instrumento de pesquisa

O instrumento utilizado nesta pesquisa é uma adaptação do questionário de Bedram e Oliveira (2009), sob a perspectiva da Teoria da motivação de Herzberg, também conhecida como teoria dos dois fatores, que correlaciona conceitos de satisfação e motivação. A adaptação do questionário consiste em afirmativas pertinentes ao trabalho dos policiais militares do 42º Batalhão de Polícia Militar (BPM), tendo como fundamento os fatores higiênicos e motivacionais propostos por Herzberg. Os pesquisados avaliaram um total de vinte e quatro afirmativas. Considerando as características próprias do ambiente de trabalho, cada um pôde manifestar seu nível de concordância com cada afirmativa; sendo utilizada uma escala a qual, possui as

seguintes opções de resposta: discordo totalmente; discordo; concordo; concordo totalmente. Vale ressaltar que este instrumento foi adaptado para que o pesquisado pudesse escolher assertivas que evitassem a neutralidade.

Das 24 (vinte e quatro) questões, as perguntas de 1 a 5 referem-se à caracterização pessoal e profissional, as questões 6 a 14, a fatores motivacionais e as questões 15 a 24, fatores higiênicos.

Foi solicitado aos pesquisados que classificassem cada uma das 24 afirmativas, de acordo com a concordância, a partir da percepção em relação ao ambiente de trabalho, neste sentido, através do instrumento foi possível detectar a presença dos fatores avaliados no ambiente organizacional, aos quais serão demonstrados na análise dos resultados. As perguntas foram direcionadas aos oficiais e praças da UPM, abordando suas opiniões sobre seu próprio ambiente de trabalho.

2.5 Técnicas de pesquisa, tratamento dos dados e limitações

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos utilizados, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, tendo como base teórica a utilização de livros, revistas científicas, teses e artigos acadêmicos.

Em primeira instância, a realização da pesquisa contou com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE A). Antes de serem realizadas as observações e aplicação dos questionários, foi solicitado junto ao comandante da Unidade, autorização para realização da pesquisa. Em seguida, foram analisados o ambiente físico e as condições de trabalho dentro da UPM, com o intuito de ter uma visão panorâmica e geral do ambiente organizacional. Após isso, foi aplicado o questionário (APÊNDICE B). E por fim, foram coletados os dados da pesquisa para a constatação dos resultados. O tratamento dos dados foi realizado através de análise estatística.

Depois de realizada a coleta de dados, todas as informações obtidas foram analisadas por meio de comparação com a literatura correspondente ao tema deste trabalho. Por fim, foi elaborada uma discussão onde todos os dados já analisados foram levados em conta e comparados com a literatura sobre motivação selecionada

Os dados pessoais foram mantidos no mais absoluto sigilo e utilizados unicamente para finalidade de pesquisa. Os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e posteriormente poderão ter acesso aos

resultados, se assim desejarem, entrando em contato com o número informado na cópia do TCLE que permaneceu com o participante.

3 MOTIVAÇÃO ORZANIZACIONAL

Mediante os estudos de Lara, Lucca e Piva (2000), desde o surgimento da Psicologia Organizacional há um interesse no estudo da motivação, em 1924 os estudos de Hawthorne buscaram identificar alguns fatores ambientais e sociais no desempenho dos funcionários. Vale ressaltar que o desempenho do funcionário está ligado à sua motivação, que se relaciona à direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo.

Nesse diapasão, Lara, Lucca e Piva (2000) defendem a ideia de que é necessário aprender a motivar as pessoas e existem também aqueles que acreditam que ninguém possui essa capacidade. Sob esse prisma Bergamini (1986) pontua que a primeira maneira pressupõe que o impulso a conduta motivacional venha de fora, outros dizem que é de dentro. Entrementes, Hunt & Osborn, (1998) postulam que a motivação se refere aquilo que cada um vai ter dentro de si que vai resultar na direção, persistência e esforço despendido no trabalho. De modo semelhante, Chiavenato (2006) citado por Lara, Lucca e Piva (2000) afirma que a motivação é uma concepção internalista de valoração subjetiva e destaca que pode sim sofrer influências externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

Nessa vereda, Bergamini (1996) faz uma diferenciação entre motivação e movimento, sendo que no primeiro a ação tem sua origem nos potenciais internos próprios à pessoa e no segundo, o comportamento é determinado apenas pelo ambiente, quando cessa a causa (ambiental), cessa o efeito, ao contrário da motivação que só desaparecerá se a causa interior for suprimida.

3.1 Motivação e Satisfação

Consoante com Eccheli (2008) a motivação (do latim *movere*) é entendida como uma tensão a capacidade emocional do indivíduo que pode desencadear uma atividade para atingir um objetivo/desejo definidos anteriormente, que podem vir de necessidades, isto é, o estado interior do indivíduo que pode induzir atuar com vista à obtenção de resultados atrativos, visando satisfazer alguma necessidade.

Nesse sentido, Oliveira (2010) assevera que a motivação é a força interior que impulsiona o indivíduo para que possa alcançar seus objetivos. Ainda de acordo com o autor, a motivação é baseada na emoção, especialmente o desejo por experiências emocionais positivas, evitando experiências negativas, onde positivo ou negativo varia de pessoa para pessoa, independentemente das normas sociais.

Sob esse prisma, Nascimento (2008) considera que para maximizar o potencial dos recursos humanos de modo a alcançar altos níveis de desempenho, é vital que os indivíduos se sintam motivados. O autor ressalta que a motivação dos funcionários está se tornando cada vez mais importante para as organizações. Para ele, é por meio de colaboradores motivados que as organizações alcançam altos níveis de desempenho e produtividade por meio de seus esforços coletivos, que produzem o impulso para atingir os objetivos organizacionais e os resultados esperados. Neste sentido, a motivação dos funcionários é fundamental para o bom desempenho de uma organização e, por conseguinte, para a sua sobrevivência. Assevera ainda que funcionários desmotivados não permitem que as organizações cresçam de forma sustentável.

Nessa vereda, Fraga (2005) pontua que a motivação é uma forma de explicar como um indivíduo age em uma organização. Para o autor, diversas teorias de motivação surgiram ao longo do tempo, porém, entender como os indivíduos são motivados é um processo complexo. Assinala também que compreender as motivações subjacentes ao comportamento humano tem sido objeto de pesquisa de muitos pesquisadores ao longo dos anos.

Ainda segundo Fraga (2005), é importante destacar que novos estudos em gestão e planejamento organizacional têm se mostrado relevantes para a motivação e eficácia organizacional. Muito se aprendeu nos campos administrativo e organizacional em termos de uma compreensão básica dos tópicos de motivação. Este fato não surpreende, uma vez que a motivação é estudada há décadas, e o comportamento humano nas organizações não tem apresentado muita variação.

Nesse passo, de acordo com Lawler (1993), a motivação é um fator relevante a qualquer planejamento organizacional; portanto, é preciso observar quais arranjos as práticas organizacionais e de gestão são significativas para evitar o impacto que afete o comportamento individual e organizacional. Para ele é preciso compreender a teoria da motivação para pensar analiticamente sobre todas as questões comportamentais nas organizações.

Delineia-se oportuno lembrar que segundo Archer (1997), o mito da motivação se espalha rapidamente devido à confusão entre os fatores necessidade e satisfação. Essa disposição cognitiva errônea leva a conclusões equivocadas sobre a motivação e o comportamento humano. Portanto, quando fatores de suficiência como alimentação, água, reconhecimento etc. são vistos como necessidades, fica muito mais fácil reconhecer que as necessidades surgem do meio ambiente. Ainda de acordo com Archer (1997), esses fatores de satisfação são equivocadamente identificados como motivadores, da mesma forma é fácil acreditar que os motivadores podem ter origem no ambiente. Assim, uma consequência natural dessas crenças é a falsa suposição de que uma pode motivar a outra.

De modo semelhante, Cortinhas (2014) salienta que satisfação no trabalho se refere às respostas emocionais relacionadas às situações de trabalho e, em muitos casos, à superação das expectativas, ou seja, é um estado de resultados emocionais positivos de avaliações afetivas/cognitivas de experiências de trabalho.

É mister esclarecer que, consoante Cidade (2013), existem várias teorias que descrevem o processo de satisfação, como a teoria da realização - se as necessidades pessoais de um funcionário forem atendidas, ele ficará satisfeito com seu trabalho; teoria da discrepância - quando a recompensa real for igual à recompensa esperada, produzirá satisfação; teoria da equidade - vista como uma teoria motivacional por natureza, também pode ser considerada como uma teoria da satisfação na medida em que a justiça produz satisfação no trabalho; na teoria das facetas - a satisfação depende de vários aspectos, como recompensa monetária e satisfação com a supervisão, por exemplo, teoria da comparação social - quanto menor a diferença entre o que um indivíduo quer e o que ele realmente quer, maior a satisfação.

Cumpre salientar que, segundo Bergamini e Bullet (1990), a motivação e a satisfação dos funcionários são muito importantes para o desenvolvimento e crescimento sustentável de uma organização. De modo semelhante, Cortinhas (2014) conecta esses dois conceitos, obtendo quatro estados: I - motivado e satisfeito; II - satisfeito, mas não motivado; III - motivado, mas não satisfeito; IV – desmotivado e insatisfeito.

Nesse sentido, para Figueiredo (2012) motivação e satisfação são dois conceitos que se complementam e afetam múltiplas variáveis organizacionais, como eficiência, eficácia e produtividade. Nesse sentido, para o autor, é importante ter em

mente esses dois conceitos na gestão do desempenho organizacional relacionado ao capital humano.

Consubstanciando esse pensamento, Abboud (1980) percebeu que, para Herzberg, o desenvolvimento individual dentro das organizações ocorria a partir de fatores motivacionais, os quais contribuam para um enriquecimento no trabalho desenvolvido, isto é, contribuíam diretamente para a realização pessoal.

3.1 Clima Organizacional e sua relação com a motivação

Um tema importante no entendimento dos fatores que exercem influência na motivação é o conceito de clima organizacional. Segundo Volpato e Cimbalista, (2002, p.85):

> As empresas devem fornecer um ambiente propicio a inovação e criatividade. Para que este ambiente realmente aconteça, o trabalhador deve estar capacitado, motivado e, acima de tudo, sentir parte dos processos da empresa. A empresa, por seu lado, deve mostrar que o trabalhador é fundamental na organização e que valoriza seu trabalho e potencial.

Em outras palavras: o clima organizacional faz estreitas ligações com a motivação, exercendo sobre ela grande influência. Volpato e Cimbalista (2002) assinalam que aquilo que um funcionário pode esperar ou não da empresa em que trabalha depende da sua percepção do clima, que obviamente não se resume apenas ao ambiente de trabalho em si, mas nos demais fatores internos e externos relacionados ao funcionário. De acordo com os autores, dependo do clima que esse ambiente oferece ao funcionário, ele poderá perceber positivo ou negativamente o clima e motivar-se ou não para o trabalho.

