

A PERSPECTIVA DA MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DA POLÍCIA RODoviÁRIA FEDERAL

Jéssica Inácio de Lima^a, Jéssica Fábio Teodoro Tolfo Ribas^b,

^a Bacharela em Administração. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). inaciojessy@gmail.com

^b Mestre em Administração. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). fabio.ribas@fsg.br

Informações de Submissão

Autor Correspondente Jéssica Inácio de Lima: Rua Os Dezoito do Forte, 2366 - Caxias do Sul - RS - CEP: 95020-472.

Recebido em 15/12/2014

Aceito em 19/12/2014

Publicado em 29/12/2014

Palavras-chave

Policiais Rodoviários Federais.
Administração Pública. Motivação.

Keywords

Federal Highway Patrol. Public
Administration. Motivation

Resumo

Este estudo trata-se sobre a motivação dos policiais rodoviários federais e tem por objetivo identificar os fatores motivacionais presentes na carreira dos policiais rodoviários federais. A fundamentação teórica foi embasada nas peculiaridades que envolvem a administração pública, bem como em autores especialistas no tema motivação, tais como: Robbins (2005) e Krumm (2005) que aludem as principais teorias sobre motivação, desde as clássicas até as contemporâneas. A pesquisa deste trabalho caracteriza-se como qualitativa, com o procedimento estudo de caso e, em consequência disso, o instrumento de coleta de dados é a entrevista em profundidade, com uma amostra de 11 policiais e a técnica de análise de dados é por meio da análise de conteúdo. O cenário investigado é uma unidade da Polícia Rodoviária Federal pertencente à 9ª Superintendência da PRF (9ª SRPRF/RS). Os principais resultados apontaram que os fatores que motivam os investigados são: relacionamento entre colegas, remuneração, aliados a outras vantagens como a estabilidade e a escala de serviço. Contudo, há outros fatores que estão contribuindo para a desmotivação desses servidores: promessas não cumpridas, desvalorização e suspensão de alguns benefícios.

Abstract

This study is about the motivation of the federal highway patrol and aims to identify the motivational factors in the career of the Federal Highway Patrol. The theoretical framework was based on the peculiarities involving the public administration, as well as motivation expert authors, such as: Robbins (2005) and Krumm (2005) who alluded to the major theories of motivation, from classic to contemporary. The research in this paper is characterized as qualitative, with the case study procedure and, as a result, the instrument of data collection is in-depth interviews with a sample of 11 police officers, and the technique for analyzing data is by content analysis. The scenario investigated is a unit of the Federal Highway Patrol which belongs to the PRF 9th Oversight (9th SRPRF / RS). The main results showed that the factors that motivate the investigated officers are: the relationship between colleagues, compensation, together with other advantages such as stability and work shift. However, there are other factors that are contributing to

the discouragement of these servers: broken promises, depreciation and suspension of some benefits.

1 INTRODUÇÃO

Vive-se em um mundo que está sofrendo grandes transformações e, essas transformações estão por toda a parte, sejam de ordem política, econômica ou social. A responsável por essas mudanças é a globalização. Sua contribuição está ligada principalmente no que tange às relações sociais, ou seja, modificou-se a forma de interação entre as pessoas e consequentemente mudaram também as organizações, isto é, estas estão voltadas para uma visão humanística, buscando a qualidade de vida de seus funcionários, bem como um bom ambiente de trabalho em que se sintam motivados, para assim apresentar bons resultados para a organização. Esse novo comportamento organizacional é devido às pessoas deterem muitas informações, assim é possível comparar o que cada organização tem de positivo, dessa forma, não se sujeitam a trabalhar em qualquer lugar.

Com isso, o presente trabalho aborda uma questão muito importante na Gestão de Pessoas: a motivação. Porém, com enfoque na administração pública e mais precisamente na Polícia Rodoviária Federal, em uma unidade pertencente à 9ª Superintendência da Polícia Rodoviária Federal (SRPRF), situada no Estado do Rio Grande do Sul. A relevância deste estudo se justifica pela importância que a motivação exerce na vida das pessoas, em razão de que é por meio dela que é possível compreender o comportamento do indivíduo.

Vergara (1999) define motivação como sendo uma energia que impulsiona as pessoas na direção para atingir algo, essa impulsão é natural, ou seja, vem das necessidades interiores de cada indivíduo e está presente em todos os lugares onde se encontram pessoas motivadas e pessoas que necessitam dela. No entanto, cientificamente, o tema é abordado com menos frequência na administração pública, mas é de grande relevância debater esse assunto, principalmente, na esfera pública, uma vez que a máquina pública é gerida por pessoas e estas, por sua vez, também detêm expectativas, anseios, sentimentos, etc.

Assim como no setor privado é desafiador motivar pessoas, diga-se que, na administração pública, é muito mais, porque o sistema de funcionamento é totalmente diferente do privado. A forma de recrutamento é por meio de concurso público do mesmo modo que a maioria das ações da depende de aspectos legais, como leis, decretos, portarias,

etc., mas isso não extingue as necessidades dos servidores como: reconhecimento, valorização, sentimento de utilidade, ou seja, tais necessidades são presumidas por se tratar de pessoas e não de máquinas que podem ser programadas a qualquer tempo.

Diante da situação apresentada, limita-se o tema deste trabalho à motivação dos policiais rodoviários federais, resultando na problematização: quais os fatores motivacionais na carreira de policiais rodoviários federais? Já o objetivo geral é analisar os fatores motivacionais presentes na carreira dos policiais rodoviários federais, tendo como objetivos específicos: levantar o perfil do policial rodoviário federal; identificar os elementos que influenciam na sua motivação e verificar se há alguma prática de Gestão de Pessoas por parte da Administração Pública que interfira no aspecto motivacional dos servidores (policiais).

O presente trabalho caracteriza-se predominantemente pela pesquisa qualitativa, descritiva do tipo estudo de caso. A pesquisa qualitativa, segundo Roesch (2005), leva em conta a subjetividade, uma vez que trata de dados não mensuráveis, assim é possível entender certos fenômenos. Esta é uma pesquisa de natureza descritiva, visto que o intuito é apenas conhecer o cenário em estudo sem interferir. Identifica-se como um estudo de caso, visto que a finalidade é descrever ou explorar determinada situação da vida real, nesse caso, uma unidade da PRF.

