

**CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS**

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



**Discente: Ítalo do Couto Ferreira**

**Orientador: Prof. Dr. Ariel Levy**

**Comportamento Organizacional  
na PMERJ: Um Estudo  
Exploratório sobre Satisfação e  
Motivação Policial Militar à Luz  
da Teoria dos Dois Fatores de  
Herzberg**

Niterói  
Janeiro/2019

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

ÍTALO DO COUTO FERREIRA

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA PMERJ:  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO POLICIAL  
MILITAR À LUZ DA TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para a obtenção do grau Bacharel em Administração.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Ariel Levy

NITERÓI

2019

Ficha catalográfica automática - SDC/BAC  
Gerada com informações fornecidas pelo autor

F383C Ferreira, Ítalo do Couto  
Comportamento Organizacional na PMERJ : Um Estudo  
Exploratório sobre Satisfação e Motivação Policial  
Militar à Luz da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg / Ítalo  
do Couto Ferreira ; Ariel Levy, orientador. Niterói, 2019.  
80 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração)-Universidade Federal Fluminense, Faculdade de  
Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2019.

1. Comportamento organizacional. 2. Produção  
intelectual.I. Levy, Ariel, orientador. II. Universidade  
Federal Fluminense. Faculdade de Administração e Ciências  
Contábeis. III. Título.

CDD -

ÍTALO DO COUTO FERREIRA

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA PMERJ:  
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO POLICIAL  
MILITAR À LUZ DA TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para a obtenção do grau Bacharel em Administração.

Aprovada em 09 de Janeiro de 2019.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Ariel Levy (Orientador)  
UFF - Universidade Federal Fluminense

---

Prof. Dr. Joel de Lima Pereira Castro Junior  
UFF - Universidade Federal Fluminense

---

Prof. Dr. Aurélio Lamare Soares Murta  
UFF - Universidade Federal Fluminense

## RESUMO

Este trabalho é um estudo exploratório sobre satisfação e motivação policial militar, realizado no âmbito da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ), à luz das teorias dos dois fatores de Herzberg. A pesquisa é de abordagem quantitativa e foi utilizada a estatística descritiva para a análise dos dados, que foram coletados por meio de questionário eletrônico respondido por 209 policiais militares da PMERJ. A pesquisa é relevante devido à atual crise político-econômica do Estado do Rio de Janeiro, que reflete diretamente na prestação dos serviços públicos, inclusive na Segurança Pública, uma vez que a PMERJ vem sofrendo as consequências da falência do Estado. Por isso, a pesquisa buscou responder: quais são os níveis de satisfação dos policiais militares em relação aos fatores de higiene e aos fatores de motivação na PMERJ? Para o referencial teórico, foram utilizados autores das teorias comportamentalistas, como Maslow, Herzberg e McGregor. Como resultados da pesquisa, constatou-se que dos 209 policiais militares da amostra, 56,67% estão insatisfeitos com os fatores de higiene; e que o nível de satisfação com os fatores de motivação foi não conclusivo. Assim, levantou-se a hipótese de que os policiais militares estão insatisfeitos com os fatores de higiene e satisfeitos com os fatores de motivação na Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, evidenciando que o estilo de administração adotado pela Corporação, a Teoria X, fundamentada na concepção tradicional de direção e controle, não é o mais adequado para a PMERJ, que deveria adotar a Teoria Y, integrando os objetivos organizacionais aos objetivos individuais dos policiais militares.

Palavras-chave: Fatores de higiene; fatores de motivação; policial militar; satisfação; motivação.

## **ABSTRACT**

This work is an exploratory study about military police motivation and satisfaction, carried out within the scope of the Military Police of the State of Rio de Janeiro (MPSRJ), in the light of Herzberg's two theories. The research is a quantitative approach and descriptive statistics were used to analyze the data, which were collected through an electronic questionnaire answered by 209 MPSRJ military police officers. The research is relevant due to the current political-economic crisis of the State of Rio de Janeiro, which directly reflects the provision of public services, including public security, since the MPSRJ has suffered the consequences of state bankruptcy. Therefore, the research sought to answer: what are the satisfaction levels of the military police in relation to hygiene factors and motivation factors in the MPSRJ? For the theoretical reference, authors of behavioral theories were used, such as Maslow, Herzberg and McGregor. As a result of the research, it was verified that of the 209 military police in the sample, 56.67% are dissatisfied with the hygiene factors; and that the level of satisfaction with the motivation factors was not conclusive. Thus, the hypothesis was raised that the military police are dissatisfied with the hygiene factors and satisfied with the motivation factors in the Military Police of the State of Rio de Janeiro, evidencing that the style of administration adopted by the Corporation, Theory X, based on the traditional conception of direction and control, is not the most appropriate for the MPSRJ, which should adopt Theory Y, integrating the organizational objectives with the individual objectives of the military police.

**Keywords:** Hygiene factors; motivational factors; military police; satisfaction; motivation.

## LISTA DE ILUSTRRAÇÕES

Figura 1	Fatores de higiene e fatores de motivação de Herzberg, f. 18
Quadro 1	Círculo de Oficiais, f. 22
Quadro 2	Círculo de Praças, f. 22
Quadro 3	Fatores de Higiene, f. 27
Quadro 4	Fatores de Motivação, f. 28
Gráfico 1	Postos e graduações dos policiais militares, f. 32
Gráfico 2	Tempo de efetivo serviço na PMERJ, f. 33
Gráfico 3	Idade dos policiais militares, f. 34
Gráfico 4	Nível de insatisfação com as condições de trabalho da PMERJ, f. 38
Gráfico 5	Nível de insatisfação com o salário da PMERJ, f. 41
Gráfico 6	Nível de insatisfação com o relacionamento na PMERJ, f. 44
Gráfico 7	Nível de insatisfação com a política de recursos humanos da PMERJ, f. 47
Gráfico 8	Nível de insatisfação com a supervisão na PMERJ, f. 50
Gráfico 9	Nível de insatisfação com os fatores de higiene na PMERJ, f. 51
Gráfico 10	Nível de satisfação com o reconhecimento na PMERJ, f. 57
Gráfico 11	Nível de satisfação com o progresso na PMERJ, f. 60
Gráfico 12	Nível de satisfação com o desenvolvimento na PMERJ, f. 64
Gráfico 13	Nível de satisfação com a realização na PMERJ, f. 67
Gráfico 14	Nível de satisfação com o próprio trabalho na PMERJ, f. 70
Gráfico 15	Nível de satisfação com as responsabilidades na PMERJ, f. 73
Gráfico 16	Nível de satisfação com os fatores de motivação na PMERJ, f. 74

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Postos e graduações dos policiais militares, f. 31
TABELA 2	Tempo de efetivo serviço na PMERJ, f. 32
TABELA 3	Sexo dos policiais militares, f. 33
TABELA 4	Afirmativa 1, f. 35
TABELA 5	Afirmativa 16, f. 36
TABELA 6	Afirmativa 26, f. 36
TABELA 7	Nível de insatisfação com as condições de trabalho da PMERJ, f. 37
TABELA 8	Afirmativa 23, f. 38
TABELA 9	Afirmativa 27, f. 39
TABELA 10	Afirmativa 28, f. 40
TABELA 11	Nível de insatisfação com o salário da PMERJ, f. 40
TABELA 12	Afirmativa 31, f. 42
TABELA 13	Afirmativa 34, f. 42
TABELA 14	Afirmativa 37, f. 43
TABELA 15	Nível de insatisfação com o relacionamento na PMERJ, f. 44
TABELA 16	Afirmativa 21, f. 45
TABELA 17	Afirmativa 29, f. 45
TABELA 18	Afirmativa 36, f. 46
TABELA 19	Nível de insatisfação com a política de recursos humanos da PMERJ, f. 47
TABELA 20	Afirmativa 30, f. 48
TABELA 21	Afirmativa 32, f. 48
TABELA 22	Afirmativa 35, f. 49
TABELA 23	Nível de insatisfação com supervisão na PMERJ, f. 50
TABELA 24	Nível de insatisfação com os fatores de higiene na PMERJ, f. 51
TABELA 25	Afirmativa 3, f. 52
TABELA 26	Afirmativa 4, f. 53
TABELA 27	Afirmativa 5, f. 54
TABELA 28	Afirmativa 6, f. 54
TABELA 29	Afirmativa 22, f. 55
TABELA 30	Afirmativa 24, f. 55
TABELA 31	Nível de satisfação com o reconhecimento na PMERJ, f. 56



TABELA 32	Afirmativa 8, f. 58
TABELA 33	Afirmativa 14, f. 58
TABELA 34	Afirmativa 18, f. 59
TABELA 35	Nível de satisfação com o progresso na PMERJ, f. 60
TABELA 36	Afirmativa 10, f. 61
TABELA 37	Afirmativa 12, f. 61
TABELA 38	Afirmativa 19, f. 62
TABELA 39	Afirmativa 20, f. 63
TABELA 40	Nível de satisfação com o desenvolvimento na PMERJ, f. 63
TABELA 41	Afirmativa 9, f. 65
TABELA 42	Afirmativa 13, f. 65
TABELA 43	Afirmativa 15, f. 66
TABELA 44	Nível de satisfação com a realização na PMERJ, f. 67
TABELA 45	Afirmativa 7, f. 68
TABELA 46	Afirmativa 17, f. 68
TABELA 47	Afirmativa 25, f. 69
TABELA 48	Nível de satisfação com o próprio trabalho na PMERJ, f. 70
TABELA 49	Afirmativa 2, f. 71
TABELA 50	Afirmativa 11, f. 71
TABELA 51	Afirmativa 33, f. 72
TABELA 52	Nível de satisfação com as responsabilidades na PMERJ, f. 73
TABELA 53	Nível de satisfação com os fatores de motivação na PMERJ, f. 74