Entrementes, de acordo com Chiavenato (2006) o clima organizacional refere-se à atmosfera interna de uma empresa, onde acontecem as atividades humanas, ele pode ser sentido psicologicamente e faz referência também às propriedades motivacionais deste ambiente, podendo provocar diferenciados níveis de motivação.

Nessa vereda, Chiavenato (2006) afirma que existem fatores que tanto influenciam no clima, quanto na motivação e estes refletem diretamente na produtividade do funcionário. São eles: condições econômicas, estrutura organizacional, cultura organizacional, oportunidade de participação, estilo de liderança. As chamadas “variáveis de entrada no sistema”.

Ainda de acordo com o autor, se as variáveis de entrada influenciarem positivamente no clima organizacional (variáveis dependentes), serão maiores a motivação e satisfação das pessoas. Nesse diapasão, Ferreira *et al* (2006) complementa esse pensamento, para ele à medida que se tem condições favoráveis ao clima, maior será a motivação e a produção, pois um funcionário motivado poderá ter maior comprometimento com os objetivos da empresa.

Semelhantemente Giglio (2005) postula que as necessidades de cada pessoa, também chamadas de motivação e objetivos individuais, são capazes de condicionar seu comportamento, à medida que conhece os estímulos reforçadores. Para que isso ocorra, DuBrin (2005) assinala que é necessária a sensibilidade do gerente em compreender a relação entre os comportamentos dos funcionários e suas consequências, e a partir disto tentar motivar sua equipe a agir de determinada maneira.

À guisa de arremate, Robbins (2002, p. 48) descreve a motivação como “a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo.”

4 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

De acordo com Gondim e Silva (2004) as décadas de 1940, 1950 e 1960 foram consideradas propícias ao desenvolvimento da teoria motivacional, quando a Teoria das Necessidades de Maslow (1943), Teorias X e Y de McGregor (1960) e a Teoria Bifatorial de Herzberg (1959) são bem conhecidos no campo do conhecimento da psicologia organizacional e do trabalho.

Em geral, para os autores, as teorias baseadas no conceito de necessidades partem do pressuposto de que existe uma energia ou força que provoca ou cria uma tensão interior em um indivíduo, experimentada subjetivamente como um impulso ou desejo para agir de forma que reduza esse desejo. Em certo sentido, nessas teorias, o interesse está em desvendar os aspectos biológicos e psicológicos do indivíduo que desencadeiam impulsos ou desejos, ou seja, a existência de algo que precisa ser alcançado, e por isso faz falta.

4.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Segundo postula Bueno (2002) uma das teorias mais famosas é a Hierarquia das Necessidades de Maslow. Com base no trabalho de outros pesquisadores como Reich, Jung Adler, Fromm e Freud, além de diversos estudos empíricos realizados por ele mesmo, Maslow desenvolveu uma teoria em 1954 que identificava as principais necessidades humanas e as classificava em ordem crescente de hierarquia.

Assim, o autor aponta que à medida que as necessidades de nível inferior são satisfeitas, surgem as necessidades de nível superior, que começam a motivar o comportamento mais fortemente. As escalas propostas por Maslow se dividem em cinco categorias:

Figura 1 Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: Bueno (2002)

1. Necessidades fisiológicas: destinadas a manter o funcionamento normal do organismo e necessárias à sobrevivência.

2. Necessidades de segurança: Um senso de proteção contra possíveis perigos, sejam acidentes, doenças, desastres, instabilidade econômica etc.

3. Necessidades sociais: desejo de pertencer e participar, família e amizade.

4. Necessidades de autoestima: O desejo de se destacar em seu próprio grupo e ser apreciado pelos outros.

5. Necessidades de autorrealização: O desejo de crescimento pessoal e profissional, ou seja, a melhoria das competências pessoais e de excelência, constitui um desafio pessoal e profissional permanente.

Apesar da popularidade de sua teoria, Maslow reconheceu que havia exceções à ordem hierárquica que ele propôs. Nesta esteira, Bergamini (1997) aponta que vários estudos realizados após a divulgação da teoria mostraram que não há evidências claras de que as necessidades só possam ser divididas em cinco categorias, ou mesmo em classes estritamente especiais.

4.2 A teoria X e Y de McGregor

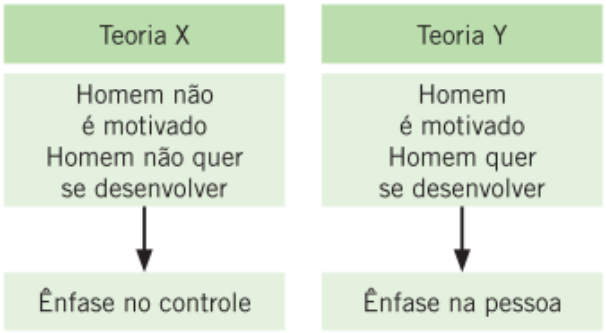
Cunha *et al* (2007) assinala que Douglas McGregor propôs duas visões diferentes de gestão organizacional na década de 1960: por um lado, uma teoria mecanicista tradicional chamada Teoria X; por outro lado, uma teoria baseada em conceitos modernos de comportamento humano chamada teoria Y. Assim, enquanto a Teoria X está relacionada aos métodos clássicos de gestão, a Teoria Y está relacionada a abordagem interpessoal ou a abordagem de sistemas de contingência.

Nesse sentido, segundo Cunha *et al.* (2007), a Teoria X baseia-se na crença de que o homem é inerentemente preguiçoso e sem ambição, que prioriza o interesse próprio e resiste à mudança porque deseja segurança e não aventureiro, a teoria está associada a um estilo liderança autoritária. Entrementes, segundo Galhanas (2009), os trabalhadores devem ser recompensados, punidos, coagidos e controlados por meio de incentivos econômicos, que são as principais fontes de motivação dos funcionários. A organização usa a compensação como meio de recompensa ou punição.

Nesse passo, de acordo com Galhanas (2009), a Teoria Y assume um estilo mais contemporâneo e baseia-se na crença de que o trabalho pode ser fonte de satisfação do colaborador. Nesses casos, o esforço físico ou mental durante o processo de trabalho é tão natural quanto a recreação ou o descanso, para que os funcionários não sejam inerentemente passivos ou resistentes às necessidades da empresa. Na ausência de responsabilidade, falta de ambição e passividade, são consideradas consequências das experiências insatisfatórias de cada pessoa, e não características humanas. Nesse sentido, segundo Cunha *et al.* (2007), motivação, potencial de desenvolvimento, capacidade de assumir responsabilidades e

comportamento direto em relação aos objetivos da empresa são fatores que existem no ser humano. Portanto, a gestão tem a responsabilidade de proporcionar às pessoas condições de reconhecer e desenvolver essas características por si mesmas.

Figura 2 Teoria X e Y



Fonte: Gondim e Silva (2004)

4.3 Teoria da Motivação De Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores foi desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg, possui uma relação interessante da teoria das necessidades de Maslow, segundo Chiavenato (2006), foi criado para analisar o que é motivador e o que é desmotivador. Ainda de acordo com o autor, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Pirâmide das Necessidades de Maslow, têm nos fatores higiênicos de Herzberg os três primeiros níveis de necessidades na pirâmide de Maslow, e os fatores motivadores aparecem nos dois últimos níveis da pirâmide e estão relacionados à satisfação e realização pessoal.

Segundo Robbins (2002) Herzberg realizou uma pesquisa com 200 engenheiros e contadores, com objetivo de identificar os aspectos que afetavam a satisfação dos funcionários. Em 1959, publicou o livro Motivação para o Trabalho, no qual propunha dois fatores, os resultados mostraram que quando falam de insatisfação no trabalho, falam de fatores extrínsecos (recompensa material), e quando falavam sobre satisfação, citam fatores intrínsecos (recompensa psicológica).

Ainda de acordo com Robbins (2002), a teoria de Frederick Herzberg, considera que a relação de uma pessoa com seu trabalho é fundamental na sua conquista pessoal de sucesso ou fracasso, os fatores que levam à satisfação no trabalho são distintos daqueles que levam à insatisfação, então, supervisão,

remuneração, políticas da empresa são consideradas como fatores higiênicos, sendo a satisfação e a insatisfação independentes e não são opostas. Conforme pode ser observado na imagem a seguir:

Figura 3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Fonte: Chiavenato (2006)

Para Maximiano (2002), essa teoria pressupõe que o trabalho e os fatores diretamente relacionados a ele, podem contribuir para a satisfação das pessoas. Herzberg elaborou a teoria dos dois fatores no intuito de explicar o comportamento humano no ambiente de trabalho, se questionou sobre o que o trabalhador deseja e fez com que o trabalhador descrevesse situações em que se sentia bem e situações que se sentia mal, a partir dos dados obtidos percebeu a diferença entre as respostas positivas e negativas. Nesse passo, de acordo com Villamizar (2007) a análise e avaliação das respostas possibilitou concluir que a motivação no ambiente laboral está ligada a fatores independentes e específicos, daí então passou a chamar esses fatores de higiênicos (extrínsecos) e motivacionais (intrínsecos).

Nessa vereda, para Bazán (2015) fatores higiênicos, são aqueles encontrados no ambiente, estão relacionados com condições em que se desempenha o trabalho, dependem da empresa e não dependem do trabalhador, dentre esses fatores se destacam: salário, benefícios sociais, supervisão, condições físicas, ambiente de trabalho, política e diretrizes da empresa, regulamentos etc. São fatores do contexto e estão situados no ambiente organizacional.

Delineia-se oportuno lembrar que, segundo Chiavenato (2006) Herzberg aponta, os fatores higiênicos apenas levando em consideração à motivação dos funcionários para levar as pessoas a trabalhar mais, pois o trabalho era considerado

desagradável, e se fazia necessário recorrer a táticas de incentivo financeiro em troca do trabalho. Ou até mesmo utilizava-se incentivo através de recompensas ou castigos. Herzberg, segundo o autor, percebeu que quando os fatores higiênicos são bons, podem evitar somente a insatisfação no trabalho, mas não significa que podem aumentar a satisfação e quando há aumento na satisfação, não conseguem sustentar por muito tempo. Ainda segundo Chiavenato (2006) quando os fatores higiênicos são ruins provocam insatisfação e quando são bons provocam a não insatisfação. O autor assinala que Herzberg denominou esses fatores como higiênicos por possuírem um caráter profilático e preventivo, eles evitam a insatisfação, mas não provocam satisfação.

Sob esse prisma, Romeo (2002) assinala uma característica desses fatores em relação ao salário, pois o dinheiro pode atrair e motivar, neste aspecto pode ser considerado como uma motivação extrínseca, sendo o mais frequente entre os fatores higiênicos.