Quanto à estrutura, o trabalho em questão está dividido em quatro capítulos. O primeiro refere-se à contextualização do tema, como conceito de motivação e algumas características da PRF. No segundo capítulo, encontra-se a fundamentação teórica que abrange as características da administração pública, principais definições de motivação, principais teorias motivacionais, dentre outros assuntos pertinentes ao tema. Já o terceiro faz referência aos procedimentos metodológicos utilizados, como abordagem, tipo de pesquisa, bem como técnicas de coleta e análise dos dados. Por fim, o último capítulo alude à análise dos dados, no qual estarão contidos os resultados da entrevista em profundidade realizada, isto é, estarão descritas as características presentes na carreira em estudo, bem como os principais fatores motivacionais como também os elementos que causam a desmotivação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos de motivação

A palavra motivação vem do latim *moveres* (mover) que significa mover para algo, ou seja, um impulso interno (psicológico) que resulta na ação, isto é, dependendo do impulso

induz uma pessoa a assumir determinados comportamentos, explica Maximiano (2006). Há vários autores que conceituam o tema, alguns defendem que a motivação é individual, depende de cada um para sentir-se motivado. Lorenz (1995) argumenta que o ser humano conta com um estado de carência que tenta suprir, satisfeita essa necessidade, o indivíduo cria outras para supri-las.

Robbins (2005, p.132) também, nesse sentido, define motivação como sendo “o processo responsável pela a intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcance de uma determinada meta”. Seguindo o raciocínio de Robbins (2008), há um ciclo de criação da motivação demonstrado na figura a seguir.

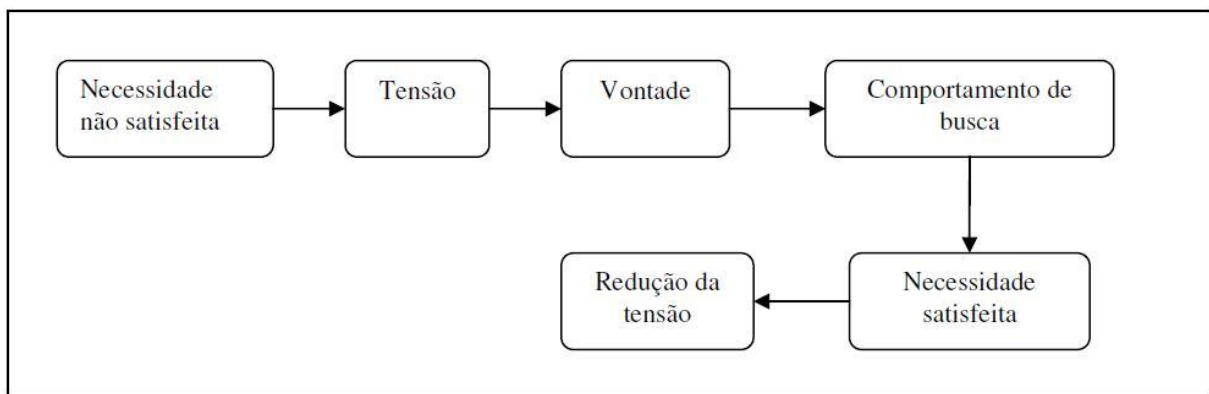


Figura 1: Esquema do processo de motivação
Fonte: Robbins (2008, p. 46)

Ao analisar a figura (Robbins, 2008), é possível identificar que uma necessidade não satisfeita gera uma tensão o que desperta a vontade da pessoa. Em consequência disso, ou seja, da vontade é possível buscar objetivos e metas, e quando satisfeitas, resulta em necessidade satisfeita, diminuindo assim a tensão. Com essa explanação, pode-se dizer que a motivação é momentânea e que sempre necessita de novos desafios para, assim, gerar o processo em busca da satisfação da necessidade.

Entretanto, outros autores defendem ao contrário, afirmando que a motivação não está apenas ligada às necessidades individuais, e sim que ela pode ser alcançada por meio do ambiente, bem como as pessoas que compõem o grupo. Os gestores devem estar sempre atentos como está a motivação de seus funcionários, é dever do gestor procurar conhecer as necessidades de sua equipe, assim como verificar se a organização está sendo competente para satisfazê-las, ratifica Vianna (1997).

Na literatura, encontram-se essas principais posições, todavia, é possível encontrar um equilíbrio perante cada posicionamento. O ambiente e as pessoas são capazes de motivar

terceiros de forma positiva, entretanto, a pessoa tem que querer (decisão individual), Salgado (2005, p. 20) alude essa questão definindo: “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço, em favor das metas da empresa, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.”

2.2 Principais Teorias motivacionais

2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Abraham Maslow (1943), responsável por uma das teorias clássicas de motivação, essa teoria estabelece que todo o ser humano apresenta uma hierarquia de necessidades. No total são cinco, sendo que as três primeiras são necessidades de carência, quer dizer que são essenciais para a sobrevivência do indivíduo no habitat. Já as duas restantes, são necessidades de crescimento, pois estão diretamente relacionadas à realização de cada pessoa. Na medida em que cada necessidade for atendida logicamente, foca-se para a seguinte até alcançar a realização pessoal.

Segundo Salgado (2005), as necessidades descritas por Maslow são:

- a) necessidades fisiológicas: fome, sede, sexo, sono etc.;
- b) necessidades de segurança: segurança, estabilidade, proteção contra danos físicos emocionais e morais;
- c) necessidades de associação: interação social, afeição, companheirismo, amizade;
- d) necessidades de estima: amor próprio, reconhecimento respeito dos outros, confiança; e,
- e) necessidades de autorrealização: crescimento, autossatisfação e realização do potencial pessoal.

A figura a seguir, ilustra tais necessidades por meio de uma Pirâmide da Hierarquia das Necessidades. Chiavenato (2010) adaptou a Pirâmide de Maslow demonstrando as necessidades tanto no ambiente de trabalho, bem como fora dele.