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

EMG	Estado Maior Geral
FEB	Força Expedicionária Brasileira
fi	Frequência absoluta
Fi	Frequência absoluta acumulada
fri	Frequência relativa
Fri	Frequência relativa acumulada
FUSPOM	Fundo de Saúde da Polícia Militar
H	Hipótese
MP	Ministério Público
N	Tamanho da amostra
N	Tamanho da população
PM	Policial Militar
PM/1	Seção de Pessoal
PMERJ	Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro
PPMM	Policiais Militares
QDE	Quadro de Distribuição de Efetivo
QVT	Qualidade de vida no trabalho
RDPM	Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro
RH	Recursos Humanos
RJ	Estado do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
1.4 OBJETIVOS.....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
2.1 TEORIA COMPORTAMENTALISTA.....	14
2.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow.....	16
2.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	17
2.1.3 Teorias X e Y de Douglas McGregor.....	18
2.2 A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.....	20
2.2.1 A Vigilância Hierárquica na PMERJ.....	20
2.2.2 A Sanção Normalizadora na PMERJ.....	22
2.2.3 O Exame na PMERJ.....	23
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
3.1 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	25
3.2 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	26
3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	29
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>31</b>
4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA.....	31
4.2 FATORES DE HIGIENE.....	34
4.2.1 Condições de trabalho.....	35
4.2.2 Salário.....	38
4.2.3 Relacionamento.....	41
4.2.4 Políticas de Recursos Humanos.....	44
4.2.5 Supervisão.....	47
4.3 FATORES DE MOTIVAÇÃO.....	52
4.3.1 Reconhecimento.....	52
4.3.2 Progresso.....	57
4.3.3 Desenvolvimento.....	60
4.3.4 Realização.....	64
4.3.5 O próprio trabalho.....	67
4.3.6 Responsabilidades.....	70
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>78</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A atual crise político-econômica do Estado do Rio de Janeiro (RJ) reflete diretamente na prestação dos serviços públicos, inclusive na Segurança Pública. A Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ) vem sofrendo as consequências da falência do Estado. Por esse motivo, a pesquisa concentra a atenção nas questões referentes à satisfação e motivação dos policiais militares (PPMM).

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

O presente estudo pretende discorrer sobre motivação policial militar na Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, utilizando uma abordagem quantitativa. Para isso, foram utilizados dados primários colhidos através de questionário eletrônico respondidos por uma amostra não probabilística de 209 policiais militares. A pesquisa buscou conhecer – à luz da teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg (1966) – o nível de satisfação dos policiais militares em relação aos fatores de higiene e aos fatores de motivação da Corporação, bem como suas consequências para os PPMM e para a PMERJ, e propor melhorias ao ambiente corporativo.

### 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da atual crise político-econômica do Estado do Rio de Janeiro, quais são os níveis de satisfação dos policiais militares em relação aos fatores de higiene e aos fatores de motivação na PMERJ?

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O Estado do Rio de Janeiro (RJ) está enfrentando a pior crise econômica, política e social da sua história, com um rombo de R\$ 22 bilhões nos cofres públicos, segundo o Estadão (2017). Na área social, a atual crise tem consequências na segurança pública, afetando diretamente a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ) e, conseqüentemente, seus policiais militares.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o RJ possui uma população estimada de 17.193.825 pessoas, uma área de 43.777.954 Km<sup>2</sup>, 365,23 hab/Km<sup>2</sup> e 92 municípios. A PMERJ está operando com 60% do efetivo considerado ideal, de acordo com

dados do Conselho Nacional do Ministério Público, segundo Fantti (2017a). Sendo 21.516 policiais militares, de um total de 43.000, atuando nos 39 batalhões de policiamento de área ao invés dos 36.206 previstos no Quadro de Distribuição de Efetivo (QDE). Ou seja, a proporção é de cerca de 780 hab/PM atuando diretamente no combate à criminalidade em todo o Estado. Conforme o Major PM Ivan Blaz, da Coordenação de Comunicação Social da PMERJ, a diminuição do efetivo da Corporação acarreta em menos policiamento preventivo nas ruas, conseqüentemente, aumenta o índice de criminalidade, em especial, a letalidade violenta (FANTTI, 2017a).

A crise também acarretou em implicações logísticas, além dos problemas de pessoal. De acordo com Fantti (2017b), dados do Conselho Nacional do Ministério Público informam que das 2.657 viaturas dos 39 batalhões da PMERJ, 990 (37,2%) não estão operando por falta de manutenção. Isto é, mais de 1/3 do policiamento ostensivo motorizado do Estado está inoperante, colaborando com o aumento da criminalidade no RJ. Segundo Fantti (2017c), relatórios do Ministério Público (MP) dão conta de que a conservação dos 39 batalhões da Polícia Militar é feita através de doações. Dessas 39 unidades, 22 ainda recebem doações para manter os serviços básicos. De acordo com Fantti (2017d), relatórios de vistorias do MP informam de que o arsenal bélico de apenas 12 dos 39 batalhões foram considerados adequados para ações policiais de enfrentamento e realização de policiamento ostensivo.

Além da corrupção no governo do RJ (noticiada diariamente pela imprensa), que culminou na atual crise, a PMERJ também enfrenta corrupção em seus quadros efetivos, como foi o caso do rombo, através de esquemas de desvio de dinheiro, de cerca de R\$ 16 milhões do Fundo de Saúde da PM (FUSPOM), conforme Cruz (2017). O policial militar é descontado em 10% do seu soldo, acrescido de mais 1% para cada dependente que incluir, para formar o FUSPOM, que também conta com contrapartida mensal do Estado, e ter direito à assistência médico-hospitalar da PMERJ. A Corporação ainda tem que lidar com outros casos de corrupção policial militar, - noticiados regularmente pela mídia fluminense -, que lesam o cidadão e causam impacto na imagem corporativa.

Um estudo de análise de vitimização de policiais militares feita pela PMERJ (2017a) constatou que em 23 anos, de 1994 a 2016, a Corporação teve 17.686 baixas, sendo 14.452 feridos e 3.234 mortos por causas não naturais. Esses números representam 19,65% de baixas (16,06% de feridos e 3,59% de mortos) do efetivo disponível no período, de 90 mil e 5 policiais militares. A título de comparação, para se ter uma noção da gravidade desse índice de vitimização, durante a participação dos Estados Unidos da América (EUA) na 2ª Grande Guerra Mundial, o índice de baixas das tropas americanas foi de 6,69%. Ainda comparando, o índice

de baixas da Força Expedicionária Brasileira (FEB), na supracitada guerra, foi de 9,99%. A referida pesquisa ainda ressaltou que a probabilidade de ser ferido, sendo policial militar no Estado do Rio de Janeiro, é 765 vezes maior do que em guerras (PMERJ, 2017a).

Segundo Miranda et al. (2016), a taxa média de suicídio do policial militar fluminense é 6,6 vezes superior à da população geral. Segundo a pesquisa, dentre as ideias suicidas e tentativas de suicídio declaradas, insatisfação profissional é um dos fatores motivadores.

Em 29 de novembro de 2018, Luiz Fernando Pezão foi preso por corrupção e entrou para a história política do RJ como o único governador preso no exercício do mandato (G1, 2018). Cabe ressaltar que, conforme a Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988 (CRFB/88), o Governador é o Comandante Chefe da Polícia Militar (BRASIL, 1988).

Assim, diante da atual crise político-econômica do Estado do Rio de Janeiro, que afeta diretamente o ambiente corporativo da PMERJ, a pesquisa se faz relevante a fim de identificar os fatores de higiene e os fatores de motivação e analisar o nível de satisfação dos policiais militares da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, a fim de propor que este conhecimento permita melhorias ao ambiente corporativo.

#### 1.4 OBJETIVOS

Conhecer os níveis de satisfação, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg, do grupo de policiais militares da PMERJ pesquisado e formular hipótese para pesquisas futuras.

Para isso, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Discutir algumas teorias comportamentalistas (ou behavioristas) da Administração;
- Investigar o nível de insatisfação dos PPMM em relação às condições de trabalho;
- Investigar o nível de insatisfação dos PPMM em relação ao salário;
- Investigar o nível de insatisfação dos PPMM quanto a relacionamento na PMERJ;
- Investigar o nível de insatisfação dos PPMM em relação à política de recursos humanos;
- Investigar o nível de insatisfação dos PPMM em relação à supervisão;
- Investigar o nível de satisfação dos PPMM em relação à reconhecimento;
- Investigar o nível de satisfação dos PPMM em relação às possibilidades de progresso;
- Investigar o nível de satisfação dos PPMM em relação ao desenvolvimento;
- Investigar o nível de satisfação dos PPMM em relação à realização;

- Investigar o nível de satisfação dos PPMM em relação ao próprio trabalho;
- Investigar o nível de satisfação dos PPMM em relação às responsabilidades;

No próximo capítulo, apresenta-se a revisão de literatura que serviu de fundamentação teórica para esta pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O comportamento organizacional é um campo do estudo que visa a prevenção, explicação e compreensão do comportamento humano nas organizações (BERGUE, 2012).

Nesse capítulo, apresenta-se os fundamentos teóricos acerca de satisfação e motivação, abordando os conceitos sob a ótica de diferentes autores, a fim de compreender e discutir os efeitos da satisfação no trabalhador policial militar. Assim, considera-se, principalmente, Andrade e Amboni (2009, 2011); Maslow (2003); Herzberg (1966), Morin e Aubé (2009), Bergue (2012), Ferreira (2017) e McGregor (1980).