Já os fatores motivacionais (intrínsecos) segundo Acosta (2006) estão relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas, envolvem sentimento de crescimento individual, reconhecimento profissional, necessidade de autorrealização e dependem das atividades realizadas no trabalho.

No entanto, para Bazán (2015) o que pode ser observado no âmbito organizacional é que as empresas buscam atender aos princípios de eficiência e economia, sem considerar a oportunidade de desafiar e a desenvolver a criatividade do indivíduo, que pode ocasionar a perda do significado psicológico para quem as desempenha, e cria um "ambiente desmotivador". Causando apatia, desinteresse e falta de sentido psicológico, já que a empresa só oferece um local decente para trabalhar.

Segundo a autora, a pesquisa de Herzberg, no que diz respeito ao efeito dos fatores motivacionais no comportamento das pessoas é muito mais profundo e estável. Nesta esteira, Bazán (2015) postula que quando os fatores motivacionais são bons, provocam satisfação nas pessoas; quando são precários, impedem-no. Por estarem ligados à satisfação dos indivíduos, Herzberg também os chama de fatores de satisfação. Herzberg ressalta que os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desconexos e diferentes dos fatores que causam insatisfação profissional.

A par disso, Chiavenato (2003) aponta que o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas nenhuma satisfação profissional. Um dos pontos mais interessantes de Herzberg, para o autor, é sua observação de que satisfação ou motivação não é uma nota em um termômetro, mas sim que fatores motivadores podem coexistir com fatores desmotivadores.

Isso implica que, em consonância com Bazán (2015), no âmbito organizacional não se deve simplesmente fazer com que a Motivação aumente repetindo os fatores motivadores repetidamente, mas é interessante buscar eliminar os fatores desmotivadores do caminho. A autora assinala que Herzberg dá a primeira definição em que separam as respostas obtidas por pressão externa daquelas geradas por uma iniciativa interna. Neste sentido, motivar é, na verdade, implantar um gerador interno que move o funcionário a agir. E esse gerador pode estar funcionando e até mesmo quando a demissão é iminente ou quando o salário é baixo, porque não depende de fatores externos, mas de algo interno e próprio do indivíduo.

Destarte, segundo Bazán (2015) salário e ameaças podem aumentar a produtividade, uma vez que provocam uma reação no indivíduo, mas - apesar desse resultado positivo - ainda não é "motivação", nos termos de Herzberg.

Cumpre salientar que, de acordo com Arbaiza (2009), os modelos competitivos utilizados em empresas de grande porte (franquias, redes, grande distribuição) com a intensa necessidade por bater metas pode apresentar muitos fatores motivadores, pois, de acordo com a autora, para ser mais competitivo, é relevante tirar o melhor de cada modelo: pensar e agir como grande, alcançar a flexibilidade e proximidade dos independentes e ter a mentalidade de empreendedores.

Nesse contexto, Arbaiza (2009) assinala que para uma empresa crescer, inovar, melhorar e lutar contra as adversidades, ela deve ter uma equipe bem-motivada. A autora destaca ainda a importância de estar intrinsecamente motivado, refere que normalmente a recompensa financeira é a melhor, mas na prática existe uma combinação de motivação “moral” e motivação econômica, sendo que a primeira possui prioridade.

Entrementes, Bazán (2015) ressalta que um ambiente organizacional certo poderá estimular as emoções que contribuem para a motivação e deve ser levado em conta que nem todas as pessoas são iguais, destarte, as ações voltadas para a melhoria do ambiente deverão ter um toque personalizado. A autora destaca que de acordo com sua experiência em motivação no atendimento das pessoas, estar em

contato e oferecer atendimento direto ao cliente tem consequências de desgaste emocional, o que se levado em consideração implica que a equipe de trabalho localizada no ponto de venda tenha treinamento e comunicação muito focado em ajudar a resolver o máximo possível todos os incidentes que podem gerar estresse.

A despeito disso, Arbaiza (2009) assevera que a motivação no atendimento a pessoas implica considerar os aspectos do fornecimento do serviço, deixar os clientes satisfeitos, atender pessoas conflituosas, resolver reclamações etc. Para a autora, alguns pontos chave a ter em consideração para manter um elevado grau de motivação são a valorização e reconhecimento dos sucessos, a celebração conjunta dos sucessos, o reconhecimento e aceitação dos fracassos da própria responsabilidade, a aprovação de novas ideias, a promoção do trabalho como equipe, a redução da severidade diante de inovações ou mudanças malsucedidas, a aceitação do próprio grau de responsabilidade, a manutenção da organização bem informada e o sentimento de pertencimento à organização.

Para complementar, Chiavenato (2003) destaca que a teoria da motivação dos dois fatores não deixa de ter seus detratores. Apesar das críticas, a teoria de Herzberg foi amplamente divulgada e a maioria dos administradores conhece suas recomendações. Ademais, para Chiavenato (2003) a crescente popularidade, desde meados da década de 1960, de cargos que se expandem verticalmente para permitir que os trabalhadores assumam maior responsabilidade pelo planejamento e controle de seu trabalho provavelmente pode ser atribuída em grande parte aos resultados e recomendações. Segundo o autor, para proporcionar motivação contínua no trabalho, Herzberg propôs o “enriquecimento de tarefas”, também chamado de “enriquecimento do trabalho”, que consiste em substituir constantemente as tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas que oferecem desafios e satisfação profissional e auxiliam no crescimento individual do empregado.

Outrossim, conforme Bazán (2015), o enriquecimento das tarefas depende do desenvolvimento de cada indivíduo, e deve ser feito de acordo com suas características pessoais. O enriquecimento de tarefas pode ser vertical (eliminação de tarefas mais simples e elementares e adição de tarefas mais complexas) ou horizontal (eliminação de tarefas relacionadas a determinadas atividades e adição de outras tarefas diferentes, mas com o mesmo nível de dificuldade). Ainda segundo Bazán (2015), o enriquecimento do trabalho traz efeitos altamente desejáveis, como aumento

da motivação e produtividade, redução do absenteísmo (ausências e atrasos no serviço) e redução da rotatividade de pessoal (demissões de funcionários).

No entanto, de acordo com Chiavenato (2003) alguns críticos desse sistema observam uma série de efeitos indesejáveis, como aumento da ansiedade devido ao constante confronto com novas e diferentes tarefas, principalmente quando as primeiras experiências não são bem-sucedidas; o aumento do conflito entre as expectativas pessoais e os resultados do seu trabalho nas novas tarefas enriquecidas; sentimentos de exploração quando o enriquecimento do trabalho não é seguido de aumento salarial; a redução das relações interpessoais, dada a maior dedicação às tarefas enriquecidas.

Contudo, Palomo (2010) salienta que nem todos os empregos podem ser enriquecidos, o enriquecimento do trabalho proporciona às pessoas a oportunidade de crescer psicologicamente e profissionalmente, de tal forma que implicam o maior desafio para o indivíduo, para que ele possa ter experiências de realização, autoestima, promoção e autorrealização no desempenho das tarefas incluídas no trabalho. Este mesmo autor destaca que os seguintes aspectos podem ser levados em conta no enriquecimento do trabalho: dar a cada pessoa uma unidade natural de trabalho, dando-lhe a possibilidade de acabamento de produtos ou serviços completos; eliminar controles dispensáveis; introduzir tarefas novas e mais difíceis; dar ao indivíduo a oportunidade de se tornar um especialista; dar ao trabalhador a avaliação do seu trabalho; facilitar a formação profissional e o desenvolvimento pessoal. Segundo Palomo (2010) as empresas avançadas aplicam rotineiramente esses princípios. O enriquecimento do trabalho não deve ser uma medida isolada, mas um hábito gerencial permanente.

4.4 Fatores ambientais e a influência na satisfação

Um estudo feito por Bakke, (2006) a respeito do ambiente de trabalho revela que algumas pessoas atribuem um valor positivo ao ambiente de trabalho devido aos bons relacionamentos construídos entre os colegas, mas segundo o autor este não é um fator determinante. Segundo Bedram e Oliveira (2009, p.14):

> Considerando a teoria proposta por Herzberg, o ambiente organizacional favorável ao surgimento e manutenção da motivação no trabalho deve proporcionar os fatores motivadores. Portanto, a ausência deles caracteriza um ambiente organizacional como não estimulador da motivação.

Outra constatação que aparece no estudo de Bakke (2006) é que embora os salários e os benefícios não sejam mencionados pelos entrevistados como fatores importantes, eles são fundamentais na escolha de um emprego e somente mais tarde são descobertos como outros fatores higiênicos.

Nesta esteira, em uma pesquisa realizada por Bedram e Oliveira (2009) em uma Superintendência de Polícia Federal da Região Norte, a maioria dos pesquisados não concordaram que o seu trabalho oferecia oportunidades de progresso na carreira; não concordaram que tinham o devido reconhecimento pelo trabalho que realizavam; e discordaram de que tinham um trabalho desafiador e interessante. Quanto aos fatores higiênicos a grande maioria dos pesquisados não consideraram os regulamentos e políticas organizacionais isonômicos; e discordaram sobre ter boas condições de trabalho. De acordo com os autores, quanto ao grau de motivação no trabalho, a minoria dos servidores pesquisados marcou a opção muito motivado; de modo semelhante, poucos consideram-se motivados; grande parte dos inquiridos escolheram a opção pouco motivado e outra parte significativa consideram-se desmotivados.

Consubstanciando esse entendimento, Matos (1995 *apud* FERREIRA *et al.* 2006, p. 246) afirma que “a valorização humana deve ser vista como objeto principal das empresas”. Haverá clientes satisfeitos se os funcionários também forem. Produtividade e lucratividade são apenas consequências do prazer que pode ser trabalhar. Mota (1991 *apud* FERREIRA *et al.* 2006), aponta a participação como meio eficaz de gerar motivação: “A participação mobiliza a inteligência da empresa e valoriza o potencial das pessoas, permitindo-lhes expressar suas ideias e emoções, desenvolve relações pessoais e organizacionais mais autênticos e formam profissionais mais autônomos e competentes”.