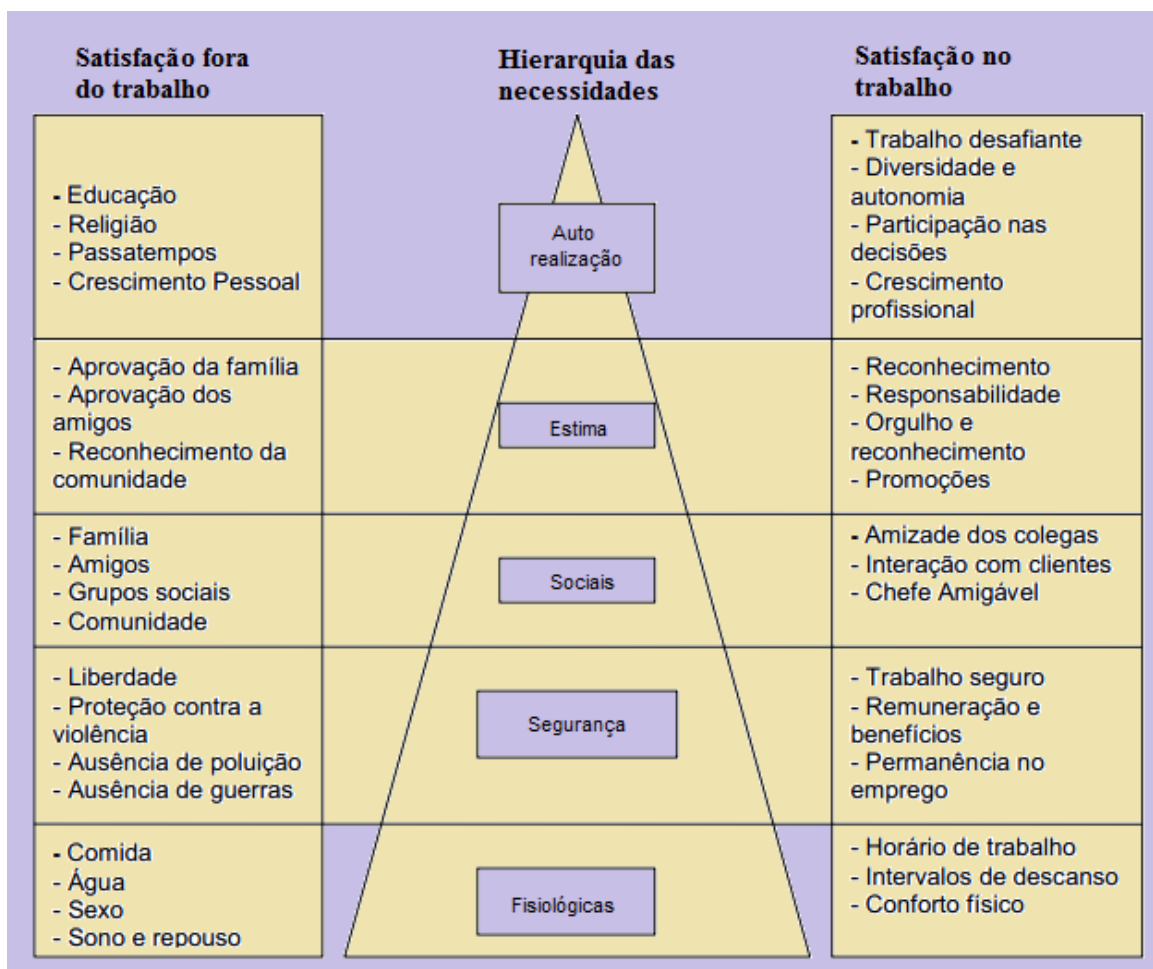


Figura 2 Pirâmide de Maslow e suas implicações
 Fonte: Chiavenato (2010, p. 479)

A teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, como já mencionado, foi proposta em 1943 e desde então vários autores discutem, em que muitos concordam e outros discordam em alguns pontos. Fiorelli (2003) observa que no cotidiano das pessoas a hierarquia das necessidades nem sempre obedece à sequência descrita. Há algumas variáveis que influenciam que essa ordem seja invertida, como, decisão do próprio indivíduo, que depende do momento em que se vive, assim como o grupo familiar e o mais importante: a cultura. E ainda explana vários exemplos de inversão das necessidades. Por exemplo, pessoas que desejam a autorrealização, são capazes de renunciar necessidades de categorias inferiores, ou pessoas muito bem-sucedidas abndam carreiras promissoras em troca de amor e afeto, para não recair na solidão.

2.2.2 Teoria dos Dois Fatores

Outra teoria bastante conhecida é de Frederick Herzberg, que divide em dois grupos os

fatores que afetam o comportamento do indivíduo: os higiênicos e os motivacionais que se denomina Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Ele concluiu que os “fatores intrínsecos estão relacionados à satisfação no trabalho, ao passo que os extrínsecos estão associados à insatisfação”, assegura Salgado (2005, p. 24).

Os fatores higiênicos estão relacionados ao ambiente externo do indivíduo, que compreende benefícios, salários, segurança e relações (FIORELLI, 2003). Segundo Herzberg, a insatisfação surge da ausência dos fatores higiênicos, conseqüentemente, os funcionários irão apresentar altos índices de insatisfação; se satisfeitos, os funcionários irão apresentar índices positivos de satisfação. Já os fatores motivacionais estão relacionados ao trabalho em si, ou seja, os resultados do trabalho, como: reconhecimento, crescimento, responsabilidades exercidas, realização, etc. (KRUMM, 2005).

Wagner III e Hollenbeck (1999) fazem críticas à Teoria dos Dois Fatores. Segundo eles o modelo apresentado por Herzberg exibe muitas deficiências metodológicas e a não confirmação prática, não recomendando essa teoria como útil para ações gerenciais, (FIORELLI, 2003). Há outras críticas, como a afirmação que essa teoria teve um erro de fundamental de atribuição, ou seja, há grandes chances que no momento em que Herzberg aplicou a entrevista muitos funcionários não estavam num bom momento profissional e certamente mostraram essas evidências porque cometeram erros fundamentais de atribuição, reforça (KRUMM, 2005).