Inicia-se na abordagem da Teoria Comportamentalista, que fundamentará as bases para a compreensão da motivação do trabalhador nas organizações. Passa-se a conceituar motivação, seguida da apresentação da Teoria das Necessidades de Maslow; da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg; e da Teorias X e Y de Douglas McGregor, a fim de compreender a relação entre as necessidades do trabalhador com a sua satisfação no trabalho, bem como a sua motivação para o trabalho decorrente do estilo de gestão da organização. E finaliza-se apresentando a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, como organização, sob a ótica de direção e controle observada por Ferreira (2017).

### 2.1 TEORIA COMPORTAMENTALISTA

A Teoria Comportamentalista da Administração ocupa-se com as ciências comportamentais e pretende abandonar as posições normativas e prescritivas das teorias antecessoras. Porém, as pessoas continuam sendo o foco de estudo (ANDRADE; AMBONI, 2011).

Conforme Mullins (2004 apud ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 87), motivação “é alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa”. Quatro características básicas servem de parâmetros para definir a motivação na Teoria Comportamentalista:

- **A motivação é definida como um fenômeno individual** – cada pessoa é única e as grandes teorias assim o consideram.
- **A motivação é descrita, geralmente, como intencional** – considera-se que esteja sob o controle do trabalhador. Assim, comportamentos influenciados pela motivação são vistos como escolhas de ação.



- **A motivação é multifacetada** – os fatores de maior importância são: o que mantém as pessoas ativas (estímulo) e a força de um indivíduo para adotar o comportamento desejado (escolha comportamental).
- **O propósito das teorias de motivação é prever comportamento** – a motivação não é um comportamento em si, e não é desempenho; motivação se refere à ação e às forças internas e externas que influenciam a escolha de ação de um indivíduo. (MITCHEL 1982 apud ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 87).

A motivação é o nível no qual uma pessoa decide adotar certo tipo de comportamento. A motivação é intrínseca, quando está relacionada às recompensas psicológicas – a sensação de realização, a apreciação, o prestígio, etc. –; e é extrínseca, que está ligada às recompensas materiais ou tangíveis – benefícios adicionais, seguros de vida, salários, etc. (ANDRADE; AMBONI, 2011).

De acordo com Morin e Aubé (2009), o assunto motivação no trabalho causa muito interesse nos administradores. Para os autores, frequentemente se recorre à noção de motivação no trabalho para explicar problemas de absentismo, nas relações de trabalho, de produção etc. (MORIN; AUBÉ, 2009).

Para Bloch et al. (2002), a motivação é o:

[...] processo psicológico responsável pelo desencadeamento, pela manutenção e pela cessação de um comportamento, assim como pelo valor apetitivo ou aversivo conferido aos elementos do meio no qual se exerce esse comportamento. (apud MORIN; AUBÉ, 2009, p. 96).

Já, para Bergue, a “motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação” (2012, p. 19).

No âmbito da administração pública, considerando que a motivação é o interesse do trabalhador para a ação, cabe ao gestor público:

[...] compreender os efeitos gerados pela organização nas pessoas, ou seja, compreender o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira no ambiente organizacional e quais são suas expectativas profissionais e pessoais para somente assim ser possível a ele permear uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais. (BERGUE, 2012, p. 20).

Logo, a motivação no ambiente de trabalho é essencial para uma boa qualidade na prestação do serviço do trabalhador.

O estudo da motivação, segundo Morin e Aubé (2009), tem o objetivo de analisar o que estimula e orienta os comportamentos, isto é, valores, tendências e necessidades. Também objetiva analisar as reações que incitam a vida afetiva das pessoas, como as emoções, o estresse e o sistema de defesa.

### 2.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow

Conforme Maslow (2003), as necessidades das pessoas seguem uma hierarquia, isto é, existe uma escala de valores a serem transpassados. Para o autor, somente quando uma necessidade de nível inferior consegue ser suprida é que surgem necessidades de níveis superiores. Após determinada necessidade ser suprida, ela deixa de ser atuante como força motivadora. Essa sequência de eventos é iniciada a partir das necessidades insatisfeitas e finda após o indivíduo analisar as consequências de tentar satisfazer tais necessidades. A busca da felicidade, segundo Maslow (2003), é um subproduto do esforço árduo, intencional e comprometido com o trabalho significativo para o indivíduo, não um caminho direto.

Maslow (2003) descreve as necessidades, decrescendo das necessidades superiores para as inferiores como necessidades: de autorrealização; de estima; de amor; de segurança; e fisiológicas.

As **necessidades de autorrealização** são as mais elevadas, que se encontram no topo da pirâmide hierárquica. Envolve a necessidade do indivíduo se autodesenvolver, realizar o seu potencial, como: a autonomia; a participação nas decisões; a criatividade no trabalho, o desafio; e outros (MASLOW, 2003).

As **necessidades de estima** se relacionam com a maneira que o indivíduo se enxerga e se avalia. Tais necessidades envolvem: a necessidade de respeito e aprovação social; a autoconfiança; a autoapreciação; o orgulho; o reconhecimento; a responsabilidade; as promoções; e outros (MASLOW, 2003).

As **necessidades de amor** são as de: associação; participação; amizade; afeto; amor; interação com clientes, colegas de trabalho e superiores; e outros. Tais necessidades surgem quando as necessidades mais básicas – fisiológicas e de segurança – estão parcialmente satisfeitas (MASLOW, 2003).

As **necessidades de segurança** são as de: condições seguras de trabalho; fuga de perigo; remuneração e benefícios; proteção contra ameaças e privações; e outros. Tais necessidades surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão parcialmente satisfeitas (MASLOW, 2003).

As **necessidades fisiológicas** são o nível mais baixo das necessidades humanas, como as necessidades de: sexo; alimentação; descanso; abrigo; e outros. Tais necessidades estão relacionadas com a preservação da espécie e sobrevivência do indivíduo (MASLOW, 2003).

### 2.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Herzberg (1966) elaborou a Teoria dos Dois Fatores para explicar o comportamento das pessoas em determinadas situações no trabalho. Segundo Herzberg (1966), os fatores higiênicos e os fatores motivacionais contribuem para o comportamento das pessoas. Andrade e Amboni os define como:

*Os fatores higiênicos* dizem respeito às condições de trabalho, como as instalações físicas, as condições humanas de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebida, o clima de relações entre direção e empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, entre outros.

*Os fatores motivacionais* estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Esses fatores agem sobre o indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que a pessoa faz. Envolve sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e dependem das tarefas que o indivíduo realiza em seu trabalho (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 90).

A compreensão e o estudo do trabalho são necessários por causa da importância que ele ocupada na vida dos indivíduos. A função fundamental das organizações é incorporar as necessidades das pessoas para dar sentido às suas vidas (HERZBERG, 1966).

Para fins desta pesquisa, consideraremos a teoria dos dois fatores de Herzberg, uma vez que Frederick Herzberg foi quem se interessou pelos determinantes da motivação no trabalho. Conforme Herzberg et al. (1959):

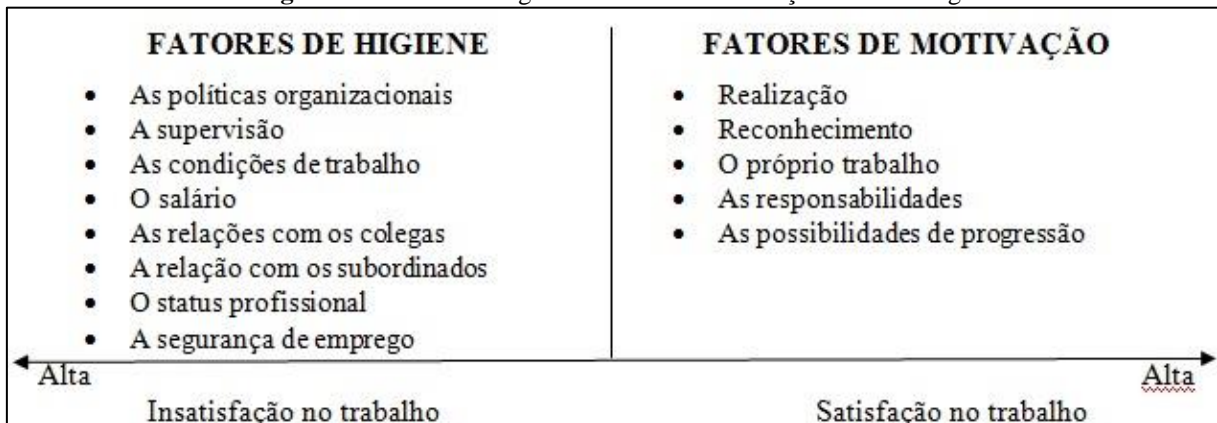
[...] os fatores que geram a insatisfação no trabalho são diferentes dos que trazem satisfação. Em outras palavras, o contrário de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas a não satisfação. Reciprocamente, o contrário da insatisfação no trabalho não é a satisfação no trabalho, mas antes o fato de não estar insatisfeito. (apud MORIN; AUBÉ, 2009. p. 100).

Assim, quando um funcionário percebe que os fatores de higiene são dignos, ele tenderá a dizer que não está insatisfeito com seu trabalho. Mas, se esses fatores não estiverem a contento, o funcionário tenderá a dizer que está insatisfeito. Já, em relação aos fatores de

motivação, quando um funcionário o percebe positivamente, ele tenderá a dizer que está satisfeito com o seu trabalho, do contrário, tenderá a dizer que está não satisfeito.