De modo semelhante Bakke (2006) afirma que o sentimento de ser parte da equipe e o senso de comunidade ajudam a tornar o trabalho mais prazeroso. O sucesso aumenta o prazer no trabalho. A pesquisa aponta também que o fator se sentir necessário e importante na empresa pode ser um grande promotor de um excelente ambiente de trabalho.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

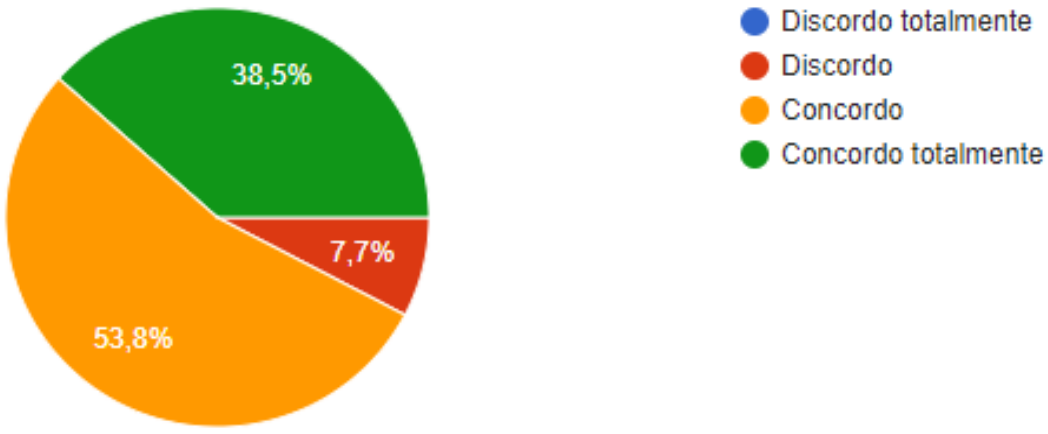
Quanto a caracterização pessoal e profissional, responderam ao questionário 88,4 % policiais do sexo masculino e 11,6 % do sexo feminino, 84,6% praças e 15, 4% oficiais, tendo 48,1% idades entre 31 e 40 anos, 26,9% idades entre 21 e 30 anos, 13, 5% idades entre 41 e 50 anos e 11,5% entre 51 e 60 anos. 73,1% dos policiais trabalham no setor operacional e 26,9% no setor administrativo do Batalhão. 36,5% dos policiais têm até 5 anos na Polícia Militar, 34,6% até 10 anos, 17,3% mais de 20 anos e 11,5% têm até 20 anos de serviços prestados na Polícia Militar.

5.1 Resultados quanto aos fatores motivacionais de Herzberg

Dos fatores motivacionais avaliados no BPM: o trabalho em si, reconhecimento pelas execuções, progresso, responsabilidade, crescimento a maioria concordou que esses fatores estavam presentes na UPM.

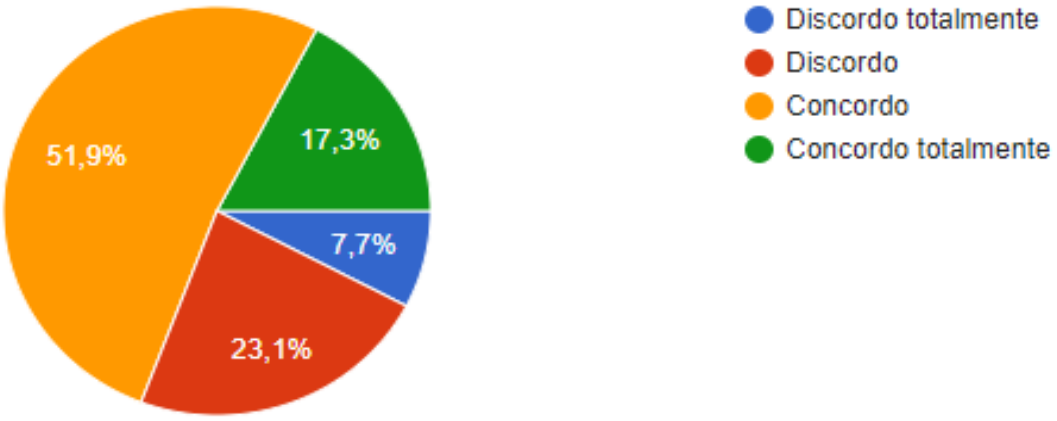
Das respostas equivalentes aos fatores motivacionais 53,8% concordaram, 38,5% concordaram totalmente e 7,7% discordaram que o trabalho seja desafiador e interessante, conforme gráfico a seguir:

Figura 4 Meu trabalho é desafiador e interessante



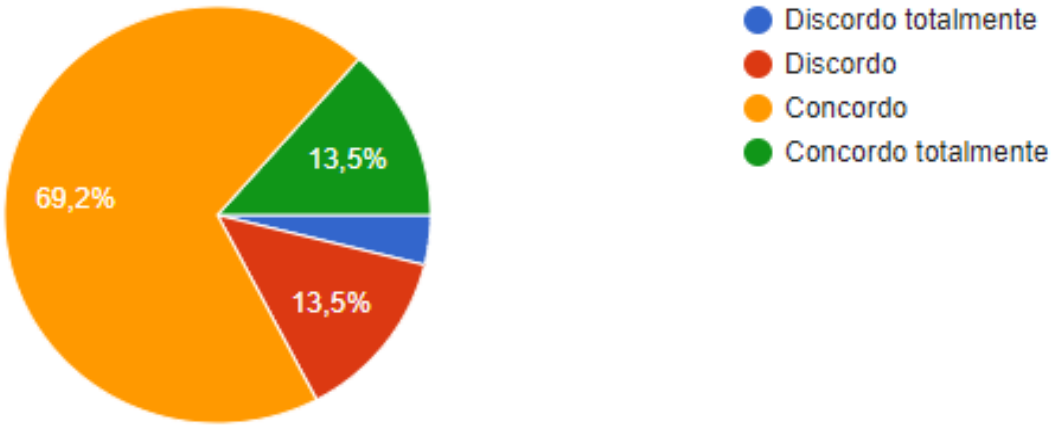
Das respostas equivalentes aos fatores motivacionais 51,9% concordaram, 17,3% concordaram totalmente, 23,1% discordaram e 7,7% discordaram totalmente que o trabalho realizado por eles permita desenvolver suas capacidades, conforme gráfico a seguir:

Figura 5 O trabalho que realizo permite desenvolver minhas capacidades



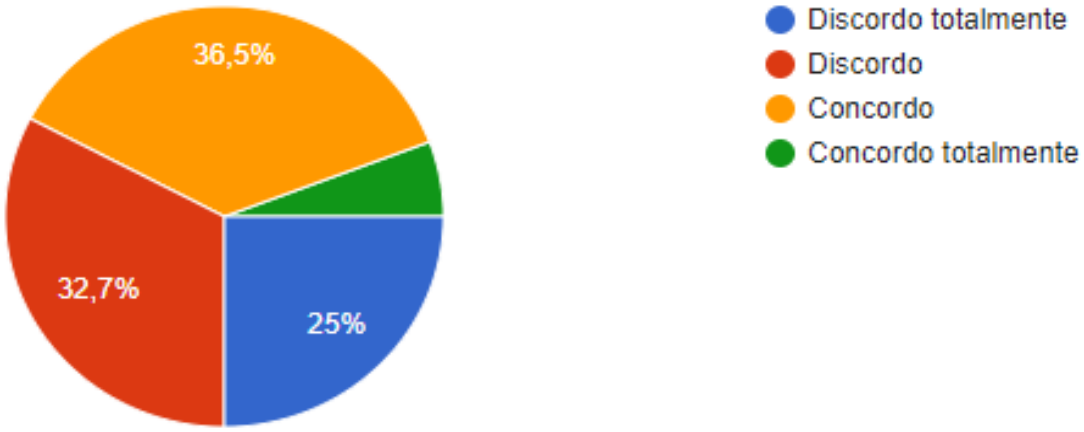
Das respostas equivalentes aos fatores motivacionais 69,2% concordaram, 13,5% concordaram totalmente, 13,5% discordaram e 3,8% discordaram totalmente que o comandante reconheça uma atividade bem realizada, conforme gráfico a seguir:

Figura 6 Meu comandante reconhece uma atividade bem realizada



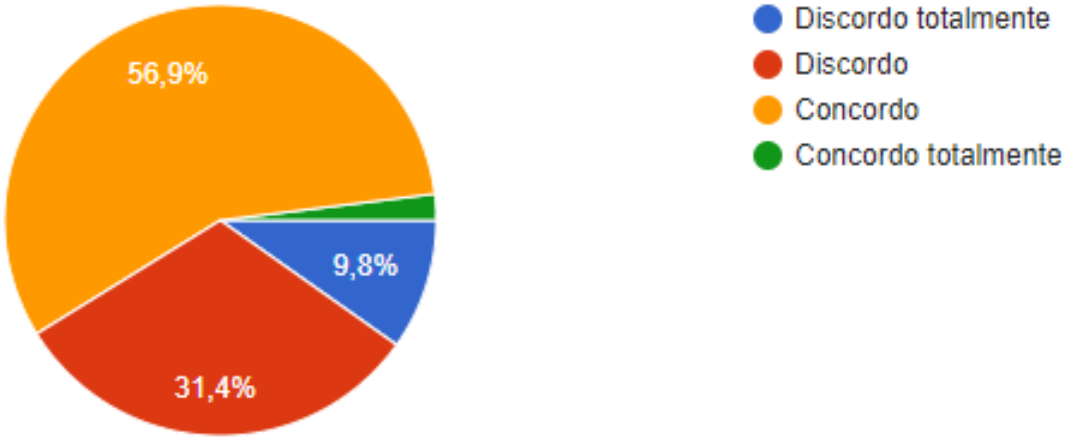
Das respostas equivalentes aos fatores motivacionais 69,2% concordaram, 13,5% concordaram totalmente, 13,5% discordaram e 3,8% discordaram totalmente que o trabalho executado ofereça oportunidade de crescimento na carreira, conforme gráfico a seguir:

Figura 7 Meu trabalho me oferece oportunidade de crescimento na carreira



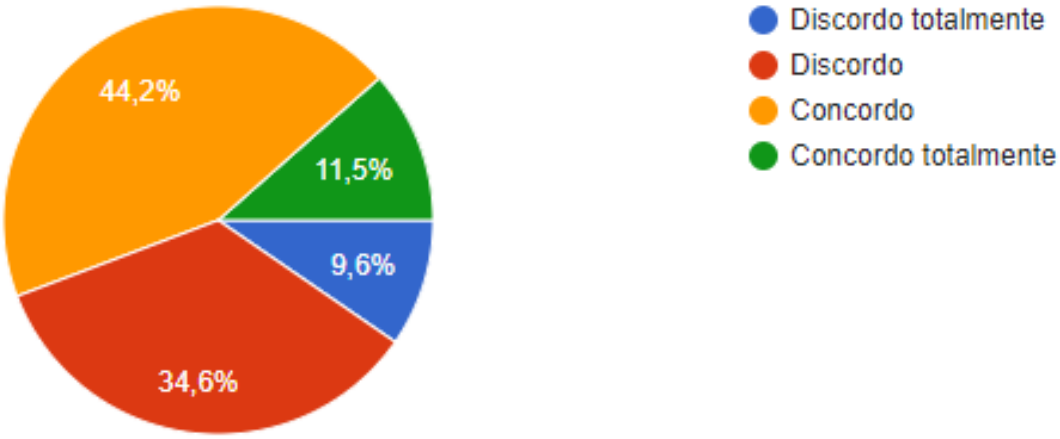
Das respostas equivalentes aos fatores motivacionais 56,9% concordaram, 2% concordaram totalmente, 31,4% discordaram e 9,8% discordaram totalmente que tenham autonomia e responsabilidade no trabalho realizado, conforme gráfico a seguir:

Figura 8 Tenho autonomia e responsabilidade no trabalho que realizo



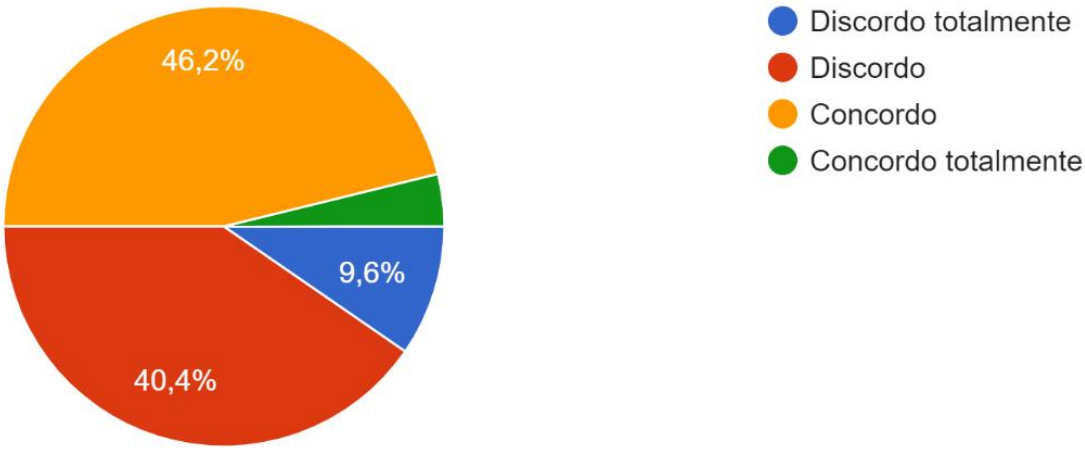
Das respostas equivalentes aos fatores motivacionais 44,2% concordaram, 11,5% concordaram totalmente, 34,6% discordaram e 9,6% discordaram totalmente que suas atividades no trabalho ofereçam oportunidade de crescimento pessoal, conforme gráfico a seguir:

Figura 9 Minhas atividades no trabalho me oferecem oportunidade de crescimento pessoal



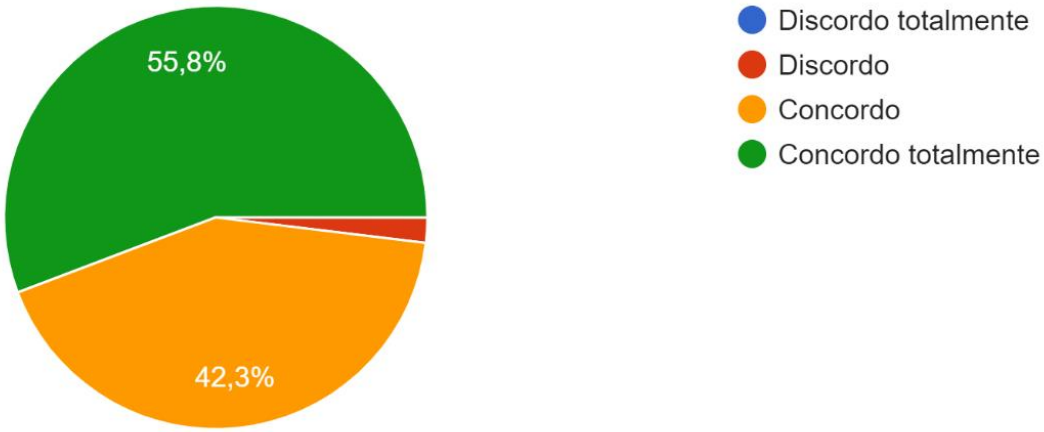
Das respostas equivalentes aos fatores motivacionais 46,2% concordaram, 3,8% concordaram totalmente, 40,4% discordaram e 9,6% discordaram totalmente que o trabalho executado condiga com a qualificação profissional deles, conforme gráfico a seguir:

Figura 10 Meu trabalho condiz com a minha qualificação profissional.



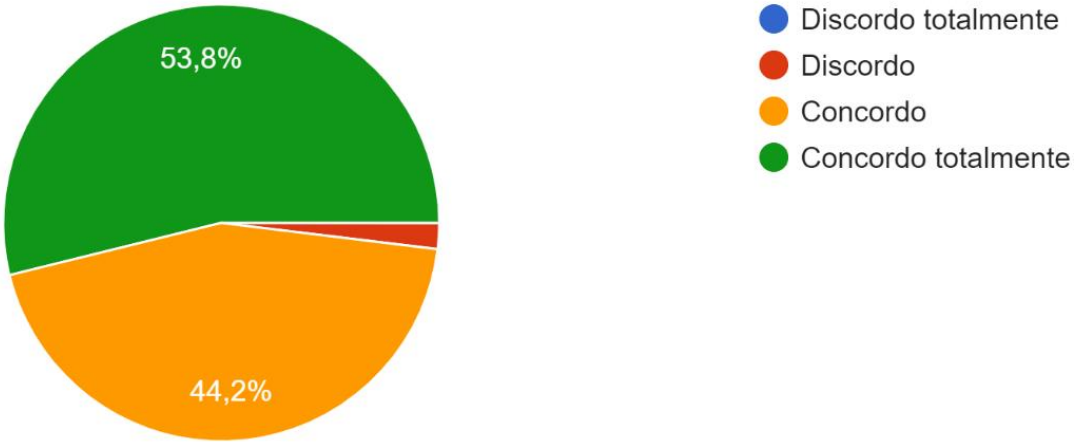
Das respostas equivalentes aos fatores motivacionais 42,3% concordaram, 55,8% concordaram totalmente e 1,9% discordaram que o trabalho executado por eles possui alto grau de responsabilidade, conforme gráfico a seguir:

Figura 11 Meu trabalho possui alto grau de responsabilidade



Das respostas equivalentes aos fatores motivacionais 44,2% concordaram, 53,8% concordaram totalmente e 1,9% discordaram que o resultado do trabalho executado por eles afete significativamente na vida e bem-estar de outras pessoas, conforme gráfico a seguir:

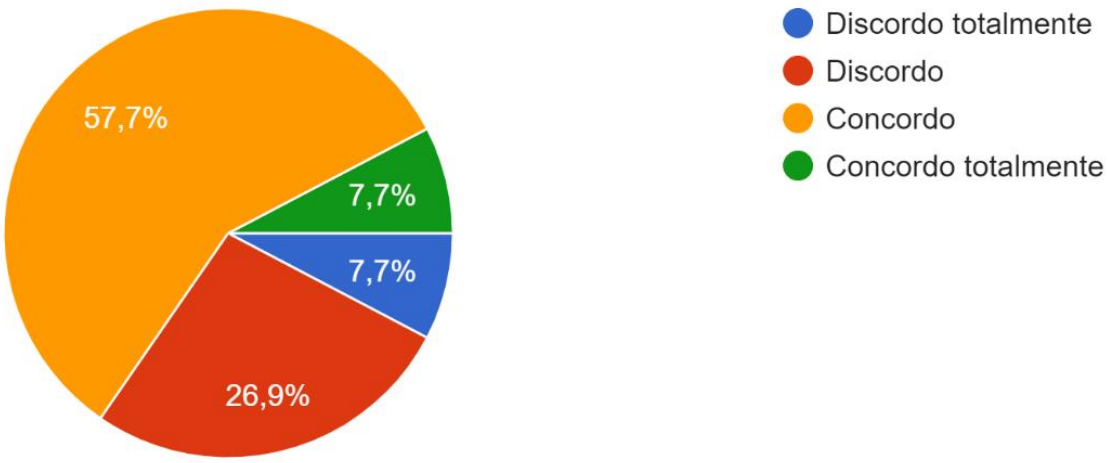
Figura 12 Os resultados do meu trabalho afetam significativamente na vida e bem-estar de outras pessoas



5.2 Resultados quanto fatores higiênicos de Herzberg

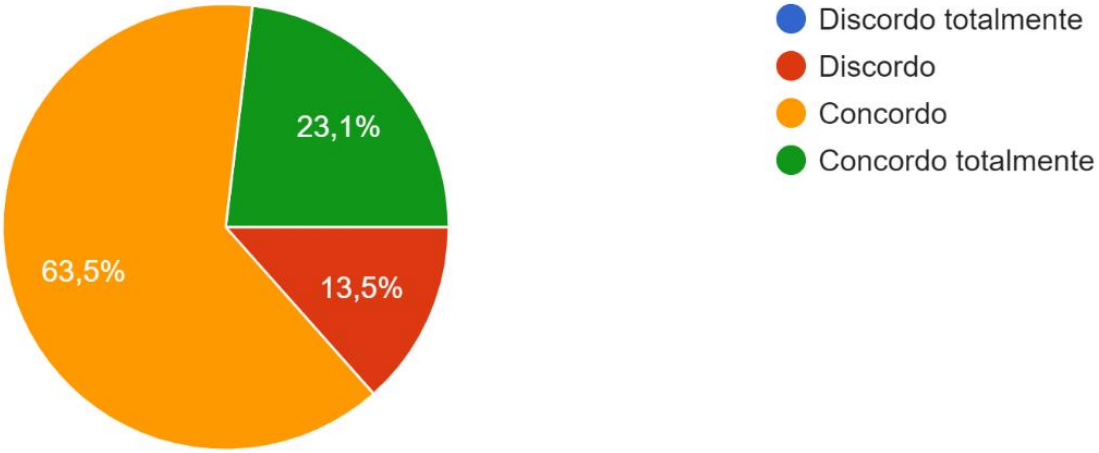
Dos fatores higiênicos avaliados na UPM: política e administração da organização, relações interpessoais, vida pessoal, status, condições de trabalho, segurança 57,7% concordaram, 7,7% concordaram totalmente, 26,9%discordaram e 7,7% discordaram totalmente e que se sentiam satisfeitos com seus horários de serviço, conforme gráfico a seguir:

Figura 13 Sinto-me satisfeito com meu horário de serviço.