2.2.3 Teoria ERG

A Teoria ERG desenvolvida por Clayton Alferfer (1969) é uma revisão da Teoria das Necessidades de Maslow, há grande similaridade entre ambas, só a Teoria ERG menciona três necessidades ao invés de cinco como a de Maslow. Um dos problemas encontrados por Alferfer ao revisar a teoria de Maslow foi a não confirmação das cinco necessidades, assim, reduziu-se para três níveis: **Existência**¹ (necessidades fisiológicas e de segurança), **Vinculação**² (necessidades sociais) e **Crescimento**³ (necessidades de estima e autorrealização). Alferfer sugeriu que as três necessidades poderiam atuar reciprocamente, ao contrário de Maslow que propôs uma rígida hierarquia (KRUMM, 2005).

Outra característica da Teoria de ERG apontada por Robbins (2005, p. 137):

¹ Grifo nosso.

² Grifo nosso.

³ Grifo nosso.

É que esta teoria possui uma dimensão de frustração- regressão [...] quando uma necessidade de nível alta é frustrada, cresce o desejo de atender a uma necessidade de nível mais baixo [...] a incapacidade de satisfazer a necessidade de interação social, por exemplo, pode aumentar o desejo de ganhar dinheiro ou de ter melhores condições de trabalho.

2.3 Motivação na Administração Pública

É importante reforçar que todas as teorias discutidas além de sofrer limitações culturais foram desenvolvidas e experimentadas no setor privado. Por isso, há algumas divergências entre as esferas pública e privada, sendo que na área pública considera-se mais complexa contextualizar motivação, tendo em vista as características culturais, políticas, econômica e legal que caracterizam esse setor, certifica (ARNT, 2010).

No setor público esse tema é discutido recentemente, Santana (2011, p.31) ratifica que:

O tema motivação é uma novidade na administração pública e os trabalhos que se referem ao mesmo são bem diversos uns dos outros, abordando áreas distintas [...] há autores que concluem que há oportunidades para novos estudos na administração pública envolvendo gestão de pessoas e relações de trabalho.

Bergue (2007) afirma que teorias como a de: Maslow, Herzberg, Vroom, Adms e McClland, por exemplo, mesmo focando outras áreas, estas não se afastam do comportamento da administração pública. Ainda que estas avancem em pensar a organização pública como um espaço que visa apenas alcançar a motivação em contornos específicos. Além disso, ratifica que esses modelos teóricos são uma maneira de produzir generalizações, assim, auxilia os gestores na análise dos fenômenos comportamentais no ambiente de trabalho, incluindo o gestor do setor público.

No entendimento de Santana (2011), muitas pessoas veem os servidores públicos como pessoas acomodadas, descomprometidas e sem motivação para trabalhar, todavia, isso não se pode tornar regra, visto que nem todas as pessoas possuem o mesmo perfil, independentemente se trabalha ou não na administração pública. E ainda ressalta que, o comportamento humano possui uma motivação que é originada de cada indivíduo. Também é importante considerar a situação do trabalho vivida por determinada classe antes de fazer qualquer afirmação, somente com um diagnóstico feito pelo gestor público é possível entender tais comportamentos e conseqüentemente aplicar modelos que visam à melhoria.

Bergue (2007) destaca alguns incentivos atrativos que levam às pessoas a ingressarem na carreira pública. Contudo, isso pode ter efeito contrário se a administração pública não

impor desafios e inovar, uma vez que as pessoas se acostumam facilmente com esses elementos. Tais incentivos serão demonstrados na figura a seguir:



Figura 3: Componentes do sistema de incentivos

Fonte: Bergue (2007, p. 255)

Bergue (2007) finaliza seu entendimento afirmando que a estabilidade é o que mais caracteriza os cargos públicos, porém não isoladamente a remuneração, status conferido pelo exercício do cargo e poder, formam o conjunto atributivo dos cargos públicos. Entretanto, a administração pública tem que cobrar a contrapartida dessas características, ou seja, todas as habilidades e competências desenvolvidas durante a carreira do servidor devem resultar em qualidade nos serviços oferecidos, bem como servir de ferramenta para a valorização profissional das pessoas em relação ao trabalho.

Accetta, Silva e Zotes (2006) sugerem que o modelo de gestão participativa é outro instrumento de valorização das pessoas, isto é, é uma maneira de fazer as pessoas participarem da gestão da organização, além de todos se beneficiarem com a qualidade das decisões, já que esta foi construída de forma compartilhada. Fazer as pessoas se sentirem importantes é uma forma de mudar a cultura que a administração pública passa para a sociedade, que são de pessoas acomodadas e fazem somente o necessário.

3 METODOLOGIA

Toda a investigação inclui como premissa um problema, e para prosseguir a investigação é necessário fazer uma seleção do assunto a ser abordado, ou seja, para dar continuidade na investigação é fundamental orientar-se, é o que a metodologia observa, proporciona processos e etapas para a resolução do problema (CERVO; BERVIAN; DA

SILVA, 2006). É o conjunto de métodos que cada ciência particular põe em ação. A colaboração entre a demonstração lógica e experimentação a inteiração entre a ciência pura e tecnologia, é uma característica do espírito científico contemporâneo, contribui (MATIAS-PEREIRA, 2007).

A abordagem desse estudo foi de cunho qualitativo, que são “baseados na presença ou na ausência de alguma qualidade ou característica e também na classificação de tipos diferentes de cada propriedade”. (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 136). Na abordagem qualitativa, há muita subjetividade e particularidade, pois se trata de dados não mensuráveis que é adequado para avaliar resultados dos planos escolhido pelo projeto, observa Roesch, (2005). Essa abordagem foi escolhida em função do cenário pesquisado, ou seja, analisou-se apenas uma unidade da PRF, não podendo esse estudo ser comparado com as demais unidades existentes da PRF.

Para atingir o objetivo proposto que foi analisar os fatores motivacionais presentes na carreira dos policiais rodoviários federais, o tipo de pesquisa adotada foi descritiva. Na modalidade descritiva, segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2012, p.61), “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Procura descobrir com a maior precisão possível a frequência que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características”. Ou seja, buscar conhecer um cenário numa determinada vida social política ou econômica sem intervir apenas descrever, como ocorre nesse caso.