Conforme Morin e Aubé (2009), para a compreensão das atitudes e dos comportamentos das pessoas no trabalho, são necessários dois conjuntos de fatores: *os fatores de higiene e os fatores de motivação*, conforme o Figura 1:

**Figura 1** – Fatores de higiene e fatores de motivação de Herzberg



Fonte: Adaptada de Herzberg et al. (1959) *apud* Morin e Aubé (2009, p. 101).

De acordo com Morin e Aubé (2009), a percepção dos fatores de higiene influencia o nível de não insatisfação dos funcionários. Assim, em geral, os fatores de higiene possibilitam suprir as necessidades básicas (fisiológicas, segurança e amor), ainda permitem a prevenção do surgimento de problemas de desempenho no trabalho e de saúde. Porém, não estimulam o interesse pelo trabalho. São os fatores de motivação que causam esse efeito. Os fatores de motivação estão vinculados ao trabalho em si, esses fatores estimulam o interesse dos funcionários.

Para Herzberg (1959 *apud* MORIN; AUBÉ, 2009), enriquecendo-se as tarefas dos trabalhadores, as necessidades podem ser satisfeitas. O autor ainda diz que a função fundamental das organizações é incorporar as necessidades dos seres humanos para dar sentido às suas vidas.

### 2.1.3 Teorias X e Y de Douglas McGregor

McGregor (1980) fez a comparação entre dois estilos contrários de administrar. De um lado, a concepção tradicional de direção e controle, a Teoria X; do outro, a Teoria Y, a integração entre os objetivos individuais e os organizacionais.

Para McGregor (1980), na Teoria X, o princípio fundamental da organização é o da direção e controle por meio do exercício da autoridade, chamado de princípio escalar.

Conforme McGregor (1980), na Teoria X, existem pressuposições sobre a natureza e o comportamento humano por trás de toda decisão ou ato gerencial, como: “1. O ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível” (McGREGOR, 1980, p. 41); “2. Devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido de consecução dos objetivos organizacionais” (McGREGOR, 1980, p. 41); e “3. O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidades, tem relativamente pouca ambição, e quer garantia acima de tudo” (McGREGOR, 1980, p. 42).

Na Teoria X, o gestor adota um estilo autoritário e rígido de administração, fazendo com que os funcionários executem suas tarefas de acordo com padrões delineados para alcançar os objetivos da organização. A Teoria X é representativo da abordagem clássica da Administração. Conforme essa teoria, os funcionários são forçados a executarem suas tarefas exatamente conforme pré-estabelecido pela organização, sem considerar a suas próprias opiniões e objetivos pessoais (ANDRADE; AMBONI, 2011).

Segundo McGregor (1980), a estratégia gerencial influenciada pelos pressupostos da Teoria X deixam de descobrir e utilizar o potencial do ser humano comum.

Para McGregor (1980), na teoria Y, o princípio fundamental da organização é o da integração, que é “a criação de condições tais que permitam aos membros da organização alcançarem *melhor* os seus próprios objetivos dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa (McGREGOR, 1980, p. 54).

As pressuposições da Teoria Y:

- O trabalho pode ser uma fonte de satisfação e de recompensas, dependendo da situação.
- As pessoas podem se identificar com as necessidades das organizações, assim como resistir a elas.
- Elas podem também buscar o seu desenvolvimento para assumir novas responsabilidades.
- Os indivíduos podem aprender a aceitar novas responsabilidades.
- A solução de problemas propicia à pessoa exercer o seu potencial criativo e de imaginação (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 91-92).

Os funcionários não são indiferentes às necessidades da organização para a Teoria Y, uma vez que ela considera que os indivíduos têm capacidade de orientar seus próprios comportamentos aos objetivos da organização. Essas características dos funcionários não são impostas pela gerência da organização, os indivíduos as trazem consigo. Conforme as suposições da Teoria Y, considera-se que administrar é um processo criativo e revitalizante de

oportunidades externas e internas visando ajudar no alcance dos objetivos (ANDRADE; AMBONI, 2011).

De acordo com McGregor (1980), as ideias teóricas apoiadas pela direção, acerca de como controlar os seus recursos humanos, definem o caráter total da organização. Além de definirem, sucessivamente, a qualidade das gerações futuras de administradores.

## 2.2 A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

A Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ) é uma instituição bicentenária que foi originada na Divisão Militar da Guarda Real da Polícia do Rio de Janeiro, fundada pelo então Príncipe Regente D. João, no dia do seu aniversário, em 13 de maio de 1809. Era formada por 218 guardas nos moldes da Guarda Real de Polícia de Lisboa e comandada por José Maria Rebello e Andrade de Vasconcellos e Souza, ex-Capitão da Guarda Real de Polícia lusitana. O seu subcomandante era o Major de Milícias Miguel Nunes Vidigal, brasileiro nato (PMERJ, 2017c).

Atualmente, a PMERJ conta com cerca de 43.000 policiais militares que, segundo Ferreira (2017), estão sujeitos às práticas avaliativas – dispositivos de vigilância contínua e de bom adestramento – que docilizam corpos e mentes, em um permanente jogo de poder/saber que se evidencia na avaliação.

Os policiais militares estão submetidos às regras estabelecidas pela PMERJ que, no âmbito administrativo, são regidos, principalmente, pela Lei n.º 443/81 – Estatuto dos Policiais Militares do Estado do Rio de Janeiro – e pelo Decreto n.º 6579/83 – Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (RDPM), que prescreve tudo o que é permitido ou não ao PM fazer, além de prever elogios e punições aos policiais militares. Toda essa disciplina acarreta em vigilância hierárquica, sanção normalizadora e exame como formas de docilizar os corpos e as mentes dos PPMM (FERREIRA, 2017), evidenciando que a forma de gestão adotada como cultura corporativa na PMERJ é a Teoria X, de McGregor (1980).

### 2.2.1 A Vigilância Hierárquica na PMERJ

De acordo com Ferreira (2017), existe toda uma arquitetura para a observação dos policiais militares na PMERJ, que procura criar corpos obedientes, competentes e morais. Quanto maior a quantidade de PPMM, “quanto maior a divisão do trabalho, maior a vigilância

hierárquica, maior o número de funções. Aparentemente menos violento e corporal, mas na verdade, absolutamente físico e formalizador” (FERREIRA, 2017, p. 56).

O Estatuto da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro “regula a situação, obrigações, deveres, direitos e prerrogativas dos policiais-militares do Estado do Rio de Janeiro” (RIO DE JANEIRO, 1981). O supracitado estatuto ainda define a PMERJ como “uma instituição permanente, organizada com base na hierarquia e na disciplina, destinada à manutenção da ordem pública no Estado do Rio de Janeiro, sendo considerada Força Auxiliar, reserva do Exército” (RIO DE JANEIRO, 1981).

Em relação à hierarquia e à disciplina, elas são a base institucional da PMERJ e tanto a autoridade quanto a responsabilidade dos policiais militares crescem com o grau hierárquico (RIO DE JANEIRO, 1981).

A hierarquia na PMERJ é definida como:

[...] a ordenação da autoridade em níveis diferentes, dentro da estrutura da Polícia Militar. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou de uma mesma graduação se faz pela antigüidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à seqüência de autoridade (RIO DE JANEIRO, 1981).

E a disciplina é definida como:

[...] a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo policial-militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo (RIO DE JANEIRO, 1981).

O Estatuto da PMERJ ainda determina que, entre os policiais militares da ativa, da reserva remunerada e reformados, a hierarquia e o respeito à disciplina sejam mantidos em todas as circunstâncias da vida (RIO DE JANEIRO, 1981). Além disso, prescreve âmbitos de convivência entre policiais militares da mesma categoria, os quais chama de círculos hierárquicos, com o objetivo de “desenvolver o espírito de camaradagem em ambiente de estima e confiança, sem prejuízo do respeito mútuo” (RIO DE JANEIRO, 1981).

Conforme o Estatuto (RIO DE JANEIRO, 1981), existem 14 graus hierárquicos na PMERJ, que são distribuídos nos seguintes círculos hierárquicos:

**Quadro 1 – Círculo dos Oficiais**

<b>CÍRCULO DOS OFICIAIS</b>
<b>Oficiais Superiores:</b> Coronel PM; Tenente Coronel PM; e Major PM
<b>Oficiais Intermediários:</b> Capitão PM
<b>Oficiais Subalternos:</b> 1º Tenente PM; 2º Tenente PM, Aspirante a Oficial PM; e Cadete PM

Nota: O Aspirante a Oficial PM e o Cadete PM são praças especiais, mas frequentam o círculo dos oficiais subalternos.

Fonte: O próprio autor, adaptado de Rio de Janeiro (1981).

**Quadro 2 – Círculo de Praças**

<b>CÍRCULO DE PRAÇAS</b>
<b>Subtenentes e Sargentos:</b> Subtenente; 1º Sargento PM; 2º Sargento PM; e 3º Sargento PM
<b>Cabos e Soldados:</b> Cabo PM; e Soldado PM

Fonte: O próprio autor, adaptado de Rio de Janeiro (1981).

O grau hierárquico do Oficial PM é o posto, que é conferido por ato do Governador do Estado do Rio de Janeiro e confirmado em Carta Patente. O grau hierárquico da Praça PM é a graduação, que é conferida pelo Comandante Geral da PMERJ (RIO DE JANEIRO, 1981).

O cargo policial militar é “um conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades cometidos a um policial-militar em serviço ativo” (RIO DE JANEIRO, 1981). Segundo o Estatuto, os cargos se encontram especificados nos Quadros de Organização das Unidades ou previstos em outros dispositivos legais (RIO DE JANEIRO, 1981). Além disso, os “cargos policiais-militares são providos com pessoal que satisfaça aos requisitos de grau hierárquico e de qualificação exigidos para o seu desempenho” (RIO DE JANEIRO, 1981) e o “provimento de cargo policial-militar se fará por ato de nomeação ou determinação expressa de autoridade competente” (RIO DE JANEIRO, 1981).