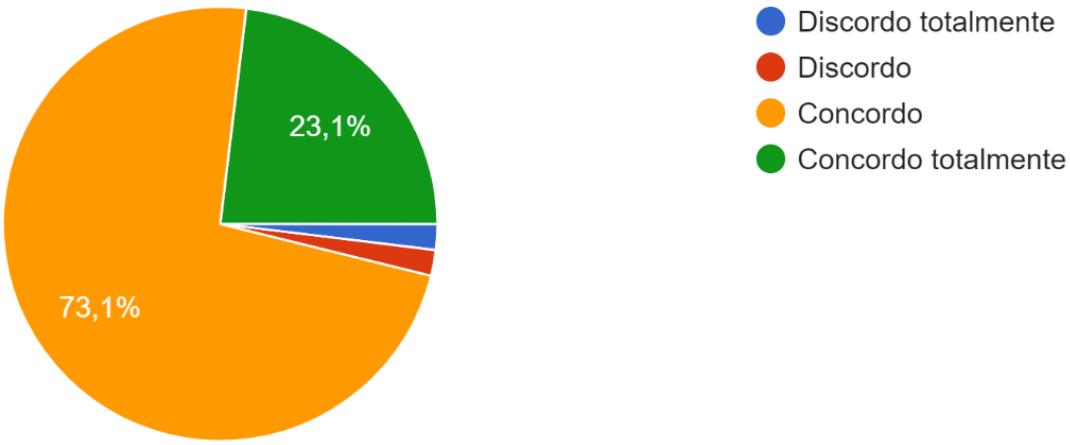
Das respostas equivalentes aos fatores higiênicos 63,5% concordaram, 23,1% concordaram totalmente e 13,5% discordaram que os comandantes da UPM sejam acessíveis, conforme gráfico a seguir:

Figura 14 Meus comandantes são acessíveis



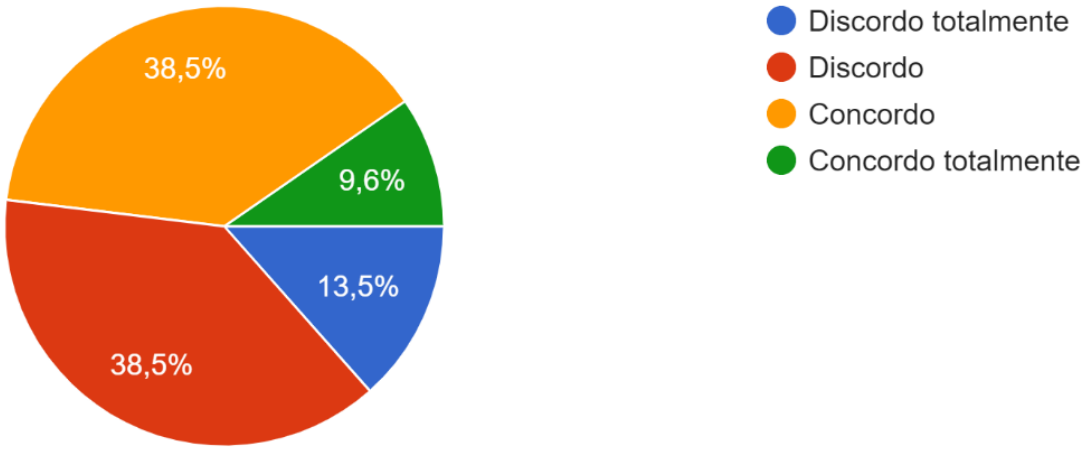
Das respostas equivalentes aos fatores higiênicos 73,1% concordaram, 23,1% concordaram totalmente,1,9% discordaram e 1,9% discordaram totalmente que tenham bom relacionamento com seus superiores hierárquicos, conforme gráfico a seguir:

Figura 15 Tenho bom relacionamento com meus superiores hierárquicos.



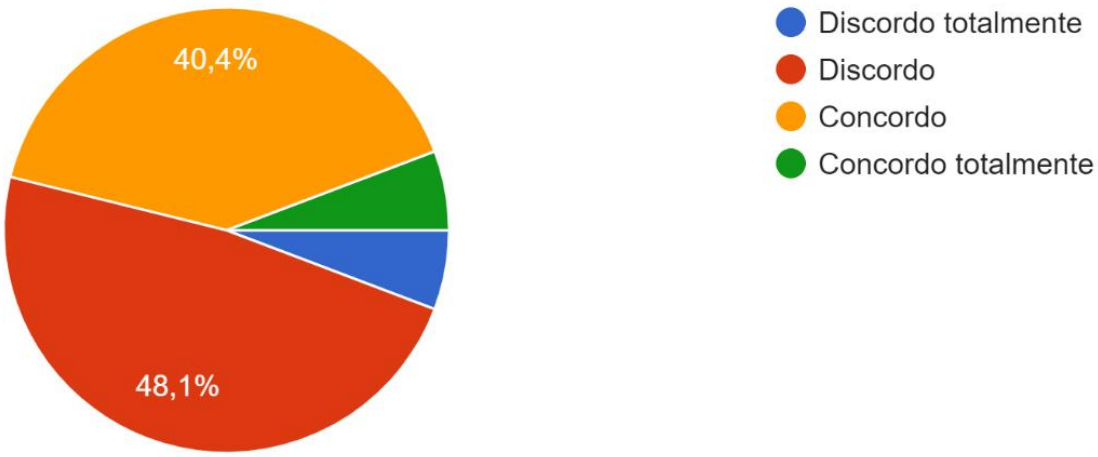
Das respostas equivalentes aos fatores higiênicos 38,5% concordaram, 9,6% concordaram totalmente, 38,5% discordaram e 13,5% discordam totalmente que a estrutura física do batalhão contribua para que eles trabalhem de maneira cômoda e eficiente, conforme gráfico a seguir:

Figura 16 Considero que a estrutura física do Batalhão contribua para que eu trabalhe de maneira cômoda e eficiente.



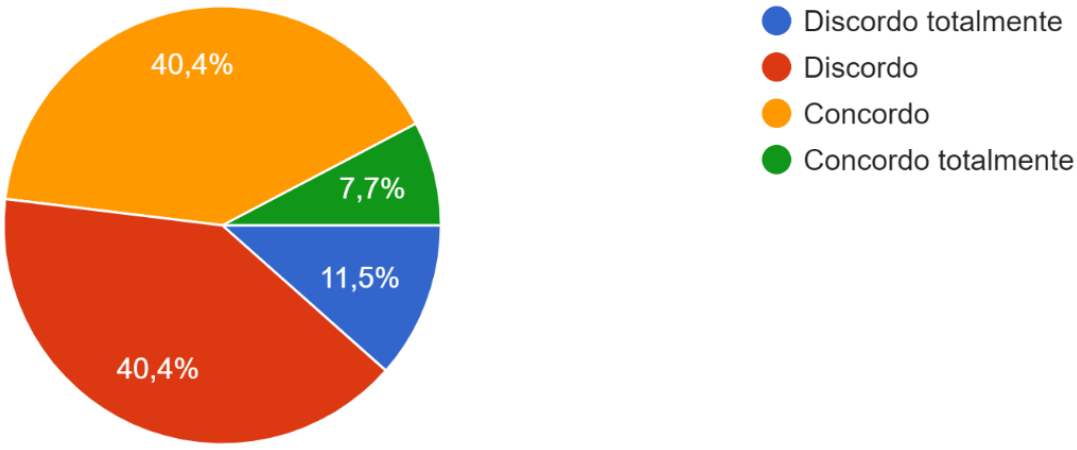
Das respostas equivalentes aos fatores higiênicos 40,4% concordaram, 5,8% concordaram totalmente, 48,1% discordaram e 5,8% discordam totalmente que a sejam oferecidos recursos e equipamentos para que eles realizem seus trabalhos, conforme gráfico a seguir:

Figura 17 São oferecidos recursos e equipamentos para que eu realize meu trabalho



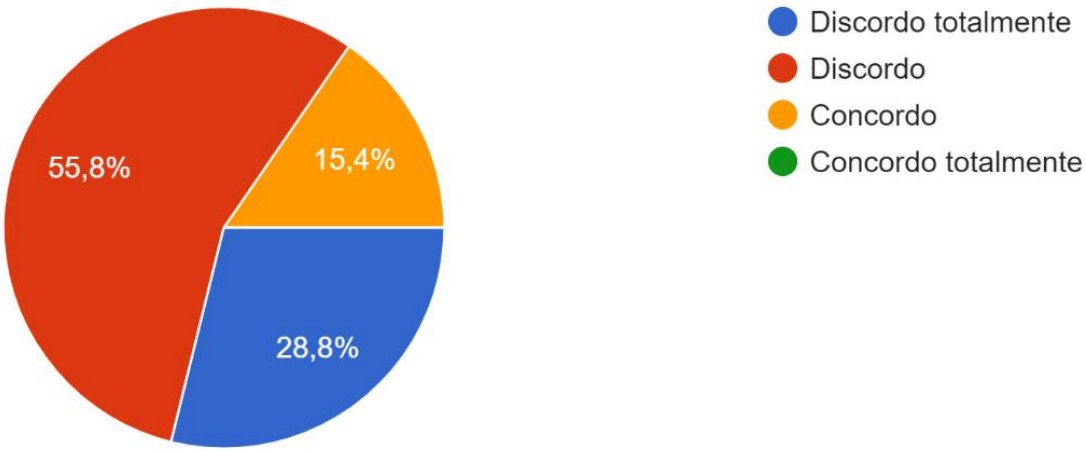
Das respostas equivalentes aos fatores higiênicos 40,4% concordaram, 7,7% concordaram totalmente, 40,4% discordaram e 11,5% discordaram totalmente que as condições de limpeza, saúde e higiene no trabalho sejam boas, conforme gráfico a seguir:

Figura 18 As condições de limpeza, saúde e higiene no trabalho são boas



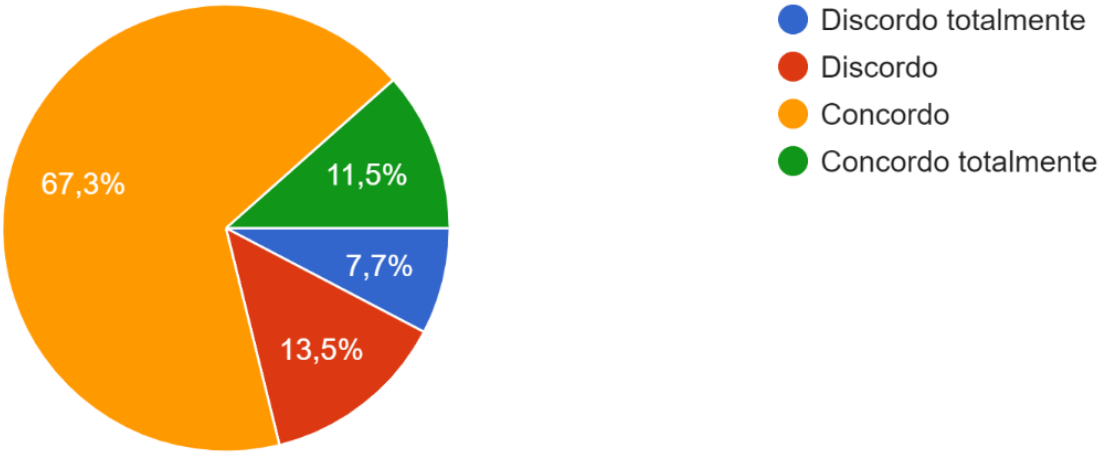
Das respostas equivalentes aos fatores higiênicos 15,4% concordaram, 55,8% discordaram e 28,8% discordaram totalmente que a remuneração esteja de acordo com o trabalho realizado por eles, conforme gráfico a seguir:

Figura 19 Minha remuneração está de acordo com o trabalho que realizo.