O procedimento adotado foi o estudo de caso, que tem objetivo de explicar, descrever ou explorar determinada situação da vida real. Cervo, Bervian e Da Silva (2012, p. 62) define estudo de caso sendo uma “pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo para examinar aspectos variados de sua vida”. Como esse tipo de procedimento envolve o cotidiano da vida dos indivíduos, observa-se que há muita flexibilidade, possibilitando grande aplicabilidade em grande parte das pesquisas científicas.

As pessoas pesquisadas foram policiais rodoviários federais que totalizam uma população de dez mil policiais. Contudo, nesse estudo foram investigados servidores que exercem suas atividades em uma unidade da PRF localizada na BR 290, pertencente à 9ª Superintendência de Polícia Rodoviária Federal (9º SRPRF/RS), com uma amostra de 11 policiais. A localidade específica da unidade não será divulgada por motivos de regulamentação interna. Por se tratar de um número pequeno em relação aos policiais existentes no Brasil, foi uma amostragem não probabilística.

Na amostragem não probabilística, necessariamente não apresenta o objetivo de

representar estatisticamente a população-alvo, e conseqüentemente, o pesquisador usa métodos subjetivos como, por exemplo, a própria experiência pessoal para selecionar os elementos da amostra. De modo conseqüente, o pesquisador não poderá generalizar as descobertas da população investigada com uma segurança que a probabilística proporciona (JR. *et al.*, 2007). Porém, isso não quer dizer que a amostragem não probabilística não apresenta sua relevância, pelo contrário, em determinados estudos esta é fundamental, como é no caso deste estudo de cunho qualitativo.

Seguindo o raciocínio de JR. *et al* (2007), o método de amostragem não probabilístico adequado para este estudo é o Amostragem por Julgamento. Essa modalidade permite que o julgamento do pesquisador seja usado para selecionar os elementos da amostra, pois o investigador acredita que eles representam a população-alvo, não necessariamente representativo. As vantagens desse modelo são sua conveniência, rapidez e baixo custo.

A forma como foram coletados os dados foi por meio de entrevista, que apresenta o objetivo de recolher mediante interrogatório do informante, dados para a pesquisa. Cervoni, Bervian e Da Silva (2006, p.57) corroboram que:

[...] a pesquisa é uma atividade voltada para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos. Ela parte, pois, de uma dúvida ou problema e com o uso do método científico busca uma resposta ou solução.

Contudo, não basta apenas realizar uma entrevista, é necessário buscar uma modalidade de entrevista adequada para o estudo. Portanto, nesta pesquisa realizou-se entrevista em profundidade, semiestruturada que se constitui em uma discussão individual entre entrevistador e entrevistado. Os entrevistados são escolhidos com cuidado, pois é necessário conhecimento especializado. A entrevista em profundidade oferece uma sondagem mais profunda, além do entrevistado ficar mais à vontade para discutir tópicos delicados (JR., *et al*, 2007).

Outro método de coleta de dados utilizado foi a observação não participante, desta forma, a situação investigada assim permite, dando mais confiança na coleta dos dados. Essa técnica baseia-se na observação dos pesquisadores com os informantes documentando tudo que foi observado. Para melhor entendimento, Barros e Lehfeld (2007, p.75) conceituam que essa técnica “é um tipo de observação em que o observador permanece fora da realidade a estudar. A observação é feita sem que haja interferência ou envolvimento do observador na situação. O pesquisador tem o papel de espectador.”

A fim de obter maior qualidade dos dados coletados, complementou-se a coleta dos

dados com dados secundários. De acordo com Malhotra (2010, p. 80), “são dados que foram coletados para objetivos que não os problemas em pauta e podem ser localizados de forma rápida e barata”. Isto é, dados coletados por órgãos governamentais que estão disponíveis para consulta.

Para analisar os dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo que visa obter dados por meio da observação. Essa técnica permite analisar conteúdo de diversas fontes como: livros, revistas, jornais, discursos, propaganda de rádio e televisão, *slogan*, etc., bem como destina-se aos produtos da ação humana voltada para o estudo das ideias e não da palavra em si, (MARCONI; LAKATOS, 2008). A análise do conteúdo é conveniente para esse estudo porque as perguntas são abertas e concede ao pesquisador obter outros dados.

Já JR. *et al.* (2007) asseguram que a análise do conteúdo é bastante eficaz no que diz respeito em descobrir se o entrevistado/respondente está sendo desonesto com as afirmações. Por exemplo, um candidato à vaga de um emprego com alto índice de afirmações como: de certo modo, ou, eu não acho, pode-se considerar desonesto. Expressões como: de certo modo, e mais ou menos podem ser interpretadas como fuga. A forma de coleta das expressões anteriormente mencionadas poderá ser obtida com auxílio de um *software*, que nos dias atuais são cada vez mais usados por pesquisadores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os dados obtidos por meio da entrevista em profundidade e observação não participante na Unidade “Alfa” da Polícia Rodoviária Federal. Tais resultados propõem conhecer quais os fatores motivacionais presentes na carreira de um policial rodoviário federal, bem como entender quais os aspectos motivacionais que mais influenciam em suas carreiras.

4.1 Perfil dos indivíduos da amostra

Num primeiro momento, identificou-se o perfil predominante da amostra, composta por 11 indivíduos, sendo que todos possuem o cargo de policial rodoviário federal, ou seja, todos fazem parte do operacional da PRF. Vale ressaltar que apenas um policial acumula funções, isto é, além de executar sua função no operacional é o elo de comunicação entre a delegacia e o posto da PRF, essa função denomina-se policial adjunto.

No que diz respeito ao gênero, 10 dos 11 entrevistados são do gênero masculino

(90,9%), ou seja, verifica-se que é um ambiente predominantemente masculino. Quando questionados sobre o tempo de serviço, obteve-se que sete entrevistados têm nove anos de serviço, isso corresponde a 64% do total de entrevistados; dois entrevistados (18%) têm 10 anos de serviço e os dois restantes são o maior e o menor tempo de cargo, ou seja, o policial que tem menor tempo de serviço é de um ano e meio, e o que conta com mais tempo é um policial que tem 18 anos de exercício na carreira.