O exercício das obrigações inerentes ao cargo policial militar é a função policial militar, que deve ser assumida respeitando-se a precedência e qualificações exigidas para o cargo ou exercício da função (RIO DE JANEIRO, 1981).

### 2.2.2 A Sanção Normalizadora na PMERJ

Na PMERJ, existe um mecanismo penal para os comportamentos, que forma um aparelho de micropenalidades em torno do PM, baseado em privações ligeiras e pequenas humilhações morais (FERREIRA, 2017).

Além de estar sujeito ao Código Penal Militar e ao Código de Processo Penal Militar, os policiais militares também estão sujeitos à diversos regulamentos que moldam e controlam



as suas condutas, nos qual o principal é o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro – RDPM/R9, Decreto n.º 6.579/83.

De acordo com Ferreira (2017), os regulamentos estabelecem o modelo ideal de PM que, segundo o autor, é uma dívida constante para o PM que jamais se enquadrará em um modelo ideal e inexistente, uma vez que:

A avaliação é dos atos, mas a nota é para o Policial Militar (indivíduo) como um todo. O castigo é essencialmente corretivo, portanto, repetitivo, “castigar é exercitar (Foucault, 1999, p. 150). São duas as consequências: distribuição segundo as aptidões (pontos positivos e negativos, condecorações e medalhas), e submissão ao modelo. Os efeitos se dão por etapas: comparar os policiais militares (indivíduos); os diferenciar de acordo com as suas aptidões; medir e hierarquizar; coagir os que não se enquadram, e traçar limites entre o aceitável e o inaceitável, normal e anormal (FERREIRA, 2017, p. 67)

Isto é, a PMERJ tem o estatuto, portarias e uma série de regulamentos, que funcionam como leis próprias, e objetivam normalizar as condutas dos PPMM, recompensando os normais e punindo os considerados anormais (FERREIRA, 2017).

### 2.2.3 O Exame na PMERJ

Segundo Ferreira (2017), o exame é o ponto máximo do controle normalizante na PMERJ, uma vez que é um mecanismo duplo de diferenciação entre policiais militares, gratificação-sanção, que recompensa e pune.

De acordo com Foucault:

Este mecanismo de dois elementos permite um certo número de operações características da penalidade disciplinar. Em primeiro lugar, a qualificação dos comportamentos e dos desempenhos a partir de dois valores opostos do bem e do mal; em vez da simples separação do proibido, como é feito pela justiça penal., temos uma distribuição entre polo positivo e polo negativo; todo o comportamento cai no campo das boas e das más notas, dos bons e dos maus pontos. É possível, além disso, estabelecer uma quantificação e uma economia traduzida em números. Uma contabilidade penal, constantemente posta em dia, permite obter o balanço positivo de cada um. (FOUCAULT, 1999, p. 151)

Através da classificação do comportamento das Praças, previsto no artigo 51 do RDPM, este mecanismo de diferenciação fica bem definido na PMERJ, uma vez que retrata e quantifica – sob o ponto de vista disciplinar – os procedimentos dos PPMM (FERREIRA, 2017).

Na Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, os policiais militares são examinados e diferenciados através de elogios “que os classificam como de caráter corajosos, abnegados e inteligentes; de competentes como Instrutores, Comandantes ou Administradores; e de capazes fisicamente” (FERREIRA, 2017, p. 77). E se alguns são elogiados, outros são punidos, significando que uns são bons e outros não.

O quantitativo das punições, em relação ao intervalo de tempo entre elas, é quem mensura a classificação do comportamento das Praças na PMERJ, estigmatizando o PM em excepcional, ótimo, bom, insuficiente e mau policial militar (FERREIRA, 2017).

No próximo capítulo, apresenta-se a metodologia científica utilizada na a elaboração desta pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo pretendeu descrever os níveis de insatisfação e satisfação dos policiais militares, em relação aos fatores de higiene e aos fatores de motivação, e suas possíveis consequências para a PMERJ, utilizando uma abordagem quantitativa. Para isso, foram utilizados dados primários, coletados por meio de questionário eletrônico aplicado a uma amostra de policiais militares da ativa; e pesquisa bibliográfica, de estudos de teoria comportamentalista. Foi utilizado estatística descritiva para analisar os resultados e discuti-los à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg.

A pesquisa se desenvolveu com uma amostra não probabilística, do tipo bola de neve, no âmbito da PMERJ, por meio de formulários eletrônicos estruturados e aplicados à 209 policiais militares do serviço ativo. Tem natureza aplicada, é do tipo levantamento (*survey*), que, de acordo com Malhotra (2012), é o método indicado quando o intuito é produzir descrições quantitativas de uma população, utilizando um instrumento predefinido. Quanto aos objetivos, é exploratória e descritiva, possui abordagem quantitativa e, em relação à coleta de informações, é um estudo transversal, uma vez que a amostra de entrevistados é extraída da população-alvo e, as informações são obtidas, apenas uma vez (MALHOTRA, 2012).

#### 3.1 METODOLOGIA DE PESQUISA

Os tipos de pesquisa, segundo Vergara (1998), podem ser definidos quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. É exploratória, já que foi realizada em área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado na PMERJ, além de objetivar levantar hipóteses para estudos futuros (VERGARA, 1998). É descritiva, uma vez que caracteriza determinada população ou fenômeno (VERGARA, 1998). Neste caso, estimar a porcentagem de policiais militares insatisfeitos e satisfeitos com os fatores de higiene e fatores de motivação da PMERJ, estabelecendo relações entre os achados da pesquisa com a teoria dos dois fatores de Herzberg. Cabe ressaltar que, apesar de caracterizar a população da PMERJ, não cabe fazer inferência estatística, já que a amostragem dessa pesquisa é não probabilística (MALHOTRA, 2012).

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa se caracteriza como telematizada, documental e bibliográfica. É telematizada porque utiliza o computador para pesquisas via Internet (VERGARA, 1998), uma vez que a coleta dos dados primários se deu por questionário

eletrônico, via Google Formulários. É documental porque utiliza materiais que não receberam tratamento analítico, tais como documentos oficiais e/ou pessoais na investigação (VERGARA, 1998). Nesta pesquisa, foram utilizadas a Lei n.º 443/1981, que dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado do Rio de Janeiro (RIO DE JANEIRO, 1981) e o Decreto n.º 6.579/1983, Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (RIO DE JANEIRO, 1983). É bibliográfica, uma vez que foi desenvolvida com base em publicações de livros, revistas, jornais, etc. (VERGARA, 1998). Neste trabalho, foram utilizados autores como Andrade e Amboni (2009, 2011); Maslow (2003); Herzberg (1966), Morin e Aubé (2009); McGregor (1980); e Ferreira (2017), que estão publicados sob a forma de livros.

### 3.2 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Os dados primários da pesquisa foram obtidos através de uma coleta de dados com método de levantamento (*survey*) estruturado (MALHOTRA, 2012), uma vez que foi utilizado um questionário formal, via Google Formulários, com 37 questões afirmativas, com respostas fixas, utilizando-se a Escala Likert, com cinco categorias de resposta – utilizando escore de 1 a 5 para cada afirmação – e variando da seguinte forma: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo parcialmente; 3 – Não discordo e nem concordo; 4 – concordo parcialmente; e 5 – concordo totalmente, exigindo que os policiais militares respondentes indicassem um nível de concordância ou de discordância com cada uma das 37 afirmações relacionadas ao objeto de estímulo. O questionário foi aplicado de 3 de março de 2018 até 18 de outubro do mesmo ano e respondido por 209 policiais militares do serviço ativo da PMERJ.

Foram utilizadas pesquisas bibliográfica e documental para embasar análises e possíveis avaliações. Tais pesquisas foram desenvolvidas com base em dados secundários, constituídos de legislações e livros, já citados na seção anterior.

Foi escolhida a entrevista pela Internet (questionário eletrônico) como modo de aplicação do método de levantamento devido ao fato de a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro possuir um grande efetivo, uma população de 43 mil policiais militares ativos, distribuídos em todo o RJ, segundo informação dada por um Oficial PM da Seção de Pessoal do Estado Maior Geral (PM/1) da PMERJ, em 21 de junho de 2018. Também, segundo Malhotra, “a pesquisa pela Internet pode ser tão representativa e eficiente quanto outros métodos tradicionais, especialmente à medida que a população na Internet continua a crescer” (2012, p. 147). Dessa forma, a entrevista pela Internet possibilita abranger PPMM em todo estado, de forma rápida e com baixo custo. Além disso, levando-se em consideração que o

pesquisador é Capitão PM, na entrevista pela Internet, não há nenhum potencial de tendenciosidade do entrevistador (MALHOTRA, 2012).

O questionário eletrônico foi elaborado por meio do Google Formulários e o seu link: <<https://goo.gl/forms/AdPtGK0nyKNJwV773>>, e foi distribuído com a técnica de amostragem não probabilística, do tipo bola de neve, via grupos de policiais militares no WhatsApp e no Facebook, onde os PPMM foram convidados a participarem da pesquisa e a indicarem novos participantes. Na elaboração do questionário, foi levado em consideração os dois fatores de Herzberg (1966).

Os fatores de higiene (Quadro 3) e os fatores de motivação (Quadro 4) apresentam a metodologia utilizada para modelar os fatores.