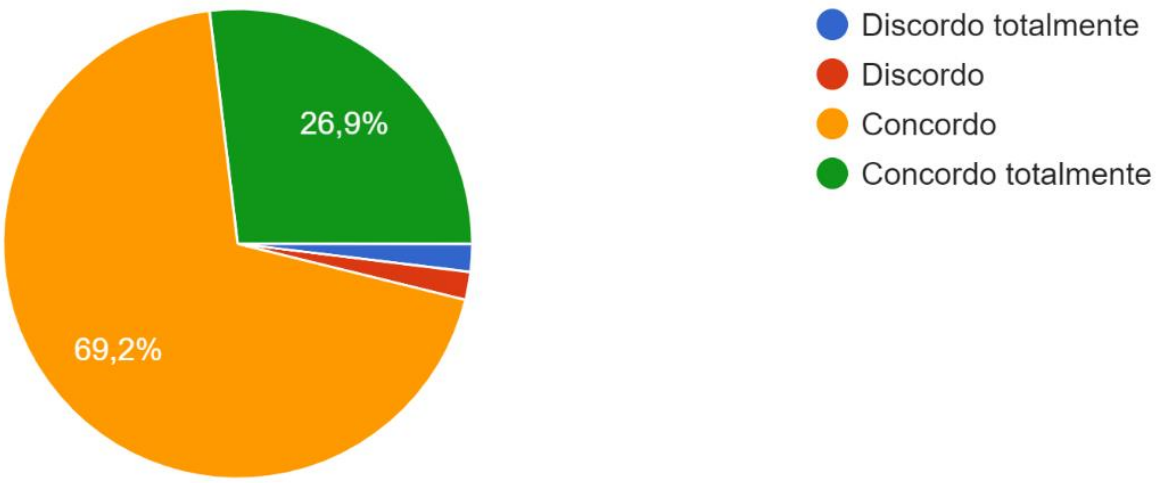
Das respostas equivalentes aos fatores higiênicos 67,3% concordaram, 11,5% concordaram totalmente, 13,5% e 7,7% discordaram totalmente que recebam benefícios previstos em lei (licença, férias, salário família), conforme gráfico a seguir:

Figura 20 Recebo os benefícios previstos em lei (licença, férias, salário família)



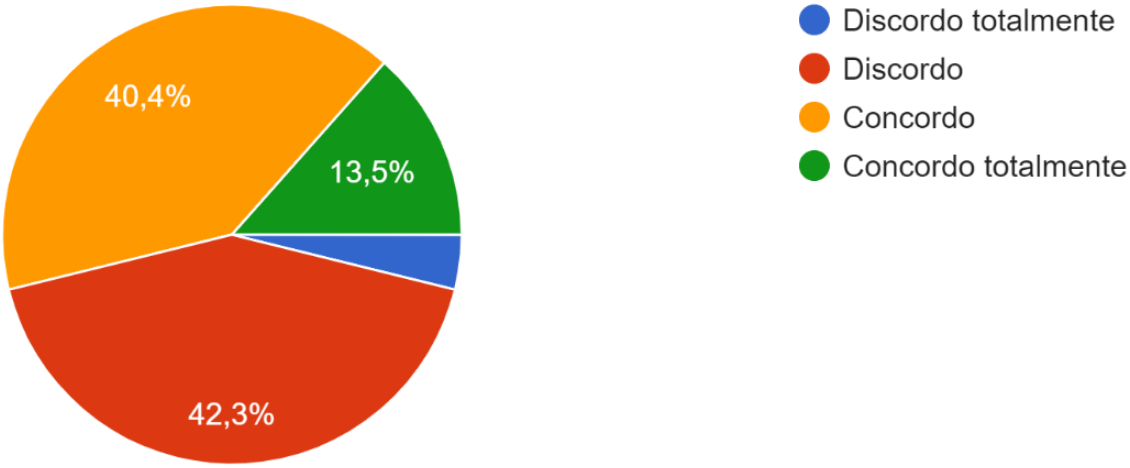
Das respostas equivalentes aos fatores higiênicos 69,2% concordaram, 26,9% concordaram totalmente, 1,9% discordaram e 1,9% discordaram totalmente que têm boa relação com pares e subordinados, conforme gráfico a seguir:

Figura 21 Tenho boa relação com pares e subordinados.



Das respostas equivalentes aos fatores higiênicos 40,4% concordaram, 13,5% concordaram totalmente, 42,3% discordaram e 3,8% discordaram totalmente que as pessoas se preocupem com seus companheiros de trabalho no BPM, conforme gráfico a seguir:

Figura 22 As pessoas se preocupam com seus companheiros de trabalho.



5.3 Discussão quanto fatores motivacionais de Herzberg

De acordo com os resultados obtidos, observa-se a grande incidência de respostas avaliando positivamente a capacidade do trabalho em ser desafiador e interessante (93,3%), permitir desenvolver suas capacidades (69,2%), oferecer oportunidade de crescimento na carreira (82,7%), dar ao policial autonomia e responsabilidade (58,9%), oferecer oportunidade de crescimento pessoal (55,7%),

possuir alto grau de responsabilidade (98,1%), afetar significativamente na vida e bem-estar de outras pessoas (98%). Que de acordo com Archer (1997); Robbins 2002); Maximiano (2002), aponta para a satisfação e motivação intrínseca nesses quesitos, que segundo Bazán (2015) se refere a uma satisfação relacionada às atividades realizadas.

No que diz respeito a qualificação dos policiais ser condizente ao trabalho executado, houve equilíbrio quanto às respostas, apontando 50% de tendência a satisfação e 50% de tendência a não satisfação no Batalhão, corroborando com o entendimento de Chiavenato (2003), pois a ausência de satisfação não representa insatisfação e sim, não satisfação, uma vez que não são opostos.

5.4 Discussão quanto fatores higiênicos de Herzberg

De acordo com os resultados obtidos, observa-se a grande incidência de respostas avaliando positivamente os fatores higiênicos relacionados a horário de serviço (65,4%), acessibilidade dos superiores hierárquicos (96,2%), relacionamento com superiores hierárquicos (96%), recebimento de benefícios previstos em lei (licença, férias, salário família) (78,8%), boa relação com pares e subordinados (96,1%), preocupação mútua entre companheiros de trabalho no BPM (53,9%), esses resultados apontam uma forte tendência a não insatisfação, e também aponta para motivação extrínseca no Batalhão, consoante o que foi proposto por Chiavenato (2006) visto que fatores higiênicos não provocam satisfação, somente ausência de insatisfação.

No entanto, alguns aspectos foram avaliados negativamente, como estrutura física do Batalhão (52%), oferecimento de recursos e equipamentos para que eles realizem seus trabalhos (53,9%), condições de limpeza, saúde e higiene no trabalho (51,9%), remuneração compatível com o trabalho realizado por eles (84,6%), que, consoante proposto por Chiavenato (2006) apontam para a insatisfação no 42º BPM.

6. CONCLUSÃO

De modo geral, a partir dos resultados obtidos, observa-se a grande tendência a satisfação, no que se refere a maioria das respostas concernentes aos fatores motivacionais, das nove perguntas relacionadas a fatores motivacionais, oito apresentaram respostas positivos e uma questão ficou equilibrada entre respostas

positivas e negativas. De modo semelhante, nota-se a maior tendência a não insatisfação nas respostas relacionadas aos fatores higiênicos, porquanto que das dez perguntas relacionadas a esses fatores, seis obtiveram respostas positivas, e quatro obtiveram respostas negativas.

Em primeiro lugar, destaca-se quantidade de respostas positivas em relação aos quesitos: trabalho desafiador e interessante, alto grau de responsabilidade, afetar significativamente na vida e bem-estar de outras pessoas. Esse resultado aponta para tendência a satisfação individual da maioria, e conforme Chiavenato (2003) a satisfação está relacionada ao crescimento pessoal do empregado. Segundo o autor, a teoria de Herzberg vem tocar também nesse ponto, defendendo a ideia de enriquecimento científico do cargo como oportunidade de crescimento psicológico e, consequentemente, instrumento de motivação no trabalho. O enriquecimento dá a função exercida um valor maior do que o atribuído. Isso implica em gerir novas funções ao trabalhador, colocá-lo para solucionar problemas sérios ou propor novas estratégias dentro da organização. Desse modo, poderá se ter um trabalhador mais motivado em razão de ter recebido do empregador responsabilidades que de alguma maneira o valorizam.

Em segundo lugar, a pesquisa revela a estreita ligação feita entre aquilo que o ambiente oferece e o modo como o policial se sente ante a esses estímulos. Observou-se que o ambiente organizacional oferece fatores higiênicos que apontaram maior tendência a não insatisfação do que aspectos que apontam para a insatisfação. Nesse sentido, esta pesquisa corrobora com o proposto por Robbins (2002) e Chiavenato (2003) que assinalam que na teoria de Herzberg os fatores higiênicos associam-se aos fatores motivacionais, fazendo do ambiente um elemento preponderante no grau de satisfação e não insatisfação do trabalhador, pois são fatores que coexistem.

No entanto deve ser levado em consideração que os resultados não foram unânimes, revelando o fato de que o ambiente não foi julgado por toda a amostra como propício a não insatisfação. Em vista disso no presente estudo optou-se por utilizar o termo “preponderante”, ao invés de “determinante” para adjetivar o ambiente organizacional. Aqui, a ressalva se faz necessária para sinalizar para uma concepção probabilística da influência ambiental sobre a não insatisfação. Não há como se conceber uma causa e um efeito preciso e invariável no que se refere à satisfação e

motivação, pois afinal de contas trata-se de humanos complexos e que emitem comportamentos variados, sob os mais diversos estímulos.

Herzberg (1997 *apud* BEDRAM E OLIVEIRA, 2009) defende que “[...]a psicologia da motivação é tremendamente complexa [...]”; para os autores, essa complexidade se dá em virtude da subjetividade envolvida na motivação. O comportamento de cada profissional está relacionado a interação de fatores extrínsecos e intrínsecos. Estes últimos encontram-se impregnados com valores sociais e culturais peculiares ao indivíduo. O ambiente organizacional oferece constantemente estímulos para uma produtividade mais motivada e cada estímulo oferecido tem, para cada um, um valor de reforçamento diferenciado.