Em relação à escolaridade, 82 % dos entrevistados têm ensino superior completo, isso equivale a nove entrevistados. Dos restantes, dois entrevistados contam com ensino superior incompleto e ensino médio completo respectivamente. A média da renda familiar obtida foi de R\$ 11.318,00. A média de idade foi de 37 anos, sendo que o mais jovem policial tem 30 anos e o mais velho 49 anos de idade. Abaixo serão expostos os resultados relativos às entrevistas em profundidade.

4.2 Fatores motivacionais na carreira de Policial Rodoviário Federal

De maneira predominante, oito entrevistados apontaram que um dos principais motivos que os levaram a ingressar na carreira de Policial Rodoviário Federal foi a remuneração. A atração pela remuneração é comprovada pelo nono entrevistado que afirmou “não era um sonho, e sim por necessidade”, o terceiro também deixou claro a sua necessidade, dizendo que “[...] eu precisava trabalhar, sair de casa”. A remuneração é um fator associado à Pirâmide de Maslow (1943) adaptada Chiavenato (2010), aplicado à necessidade de segurança pelo fato de propiciar um bom poder aquisitivo, atendendo suas necessidades imediatas. Já Bergue (2007) entende que remuneração elevada não é uma garantia de plena satisfação no cargo, tendo em vista que as pessoas não se consideram satisfeitas por muito tempo.

A estabilidade, outro ponto citado por cinco entrevistados, também se vincula à necessidade de segurança, em razão de ser uma forma de permanência no cargo, ou seja, é uma garantia de um futuro seguro. Maraschin (2012) afirma que a estabilidade é um fator motivacional que produz efeitos positivos, entretanto, ao longo do tempo, produz o efeito contrário, pois não há nenhuma prática por parte do Estado que o incentive ou o obrigue (legalmente) a obter uma produtividade. Isso resulta, muitas vezes, em acomodação do servidor, fazendo apenas o necessário, ou seja, apenas o que lhe é cobrado. Além disso, esse fator resulta na não procura de um desenvolvimento profissional, pois o salário será igualmente percebido, independentemente da procura pela capacitação e desenvolvimento.

Em relação à escala de serviço, quatro foram os entrevistados que responderam como

um motivo para o ingresso na carreira. O fato de ser flexível os possibilita a fazer várias atividades, como tempo para família, estudos, etc., ou seja, possibilita uma boa qualidade de vida. Seguindo no raciocínio de Chiavenato (2010), a escala de serviço com que muitos entrevistados simpatizam associa-se às necessidades fisiológicas, uma vez que permite o descanso físico por causa de seus intervalos flexíveis. É importante mencionar que alguns entrevistados, de maneira não predominante, citaram outros fatores, tais como insatisfação com emprego anterior, mencionado por dois entrevistados; e interesse e vocação pela carreira, indicado também por dois entrevistados.

Quando questionados sobre a sua percepção dos significados do seu cargo para a sociedade, nove entrevistados citaram que a segurança é a principal marca da profissão: “nós estamos aqui para prestar segurança [...] as pessoas nos enxergam e se sentem seguras, teoricamente é assim”, ponto levantado pelo 11º entrevistado. Conjuntamente, cinco entrevistados especificaram segurança no trânsito e dois, segurança na esfera criminal, ou seja, combate ao crime nas rodovias. A segurança também faz parte da fiscalização de atos imprudentes, é isso que dois entrevistados percebem de mais significativo para a sociedade, pois o primeiro entrevistado declara “percebo muito isso [...] em atos imprudentes do pessoal [...] muitas vezes a pessoa é multada e a pessoa sai agradecendo devido de fato ela reconhecer que tava errada [...]”, já o terceiro entrevistado, na sua fala, confirma a situação abordada pelo primeiro em relação ao agradecimento das pessoas “depende da situação, se socorrer em um acidente te adora, se for multar te odeia, mas até em alguns casos de multas algumas pessoas agradecem”.

Prestar auxílio como informações e prestação de socorro é outro ponto relevante citado por dois entrevistados. O 11º entrevistado afirmou que é gratificante quando se ajuda um usuário em apuros. Fato comprovado com sua declaração: “passei por questões em que cheguei em certos locais [...] as pessoas nos viram e disseram graças a Deus! [...] parece um anjo que tá aqui [...]”.

Ainda no tocante à questão a Pirâmide de Maslow (1943), adaptada por Chiavenato (2010), constatou-se que esse fator preenche a necessidade de estima. Isto é, os entrevistados citaram que suas atividades possuem grande valia para a sociedade devido à variabilidade de atividade como: segurança pública, combate ao crime, auxílio geral para os usuários, etc. Essas atividades atribuem grande reponsabilidade aos policiais, em consequência disso, há um grande reconhecimento da comunidade. O segundo entrevistado relata que:

prefiro tá no trecho e fiscalizando e orientando do que só aquele negócio de multa [...], normalmente veem a Polícia Rodoviária como uma indústria de multa, o que não é verdade, têm uns que fiscalizam mais e acabam vendo mais irregularidades [...] tem que tá sempre no trecho fiscalizando esse é o nosso papel.

Na observação não participante, foi possível comprovar que, de fato, os policiais ficam pouco no posto de trabalho. O expediente começa às 13 h de um dia e termina às 13 h do dia seguinte, com uma equipe com média de três policiais por plantão. Um policial fica no posto de trabalho como chefe de plantão e o restante permanece a maioria do tempo no trecho.

Quando perguntados sobre as vantagens pecuniárias que esses servidores percebem e se as consideram motivacionais, sete entrevistados responderam que sim, inclusive o oitavo entrevistado disse “trabalho para ganhar dinheiro”, enfatizando o quão as vantagens pecuniárias para ele são importantes. Contudo, o sexto entrevistado afirmou que “é motivacional em partes, a gente se acostuma rápido e deixa de ser tão motivacional”. Quatro entrevistados não consideram as vantagens pecuniárias motivacionais justamente por causa de benefícios cortados como, por exemplo, o adicional noturno, citado por um entrevistado, e promessas não cumpridas, como o adicional de fronteira, que se fosse pago iria impactar de forma significativa na remuneração, situação mencionada por dois entrevistados.