**Quadro 3 – Fatores de Higiene**

<b>FATORES DE HIGIENE</b>
<p><b>Condições de Trabalho:</b></p> <p>1. As condições do ambiente de trabalho oferecidas pela PMERJ satisfazem as minhas necessidades.</p> <p>16. A PMERJ me proporciona condições físicas e de segurança no trabalho.</p> <p>26. A PMERJ oferece condições logísticas adequadas para o desempenho das minhas funções.</p>
<p><b>Salário:</b></p> <p>23. Recebo um bom salário considerando o que eu faço.</p> <p>27. Recebo prêmios ou gratificações da PMERJ.</p> <p>28. O plano de remuneração da PMERJ é compatível com a média salarial das demais polícias no Brasil.</p>
<p><b>Relacionamento:</b></p> <p>31. Existe festas e confraternizações da PMERJ com meus familiares.</p> <p>34. Há cooperação entre as pessoas na minha área de trabalho.</p> <p>37. Gosto das pessoas com quem eu trabalho.</p>
<p><b>Política de Recursos Humanos:</b></p> <p>21. A PMERJ desenvolve ações que contribuem para a minha qualidade de vida.</p> <p>29. Participo das decisões que dizem respeito ao meu trabalho.</p> <p>36. A função que desempenho é compatível com o meu posto ou graduação.</p>
<p><b>Supervisão:</b></p> <p>30. Tenho liberdade para falar com o meu chefe e dar sugestões.</p> <p>32. A orientação do meu supervisor resulta no aprimoramento do meu trabalho.</p> <p>35. Meu trabalho é valorizado pela chefia.</p>

Fonte: Elaboração própria (2019).

**Quadro 4 – Fatores de Motivação**  
**FATORES DE MOTIVAÇÃO**

<p><b>Reconhecimento:</b></p> <p>3. O meu trabalho é reconhecido pelos meus pares.</p> <p>4. O meu trabalho é reconhecido pelos meus subordinados.</p> <p>5. O meu trabalho é reconhecido pelos meus superiores.</p> <p>6. O meu trabalho é reconhecido pela sociedade.</p> <p>22. Eu me considero valorizado na PMERJ.</p> <p>24. Sempre recebo elogios dos meus superiores quando faço um bom trabalho.</p>
<p><b>Progresso:</b></p> <p>8. Tenho a possibilidade de ocupar outras funções na PMERJ.</p> <p>14. A PMERJ me oferece oportunidades de desempenho de outras funções.</p> <p>18. Estou feliz com a política de promoções da PMERJ.</p>
<p><b>Desenvolvimento:</b></p> <p>10. Sempre recebo treinamento no meu local de trabalho.</p> <p>12. Recebo feedback do meu superior sobre o meu desempenho.</p> <p>19. Estou feliz com o acesso aos cursos profissionalizantes na PMERJ.</p> <p>20. Uso a criatividade no desempenho das minhas funções.</p>
<p><b>Realização:</b></p> <p>9. Eu me considero uma pessoa importante para a PMERJ.</p> <p>13. Eu me considero comprometido com o meu trabalho.</p> <p>15. Meu trabalho me proporciona realização profissional.</p>
<p><b>O próprio trabalho:</b></p> <p>7. Sempre discuto prioridades para a execução dos meus serviços.</p> <p>17. Tenho conhecimento das tarefas que executo.</p> <p>25. Gosto do tipo de trabalho que faço.</p>
<p><b>Responsabilidades:</b></p> <p>2. Não dependo de outras pessoas para a execução do meu serviço.</p> <p>11. Tenho autonomia na execução das minhas tarefas.</p> <p>33. Planejo e controlo as minhas tarefas.</p>

Fonte: Elaboração própria (2019).

Para a formulação das questões, levou-se em consideração os conjuntos de fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg descritos na Figura 1. Para fins dessa pesquisa, agrupamos os fatores condições de trabalho, salário, relacionamento, políticas de recursos humanos, e supervisão, como fatores de higiene; e os fatores reconhecimento, progresso, desenvolvimento, realização, o próprio trabalho, e responsabilidades, como fatores de motivação. Contudo, empregou-se medidas multivariadas, “nas quais diversas variáveis são reunidas em uma **medida composta** para representar um conceito” (HAIR, 2009, p. 26). Assim,

ao invés de utilizar apenas os conjuntos de fatores supracitados para representar seus conceitos, usou-se 37 questões afirmativas como indicadores, cada uma delas representando diferentes facetas do conceito do fator correspondente visando uma perspectiva mais ampla (HAIR, 2009).

Para Hair, não devemos depositar “total confiança em uma única resposta, mas na resposta ‘média’ ou ‘típica’ de um conjunto de respostas relacionadas” (2009, p.26). Por isso, o pesquisador usou o senso comum – para elaborar as 37 questões afirmativas –, observado da cultura organizacional da PMERJ, uma vez que é policial militar há quase 18 anos, tendo servido no serviço ativo por 14 anos.

Os dados coletados foram tratados de forma quantitativa, com o objetivo de descrever os níveis de satisfação com os fatores de higiene e de motivação dos policiais militares na Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ). Para isso, utilizou-se estatística descritiva.

### 3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A técnica de amostragem utilizada nessa pesquisa, do tipo bola de neve, proporcionou uma amostra não probabilística, ou seja, a amostra pode proporcionar boas estimativas das características da população, porém, não proporciona uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais, uma vez que como “não é possível determinar a probabilidade da escolha de qualquer elemento específico para inclusão na amostra, as estimativas obtidas não são estatisticamente projetáveis para a população” (MALHOTRA, 2012, p. 275). Com a amostra não probabilística não é possível fazer inferência estatística.

A técnica de amostragem não probabilística foi escolhida devido ao fato de os 43.000 PPMM do serviço ativo da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro estarem distribuídos geograficamente de modo a policiarem todos os 43.777.954 Km<sup>2</sup> dos 92 municípios do Estado do Rio de Janeiro. Para isso, a PMERJ dispõe de diversos elementos desdobrados (postos de policiamento) espalhados pelo Estado, nos quais muitos policiais militares assumem o serviço diretamente no local, sem passarem pela sede (quartel). Assim, para que todos os policiais militares tivessem a mesmas oportunidades de serem selecionados aleatoriamente para responderem ao questionário de pesquisa, seria preciso recursos materiais, financeiros, de pessoal e temporal que o pesquisador não dispõe.

Nenhum Coronel PM e nem Tenente Coronel PM quis participar da pesquisa. Além disso, achou-se por bem não incluir nenhum Cadete PM na amostra, uma vez que ainda estão em processo de formação.

No próximo capítulo, apresenta-se a análise estatística descritiva dos resultados da pesquisa, bem como as discussões conforme a revisão de literatura.



## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados coletados, na amostra de 209 policiais militares da PMERJ respondentes do questionário online, foi feita por meio de estatística descritiva, utilizando-se tabelas de distribuição e frequência – frequência simples (fi), frequência relativa (fri), frequência simples acumulada (Fi) e frequência relativa acumulada (Fri) –; tabelas de contingência; diagramas de colunas; e diagrama de dispersão. Após tabulados e plotados, os resultados foram analisados à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg, indicando os níveis de insatisfação e satisfação, de acordo com os fatores de higiene e motivação, respectivamente.

### 4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

Como dados demográficos da amostra, foram considerados o posto ou a graduação, o tempo de efetivo serviço, o sexo e a idade do PM.

Os dados relativos aos postos e às graduações dos PPMM da amostra foram organizados na Tabela 1.

**Tabela 1** – Postos e graduações dos policiais militares

<b>Postos e graduações</b>	<b>fi</b>	<b>fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Major PM	30	14%	30	14%
Capitão PM	4	2%	34	16%
1° Tenente PM	6	3%	40	19%
2° Tenente PM	8	4%	48	23%
Aspirante a Oficial PM	6	3%	54	26%
Subtenente PM	14	7%	68	33%
1° Sargento PM	6	3%	74	35%
2° Sargento PM	21	10%	95	45%
3° Sargento PM	27	13%	122	58%
Cabo PM	60	29%	182	87%
Soldado PM	27	13%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

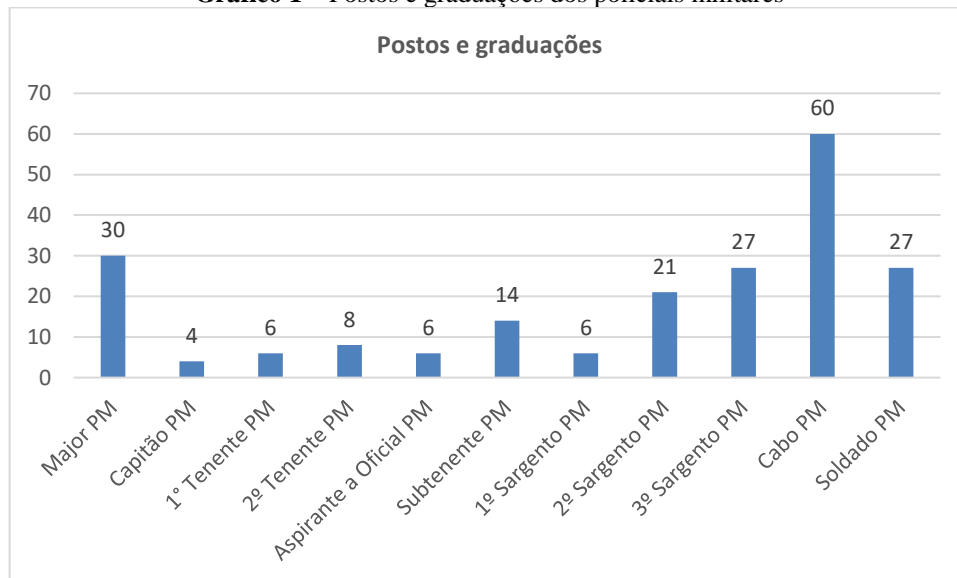
Fonte: Elaboração própria (2009).