Esta pesquisa concorda com aquilo que a teoria vem mostrar: há uma estreita relação entre os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. E nesse sentido, pode-se falar de uma influência desses fatores sobre a motivação do trabalhador. Vale ressaltar que o processo motivacional sempre deixa lacunas. Não pode falar de um método infalível de motivação no qual se poderá aplicar em qualquer contexto organizacional que se terá 100% dos funcionários motivados. Isso é verdadeiramente impossível. Mas é possível concluir que a motivação deve ser acompanhada do substantivo “processo”, pois se trata de um caminhar repleto de oscilações, no qual será necessário o tempo todo recorrer a modificações e readaptações para que se tenha fatores favoráveis à motivação do funcionário.

REFERÊNCIAS

ABBOUD, Miguel. **Motivação e Satisfação no Trabalho**: Uma análise da Teoria e suas Implicações para a Gerência. Tese (Doutorado em administração) – Escola de Administração de empresas de São Paulo – FGV, São Paulo, 1980.

ACOSTA, José Maria. **Marketing pessoal:** o caminho ao êxito. Madrid: ESIC, 2006.

ARBAIZA, Lydia. **Como motivamos no varejo?** Lima: Cenage Leearning, 2009.

ARCHER, Earnest R. O mito da motivação. *In*: BERGAMINI, CECÍLIA W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional:** Motivação e Liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BAKKE, Dennis W. **Empresa estimulante, equipe atuante**: como criar um ambiente de trabalho mais feliz, com resultados mais lucrativos. Tradução por Bete Torii. 2ed. São Paulo: Gente, 2006.

BAZÁN, Ana Lucia de Lourdes Gutiérrez. **A influência dos fatores motivacionais e de higiene de Herzberg no clima organizacional do supermercado Metro do Distrito de Lambayeque 2015,** 2015 Monografia (Graduação em Administração de empresas) – Faculdade de Ciências Empresariais – Universidade Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, 2015.

BEDRAM, Paulo Elias; OLIVEIRA, JLC de. Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. *In:* Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade,5., Niterói. **Anais** [...]. Niterói: CNEG, 2009. Disponível em < https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/V-CNEG-2009/T8_0191_0811.pdf> Acesso em 11 de novembro de 2021.

BERGAMINI, Cecília Withaker. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de administração de empresas - RAUSP,** São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, 1990.

BERGAMINI, Cecília Withaker. O que não é motivação**. Revista de Administração - RAUSP,** São Paulo**,** v. 21, out/dez. 1986

BRACARENSE, Paulo Afonso. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. TCC (Pós-graduação) – Faculdade IBGEN - Porto Alegre, 2008.

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, Catalão, v. 6, 2002.

CALDAS, Pricyla. **Motivação, liderança e trabalho em equipe**. (Artigonal – Diretório de artigos gratuitos). Disponível em: http://www.artigonal.com/gestao-artigos/motivacao-lideranca-e-trabalho-em-equipe-3195341.html. Acesso em: 07 dez de 2021

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral pública**: teoria e mais 500 questões com gabarito. 6ª impressão Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CIDADE, Madalena Maria Abranches Costa Conrado. **A motivação em época de crise**: uma investigação interpretativista sobre a motivação de profissionais em Portugal durante a crise pós 2008. Dissertação (Mestrado em comunicação) – Faculdade de Ciências Humanas- Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2013

CORTINHAS, Alexandra Manuela Vitorino. **Motivação e satisfação no trabalho em contextos sociais e económicos diferentes: crise e crescimento**. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2014

CUNHA, Miguel Pina *et al*. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH, 2007.

DE CARVALHO, Sebastião Marcos Ribeiro; CASTRO, Aldemar Araujo. **Projeto de Pesquisa** (Parte VIII–Método Estatístico/Tamanho Da Amostra), São Paulo: AACC, 2001. Disponível em:<http://www.usinadepesquisa.com/pdf/pesquisar/lv4_10_tamanho.pdf>. Acesso em 29 de dezembro de 2021.

DUBRIN, Andrew J**. Fundamentos do comportamento Oganizacional**.Tradução de James Sunderland Cook; Martha Malvezzi Leal São Paulo: Pioneira Tompson Learning,2005.

ECCHELI, Simone Deperon. A motivação como prevenção da indisciplina. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 32, p. 199-213, 2008.

FERREIRA, Victor Claudio Paradela *et al.***Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FIGUEIREDO, Lara Joana Lopes de. **A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores**. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Faculdade de Ciências Humanas- Universidade Católica Portuguesa, Viseu, 2012. Disponível em < https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf > Acesso em: 11 jan. 2022.

FRAGA, Leandro Duarte. Motivação nas organizações. **Revista da Católica**, Uberlândia, v. 3, n. 5, p. 1-45, 2005.

GALHANAS, Carla Regina Gouveia. **A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública**. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2009.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O comportamento do consumidor**. 3 ed. São Paulo: Pioneira Tompson Learning,2005

GOMES, Carlos Patrick Barboza; DA SILVA, Sheila Serafim. Análise da Motivação dos Colaboradores do Batalhão de Operações Policiais Especiais-BOPE. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 24-33, 2017.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, p. 145-176, 2004.

HUNT, James G; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2 ed. São Paulo:Artmed Editora S.A,1998. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=Qq9fzUeK8yQC&pg=PA87&dq=a+import%C3%A2ncia+da+motiva%C3%A7%C3%A3o+organizacional&hl=pt-BR&ei=aRb8TffoE-mq0AGX07icAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7&ved=0CE0Q6AEwBg#

v=onepage&q=a%20import%C3%A2ncia%20da%20motiva%C3%A7%C3%A3o%20organizacional&f=false> Acesso em: 17 nov, 2021

LARA, Leandro Lugli; LUCCA, Rodrigo Fortini de; PIVA**,** Silvio Ricardo. **Liderança e motivação no ambiente organizacional**. Monografia (Graduação) - Curso de Organização, Sistemas e Métodos das Faculdades Integradas Campos Salles, Campos Sales, 2000.

LAWLER, Edward. Motivação nas organizações de trabalho. *In:* BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional.** Motivação e liderança, v. 2. São Paulo: Atlas,1997.

MEDEIROS, Marcelo Dantas de et al. A motivação do policial militar do rio grande do norte: uma análise com Base na teoria dos dois fatores de herzberg. *In*: CONNEPI-Congresso Norte Nordeste de Pesquisa e Inovação, 7, Palmas. **Anais [...].** Palmas: IFTO, 2012.

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

OLIVEIRA, Marcelo Júnior Nascimento de. **Estudo de caso sobre os fatores motivacionais em agências do banco brasileiro**. Monografia (Graduação em Administração) – Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre,2010.

Palomo, Teresa. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (6a ed.).
PEREIRA, M.C.A., FÁVERO N. A motivação no trabalho da equipe de enfermagem. **Rev Latino-AM Enfermagem,** Ribeirão Preto, v.9,n.4,p.7-12,jul 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**.4 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ROMEO, Agustí Casas. **Remuneração, retribuição e motivação de vendedores**. Madrid: Esic Editorial, 2002.

SANTOS, Cileibio Alfredo dos; REZENDE, Sônia Regina Gouvêa. Uma análise da motivação dos policiais militares do serviço operacional do 18º BPM de Catalão em 2012*. In:* Anais da Conferência Internacional de Estratégia em Gestão, Educação e

Sistemas de Informação (CIEGESI**)**. p. 58-86, Anápolis. **Anais [...].** Anápolis: UEG, 2013.

VILLAMIZAR, Guillermo Ernesto Garcia. **Clima Organizacional**: Hacia un Nuevo Modelo. Porikan: UPB, 2007. Disponível em <http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf> Acesso em 11 jan 2022.

VOLPATO, Marcília; CIMBALISTA, Silmara; O processo de motivação como incentivo a inovação nas organizações. **Rev. FAE**, Curitiba, v.5, 2002.

APÊNDICE A -TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa "**TEORIA DA MOTIVAÇÃO DE HERZBERG:** um estudo de campo no 42º BPM" que objetiva estudar sobre a influência de fatores higiênicos e motivacionais na satisfação dos policiais em relação ao trabalho. O método que será utilizado nessa pesquisa envolve a aplicação de questionário ao qual não será gravado e não terá imagem a ser divulgada.

A pesquisa será realizada pela Cadete PM **Jéssica** Rocha, e orientada pelo Cap QOSPM Jadson **Ramos,** servindo de subsídio para Trabalho de Conclusão do Curso de Formação de Oficiais da PMMA. Sua participação é voluntária, você tem a liberdade de se recusar a participar ou retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa sem penalização e sem prejuízo. Terá a garantia do sigilo que assegura a sua privacidade e dados confidenciais envolvidos.

De acordo com as informações acima descritas você concorda em participar como voluntário da pesquisa?

Eu,_____

R.G_____declaro ter sido informado e concordo em participar como voluntário (a) do projeto de pesquisa acima descrito.

_____

Nome ou assinatura

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

1. Gênero: Masculino [ ] Feminino [ ]
2. Idade: 18 a 20[ ] 21 a 30[ ] 31 a 40[ ] 41 a 50[ ] 51 a 60[ ] 61 a 70[ ]
3. Posto/ Graduação: Soldado [ ] Cabo [ ] Sargento [ ] Sub tenente [ ] Tenente [ ] Capitão [ ] Major [ ]
4. Setor: Administrativo [ ] Operacional [ ]
5. Há quanto tempo trabalha na PMMA?
Até 2 anos[ ] Até 5 anos[ ] Até 10 anos[ ] Até 20 anos[ ]
Há mais de 20 anos[ ]

FATORES MOTIVACONAIS	**DT**	**D**	**C**	**CT**
6. Meu trabalho é desafiador e interessante				
7. O trabalho que realizo permite desenvolver minhas capacidades				
8. Meu comandante reconhece uma atividade bem realizada				
9. Meu trabalho me oferece oportunidades de progresso na carreira				
10. Tenho autonomia e responsabilidade no trabalho que realizo				
11. Minhas atividades no trabalho me oferecem oportunidade de crescimento pessoal				
12. Meu trabalho condiz com a minha qualificação profissional				
13. Meu trabalho possui alto grau de responsabilidade				
14. Os resultados do meu trabalho afetam significativamente na vida e bem-estar de outras pessoas				
FATORES HIGIÊNICOS	**DT**	**D**	**C**	**CT**
15. Sinto-me satisfeito com meu horário de serviço				
16. Meus comandantes são acessíveis				
17. Tenho bom relacionamento com meus superiores hierárquicos				
18. Considero que a estrutura física do Batalhão contribua para que eu trabalhe de maneira cômoda e eficiente				
19. São oferecidos recursos e equipamentos para que eu realize meu trabalho				
20. As condições de limpeza, saúde e higiene no trabalho são boas				
21. Minha remuneração está de acordo com o trabalho que realizo				
22. Recebo os benefícios previstos em lei (licença, férias, salário família)				
23. Tenho boa relação com pares e subordinados				
24. As pessoas se preocupam com seus companheiros de trabalho				

Legenda: DT = Discordo Totalmente, **D** = Discordo, **C** = Concordo, **CT** = Concordo Totalmente.