O décimo primeiro entrevistado, que não considera as vantagens pecuniárias motivacionais, colocou uma questão que merece ser levantada:

O salário está congelado praticamente cinco anos. Última vez de aumento negociado com o governo, isso há três anos, foi de 15% dividido em três anos para ser pago 5% de aumento para cada ano, [...] nós estamos mais achatados que o salário mínimo, alguns anos atrás ganhava 15 salários mínimos hoje ganho 10, isso desmotiva.

Na observação não participante, constatou-se que a maioria dos entrevistados está frustrado com os benefícios suspensos e prometidos, sendo citado por quatro respondentes o auxílio fronteira que, se esse valor fosse pago, conforme o prometido há quase dois anos, melhoraria a motivação. O que ocorre nesse caso é que gerou muita expectativa entre os servidores, visto que, quando souberam do auxílio, sentiram-se motivados e trabalharam mais do que o normal, fazendo jus ao benefício, contudo, quando perceberam que tal benefício não saía do papel, voltaram a se sentir desmotivados.

No que diz respeito às vantagens não pecuniárias, por unanimidade, os 11 entrevistados acreditam que essas são motivadoras. Mas, somente se forem unidas às pecuniárias, isto é, as vantagens não pecuniárias isoladas não são tão motivadoras, fator apontado por seis entrevistados. O quarto entrevistado confessou que “prefiro trabalhar sem nenhuma vantagem não pecuniária do que ganhar mal”. Com essa declaração, foi possível

perceber que esse entrevistado tem muito apreço pelas vantagens pecuniárias. Foi levantado também o cenário contrário por dois entrevistados, ou seja, as vantagens não pecuniárias são mais motivadoras que as pecuniárias, pois em relação a dinheiro, a carreira não está tendo muitos incentivos.

Constatou-se grande satisfação dos servidores em relação à escala de serviço que atualmente é vinte e quatro por setenta e duas (24/72 h), mas não é absoluta. É importante observar o motivo de tanto contentamento. Na unidade da PRF em estudo, 90 % dos servidores residem em cidades diferentes das quais está localizado o posto de trabalho, gerando desgaste ao deslocamento trabalho-casa. Se a escala de trabalho fosse num período menor, resultaria grande insatisfação. O contra da escala, é que um serviço de 24h, considera-se de muitos riscos e desgaste físico e mental, uma prova disso é a expectativa de um policial rodoviário federal que antes era de 56 anos e hoje já diminuiu para 53 anos.

Silva (2009) aborda muito bem essa questão sobre o contra da escala de trabalho. Segundo ele, inúmeras pesquisas afirmam o quão os turnos ininterruptos são nocivos e danosos à saúde. As consequências, por exemplo, são: alteração do sono, fadiga persistente, depressão, transtornos gastrointestinais, neurose e consumo de psicotrópicos, transtornos de ansiedade. Os efeitos mencionados são a consequência das alterações que o trabalho noturno provoca no sistema biológico do ser humano (ciclo circadiano, aproximadamente 24h), bem como dificuldades de manter um padrão de horários de alimentação e sono. O resultado de tudo isso é que leva o policial a possuir uma expectativa de quase 10% menor que outros trabalhadores, não excluindo outras variáveis que têm contribuição, como atividades de risco.

Questionados sobre as suas percepções sobre a motivação na carreira, quatro entrevistados disseram que a percepção é boa e que estão motivados, apesar de as vantagens pecuniárias estarem sendo cada vez mais tolhidas pela inflação ou sofrendo alguns cortes. Já seis entrevistados consideram que a sua motivação está muito baixa, percebe-se essa desmotivação com a fala do décimo entrevistado: “bah, a minha tá horrível, já quero ir para outro concurso [...]”.

São vários fatores que se somam para chegar à desmotivação, são muitas promessas feitas que aguçam a expectativa, gerando um sentimento de desvalorização, questão destacada pelo sexto entrevistado. Há carreiras que, há alguns anos ganhavam bem menos que a carreira de policial rodoviário federal, hoje o inicial destas é o salário de um policial em final de carreira, questão levantada pelo 11º entrevistado. Justamente esses fatores estão desmotivando dois entrevistados que não querem se aposentar nessa carreira, ou seja, querem migrar para outras carreiras que julgam que sejam mais valorizadas. A saída da carreira não é algo novo

para os servidores da unidade, em pouco tempo dois servidores pediram exoneração porque passaram em outros concursos.

Observa-se que mais da metade dos efetivos, isto é, seis entrevistados afirmaram que sua motivação está muito baixa, pior do que quando entraram. Segundo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, há dois fatores que afetam o comportamento do indivíduo, os higiênicos (desagradam) e motivacionais (agradam). Os altos índices de insatisfação surgem com a falta dos fatores higiênicos, isto é, condições de trabalho, salário, segurança, etc. (FIORELLI, 2003). De fato, com os relatos, verificou-se que a insatisfação está diretamente relacionada às promessas não cumpridas, à falta de estrutura e à falta de valorização do trabalho. No sentido da teoria em discussão, Bergue (2010) sugere, no âmbito da administração pública, que os gestores públicos foquem os fatores que desmotivam o grupo, e que o próprio Herzberg sugere algumas medidas para aumentar o nível de satisfação em relação ao cargo, como ampliação das tarefas e enriquecimento de cargos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar os fatores motivacionais presentes na carreira dos policiais rodoviários federais. Pode-se afirmar que o objetivo foi alcançado. Predominou-se como principais fatores o relacionamento entre colegas, ou seja, valorizam muito o coleguismo, pois este fator determina um ambiente de trabalho agradável, resultando em qualidade nas atividades executadas. Contudo, outros fatores predominaram como remuneração, embora esta ultimamente tenha sofrido algumas modificações como, por exemplo, corte de adicional noturno. As vantagens não pecuniárias também estão presentes como fatores motivacionais, como a escala de serviço, visto que os possibilitam ter qualidade de vida, isto é, a escala de serviço flexível propicia ter tempo para a família, lazer, estudos etc. e a estabilidade, outro fator acentuado, é uma garantia de futuro seguro.