Conforme pode ser observado na Tabela 1, a amostra foi composta por 26% de Oficiais e 74% de Praças da PMERJ. Observa-se que a amostra contém todos os círculos de policiais militares da PMERJ, segundo a Lei n.º 443/1981, Estatuto dos Policiais Militares do Estado do Rio de Janeiro (RIO DE JANEIRO, 1981), sendo 14% de Oficiais Superiores; 2% de Oficiais

Intermediários; 10% de Oficiais Subalternos; 32% de Subtenentes e Sargentos; e 42% de Cabos e Soldados.

Para melhor visualização da distribuição da frequência dos postos e graduações da amostra, veja o Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Postos e graduações dos policiais militares**



Fonte: Elaboração própria (2009).

Observando a moda do diagrama de colunas (Gráfico 1), percebe-se que, dentre os postos e graduações dos policiais militares da amostra, o Cabo PM foi a variável de maior frequência na distribuição: 60 PPMM, que correspondem a 29% da amostra.

Em relação ao tempo de efetivo serviço, veja a distribuição da frequência na Tabela 2.

**Tabela 2 – Tempo de efetivo serviço na PMERJ**

Tempo de efetivo serviço	fi	fri	Fi	Fri
Até 5 anos	25	12%	25	12%
De 5 a 9 anos	62	30%	87	42%
De 10 a 14 anos	29	14%	116	56%
De 15 a 19 anos	74	35%	190	91%
De 20 a 24 anos	15	7%	205	98%
De 25 a 30 anos	1	0%	206	99%
Mais de 30 anos	3	1%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

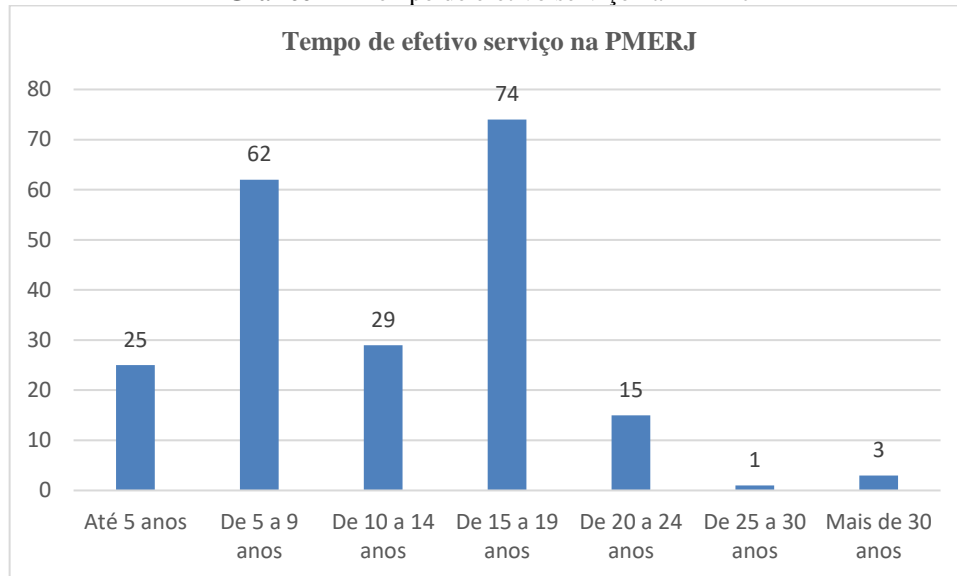
Fonte: Elaboração própria (2009).

Observa-se, na Tabela 2, que mais da metade da amostra, 56%, é composta de policiais militares relativamente novos na PMERJ – já que estão no intervalo que abrange menos de 15 anos de efetivo serviço –, levando-se em consideração que a Lei n.º 443/1981, Estatuto dos

Políciais Militares do Estado do Rio de Janeiro, prevê a prestação de 30 anos de efetivo serviço para a passagem para a inatividade com proventos integrais (RIO DE JANEIRO, 1981).

Para melhor visualização da distribuição da frequência do efetivo tempo de serviços dos policiais militares da amostra, veja o Gráfico 2.

**Gráfico 2 – Tempo de efetivo serviço na PMERJ**



Fonte: Elaboração própria (2009).

Observando a moda do diagrama de colunas (Gráfico 2), percebe-se que, dentre as variáveis de tempo de efetivo serviço dos policiais militares da amostra, o intervalo de 15 a 19 anos foi a variável com maior frequência na distribuição: 74 PPMM, que correspondem a 35% da amostra.

Os dados relativos ao sexo dos policiais militares da amostra foram distribuídos conforme a Tabela 3.

**Tabela 3 – Sexo dos policiais militares**

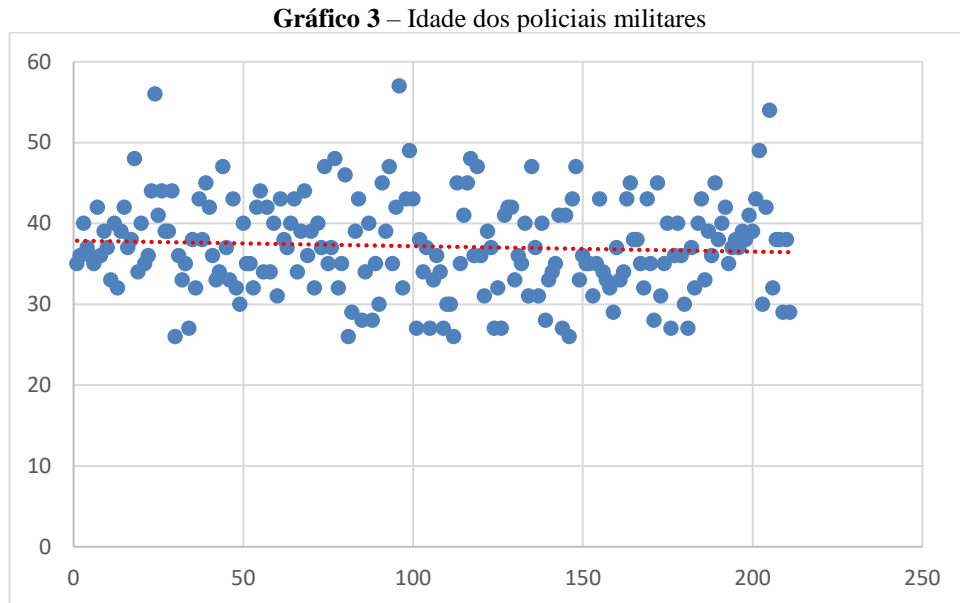
Sexo	fi	fri	Fi	Fri
Masculino	184	88%	184	88%
Feminino	25	12%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

Observa-se na Tabela 3, que a amostra é predominantemente masculina, com 184 policiais militares masculinos, que correspondem a 88% da amostra, e 25 policiais militares femininos, que correspondem a 12% da amostra. Embora pareça discrepante, a amostra está próxima da realidade da população da Corporação, uma vez que, segundo a PMERJ (2017b), as mulheres representam 9,8% do efetivo da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro.

Os dados relativos à idade dos policiais militares da amostra são variados. O policial militar de maior idade tem 57 anos e o de menor idade tem 26 anos, ou seja, em relação à idade dos PPMM, a amostra apresentou uma amplitude de 31 anos. O diagrama de dispersão, referente às idades dos policiais militares, está representado no Gráfico 3.



Fonte: Elaboração própria (2009).

Calculou-se a mediana, 37 anos, como forma de medida central, das idades dos 209 policiais militares da amostra. Observando o Gráfico 4, percebe-se que, na amostra, policiais militares com mais de 50 anos são *outliers*, com uma frequência de 3 PPMM e frequência relativa de 1,43% da amostra. Os três *outliers* são os únicos policiais militares com mais de 30 anos de efetivo serviço na PMERJ.

## 4.2 FATORES DE HIGIENE

Nesta seção, apresentam-se os fatores higiênicos da pesquisa, por meios da análise e discussão dos resultados de 15 questões afirmativas do questionário eletrônico, distribuídas nos subgrupos: condições de trabalho; salário; relacionamento; políticas de recursos humanos; e supervisão.

#### 4.2.1 Condições de trabalho

De acordo com Morin e Aubé (2009), as condições de exercício do trabalho estão relacionadas ao conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT), que nada mais é do que um estado de bem-estar das pessoas no ambiente de trabalho.

Para fins desta pesquisa, desenvolveram-se três questões afirmativas relativas às condições de trabalho:

- **Afirmativa 1** - As condições do ambiente de trabalho oferecidas pela PMERJ satisfazem as minhas necessidades.
- **Afirmativa 16** - A PMERJ me proporciona condições físicas e de segurança no trabalho.
- **Afirmativa 26** - A PMERJ oferece condições logísticas adequadas para o desempenho das minhas funções.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 1** está tabulado na Tabela 4.

**Tabela 4** – Afirmativa 1: As condições do ambiente de trabalho oferecidas pela PMERJ satisfazem as minhas necessidades

<b>Afirmativa 1</b>	<b>fi</b>	<b>Fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	95	45,5%	95	45,5%
Discordo parcialmente	51	24,4%	146	69,9%
Não concordo e nem discordo	39	18,7%	185	88,5%
Concordo parcialmente	20	9,6%	205	98,1%
Concordo totalmente	4	1,9%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 95 PPMM. De acordo com a Tabela 4, 146 PPMM – aproximadamente 70% da amostra – discordam da questão afirmativa 1, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está insatisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 24 PPMM – aproximadamente 11% da amostra – concordam com a questão afirmativa 1, indicando não insatisfação, e que 39 PPMM – aproximadamente 19% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 1, indicando que há um nível de **insatisfação** com as condições do ambiente de trabalho oferecidas pela PMERJ.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 16** está tabulado na Tabela 5.