No que condiz ao perfil dos entrevistados, é legítimo afirmar que é uma equipe jovem, a média de idade é de 37 anos, sendo que o entrevistado mais jovem tem 30 anos e o mais velho 49 anos de idade. Isso permite observar que não há grandes diferenças entre gerações, ou seja, o conflito de gerações não é o motivo para possíveis atritos. O nível de escolaridade é praticamente igual, 82 % dos policiais têm ensino superior completo, isso corresponde a nove entrevistados. No que tange a tempo de cargo, predominou que 64% têm nove anos de efetivo exercício. Vale também citar que o ambiente é predominantemente masculino, dos 11 entrevistados a equipe conta com apenas uma mulher.

É importante observar que as variáveis citadas anteriormente (idade, escolaridade, tempo de cargo e gênero) não se pode tornar regra em todas as unidades da PRF, tendo em vista que a unidade em estudo conta com apenas 11 indivíduos. Isso quer dizer que, em outras unidades, em que há um número maior de efetivos, essas variáveis modificam-se, principalmente no que concerne a gênero e escolaridade, ou seja, em outras unidades é possível identificar um número significativo de mulheres e a escolaridade nem sempre se acentua ensino superior completo, pois a exigência de ensino superior completo para provimento de cargo de policial rodoviário federal é recente. Isso quer dizer que, se uma unidade possui um efetivo com uma média de 15 anos de cargo, por exemplo, certamente o nível de escolaridade que irá sobressair será o nível médio.

Conforme as entrevistas, foi possível perceber que a Teoria da Hierarquia das Necessidades está presente tanto na carreira quanto na vida pessoal dos investigados. Fisiológicas (escala de serviço), Segurança (estabilidade e remuneração), Sociais (relacionamento com os colegas), Estima (reconhecimento da sociedade), no entanto, a necessidade de Autorrealização não foi possível identificar.

Bergue (2007) entende que há alguns atrativos que levam às pessoas a ingressarem na carreira pública, tais como: poder, status, segurança, realização pessoal e profissional, remuneração, etc. contudo, cabe a administração pública cobrar a contrapartida desses benefícios, ou seja, as habilidades e competências desenvolvidas pelo servidor, para assim não gerar comodismo e frustração. No entanto, conforme os questionamentos verificou-se que a administração pública é deficiente neste aspecto. Isto é, ela tem pouca participação em práticas de Gestão de Pessoas, além de oferecer uma estrutura de trabalho inadequada, como por exemplo, cadeiras em condições de uso (apenas uma está em perfeitas condições). Isso quer dizer que a esfera pública tem o dever de cobrar, mas não oferece meios para que tais cobranças sejam mensuradas

Apesar de os resultados não poderem ser generalizados, considerando-se que foi feito um estudo de caso em apenas uma unidade da PRF, pode-se afirmar que este estudo é válido. Mesmo com essa restrição, acredita-se que esta pesquisa trouxe contribuições teóricas e práticas quanto à motivação dos policiais rodoviários federais. Identificaram-se os fatores que os motivam e principalmente as causas que geram desmotivação, considerando que a maioria destas causas não se restringe apenas aos entrevistados e sim a todos que fazem parte da carreira.

A limitação deste trabalho foi de uma amostra não ampla, ou seja, foi de cunho qualitativo e aconselha-se, para pesquisas futuras, uma amostra mais ampla, isto é, de forma

que a pesquisa seja válida de forma probabilística. Recomenda-se a continuidade deste tema, posto que não seja muito discutido na administração pública. Conforme percebido no decorrer do trabalho e até mesmo com os depoimentos dos entrevistados, averiguou-se que a esfera pública necessita de uma Gestão de Pessoas para as pessoas, a saber, com um olhar mais atencioso para com os servidores.

6 REFERÊNCIAS

ACCETTA , Lúcia Tereza de Sousa; SILVA, Eliana Napoleão Cozendey da; ZOTES, Luís Perez. **Gestão participativa, comportamento e motivação na administração pública**. Disponível em: < <http://www.ivt-rj.net/sapis/2006/pdf/LuciaAccetta.pdf> >. Acesso em: 20 set.2014

ARNT, Sonia. **Uma análise dos fatores motivacionais dos funcionários públicos concursados e contratados da Secretaria de Meio Ambiente da Prefeitura Municipal de Taquari**. Porto Alegre: UFRGS, 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

BARROS, Adil de Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro; SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Pearson, 2010.

FIORELLI, Osmar José. **Psicologia para Administradores**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

JR., Joseph F. Hair *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KRUMM, Diane. **Psicologia do Trabalho: Uma introdução à psicologia industrial organizacional**. Rio de Janeiro: LCT, 2005.

LORENZ, K. **Os fundamentos da etologia**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1995.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora. **Motivação no Trabalho: Uma aplicação do modelo dos Dois Fatores de Herzberg**. Disponível em: http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf. Acesso em: 27. abr. 2014

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MARASCHIN, Marcelo dos Santos. **O Perfil ideal na 8ª Delegacia da Polícia Rodoviária Federal no Rio Grande do Sul para uma gestão pública eficiente.** Passo Fundo: UFRGS, 2012. Monografia (Gestão Pública). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para Empreendedores:** fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

———. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SALGADO, Leo. **Motivação no Trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANTANA, Talyhane Pires. **Motivação no serviço público municipal: Um estudo de caso feito à luz da Teoria Frederick Herzberg.** Salvador: UFBA, 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2011.

SILVA, Edson. **Policimento Rodoviário Federal:** Atividade estressante, insalubre, de risco ou todas? . Disponível em: < http://www.sinprf-ro.com.br/wp-content/uploads/2009/08/artigo_policial_rodoviario_federal.pdf>. Acesso em: 13 out. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VIANNA, Marco Aurélio F. **Trabalhar, para quê?** 2. ed. São Paulo: Gente, 1997.