**Tabela 5** – Afirmativa 16: A PMERJ me proporciona condições físicas e de segurança no trabalho

<b>Afirmativa 16</b>	<b>fi</b>	<b>Fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	131	62,7%	131	62,7%
Discordo parcialmente	41	19,6%	172	82,3%
Não concordo e nem discordo	24	11,5%	196	93,8%
Concordo parcialmente	11	5,3%	207	99,0%
Concordo totalmente	2	0,96%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 131 PPMM. De acordo com a Tabela 5, 172 PPMM – aproximadamente 82% da amostra – discordam da questão afirmativa 16, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está insatisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 13 PPMM – aproximadamente 6% da amostra – concordam com a questão afirmativa 16, indicando não insatisfação, e que 24 PPMM – aproximadamente 12% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 16, indicando que há um nível de **insatisfação** com as condições físicas e de segurança no trabalho da PMERJ.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 26** está tabulado na Tabela 6.

**Tabela 6** – Afirmativa 26: A PMERJ oferece condições logísticas adequadas para o desempenho das minhas funções

<b>Afirmativa 26</b>	<b>fi</b>	<b>fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	127	60,8%	127	60,8%
Discordo parcialmente	48	23,0%	175	83,7%
Não concordo e nem discordo	22	10,5%	197	94,3%
Concordo parcialmente	10	4,8%	207	99%
Concordo totalmente	2	1,0%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 127 PPMM. De acordo com a Tabela 6, 175 PPMM – aproximadamente 84% da amostra – discordam da questão afirmativa 26, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está insatisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 12 PPMM – aproximadamente 6% da amostra –, concordam com a questão afirmativa 26, indicando não

insatisfação, e que 22 PPMM – aproximadamente 10% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 26, indicando que há um nível de **insatisfação** com as condições logísticas da PMERJ.

A partir dos dados de níveis de insatisfação das afirmativas 1, 16 e 26, utilizou-se a média ponderada, atribuiu-se o peso ( $B_i$ ) de 1/3 para cada observação de frequência relativa ( $A_i$ ) de “Insatisfação”, “Neutralidade” e “Não insatisfação” para calcular o nível de insatisfação dos policiais militares da amostra em relação às condições de trabalho da PMERJ. Utilizou-se o programa *Excel 365*, para o cálculo das médias ponderadas, da seguinte forma:

$$\sum_{i=1}^n A_i B_i \quad (1)$$

Veja a Tabela 7.

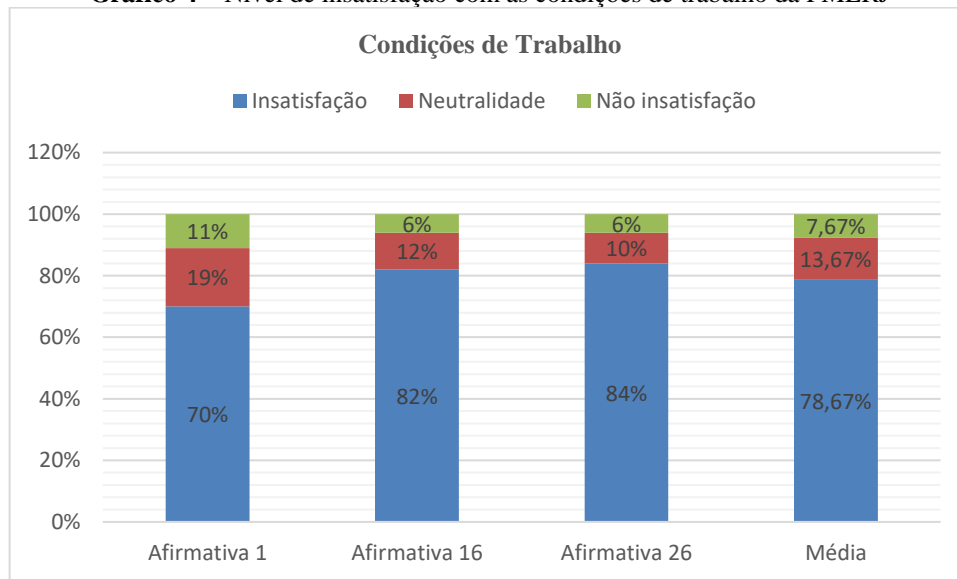
**Tabela 7** – Nível de insatisfação com as condições de trabalho da PMERJ

<b>Condições de Trabalho</b>				
Nível de insatisfação	Afirmativa 1	Afirmativa 16	Afirmativa 26	<b>Média</b>
Insatisfação	70%	82%	84%	<b>78,67%</b>
Neutralidade	19%	12%	10%	<b>13,67%</b>
Não insatisfação	11%	6%	6%	<b>7,67%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Afirmativa 1: As condições de trabalho oferecidas pela PMERJ satisfazem as minhas necessidades; Afirmativa 16: A PMERJ me proporciona condições físicas e de segurança no trabalho; Afirmativa 26: A PMERJ oferece condições logísticas adequadas para o desempenho das minhas funções; e Média: média ponderada, com a fórmula  $\sum_{i=1}^n A_i B_i$ .

Fonte: Elaboração própria (2009).

Com os dados achados na Tabela 7, elaborou-se o gráfico do nível de insatisfação com as condições de trabalho da PMERJ. Os achados da pesquisa indicaram que, aproximadamente: 78,67% dos PPMM estão insatisfeitos; 13,67% dos PPMM são neutros; e 7,67% dos PPMM estão não insatisfeitos. Veja o Gráfico 4.

**Gráfico 4** – Nível de insatisfação com as condições de trabalho da PMERJ

Fonte: Elaboração própria (2009).

#### 4.2.2 Salário

O salário é um fator a se considerar nos programas de atração e retenção de pessoal. Se a remuneração for considerada injusta, em vistas das exigências do cargo, pode ser motivo de muitos desligamentos de funcionários (MORIN; AUBÉ, 2009).

Para fins desta pesquisa, desenvolveram-se três questões afirmativas relativas ao salário:

- **Afirmativa 23:** Recebo um bom salário considerando o que eu faço.
- **Afirmativa 27:** Recebo prêmios ou gratificações da PMERJ.
- **Afirmativa 28:** O plano de remuneração da PMERJ é compatível com a média salarial das demais polícias no Brasil.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 23** está tabulado na Tabela 8.

**Tabela 8** – Afirmativa 23: Recebo um bom salário considerando o que eu faço

Afirmativa 23	fi	fri	Fi	Fri
Discordo totalmente	124	59,3%	124	59,3%
Discordo parcialmente	26	12,4%	150	71,8%
Não concordo e nem discordo	40	19,1%	190	90,9%
Concordo parcialmente	12	5,7%	202	96,7%
Concordo totalmente	7	3,3%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).



A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 124 PPMM. De acordo com a Tabela 8, 150 PPMM – aproximadamente 72% da amostra – discordam da questão afirmativa 23, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está insatisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 19 PPMM – aproximadamente 9% da amostra – concordam com a questão afirmativa 23, indicando não insatisfação, e que 40 PPMM – aproximadamente 19% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 26, indicando que há um nível de **insatisfação** com a remuneração da PMERJ.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 27** está tabulado na Tabela 9.

**Tabela 9 – Afirmativa 27: Recebo prêmios ou gratificações da PMERJ**

<b>Afirmativa 27</b>	<b>fi</b>	<b>fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	122	58%	122	58%
Discordo parcialmente	22	11%	144	69%
Não concordo e nem discordo	35	17%	179	86%
Concordo parcialmente	19	9%	198	95%
Concordo totalmente	11	5%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 122 PPMM. De acordo com a Tabela 9, 144 PPMM – aproximadamente 69% da amostra – discordam da questão afirmativa 27, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está insatisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 30 PPMM – aproximadamente 14% da amostra – concordam com a questão afirmativa 27, indicando não insatisfação, e que 35 PPMM – aproximadamente 17% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 27, indicando que há um nível de **insatisfação** com o recebimento de prêmios ou gratificações da PMERJ.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 28** está tabulado na Tabela 10.

**Tabela 10** – Afirmativa 28: O plano de remuneração da PMERJ é compatível com a média salarial das demais polícias no Brasil.

<b>Afirmativa 28</b>	<b>fi</b>	<b>Fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	144	69%	144	69%
Discordo parcialmente	25	12%	169	81%
Não concordo e nem discordo	30	14%	199	95%
Concordo parcialmente	6	3%	205	98%
Concordo totalmente	4	2%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 144 PPMM. De acordo com a Tabela 10, 169 PPMM – aproximadamente 81% da amostra – discordam da questão afirmativa 28 indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está insatisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 10 PPMM – aproximadamente 5% da amostra – concordam com a questão afirmativa 28, indicando não insatisfação, e que 30 PPMM – aproximadamente 14% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 28, indicando que há um nível de **insatisfação** com o plano de remuneração da PMERJ em relação à média salarial das demais polícias do Brasil.

A partir dos dados de níveis de insatisfação das afirmativas 23, 26 e 28, utilizou-se a média ponderada, atribuiu-se o peso ( $B_i$ ) de 1/3 para cada observação de frequência relativa ( $A_i$ ) de “Insatisfação”, “Neutralidade” e “Não insatisfação” para calcular o nível de insatisfação dos policiais militares da amostra em relação ao salário da PMERJ. Utilizou-se o programa *Excel* 365, para o cálculo das médias ponderadas, da seguinte forma:

$$\sum_{i=1}^n A_i B_i \quad (2)$$

Veja a Tabela 11.

**Tabela 11** – Nível de insatisfação com o salário da PMERJ

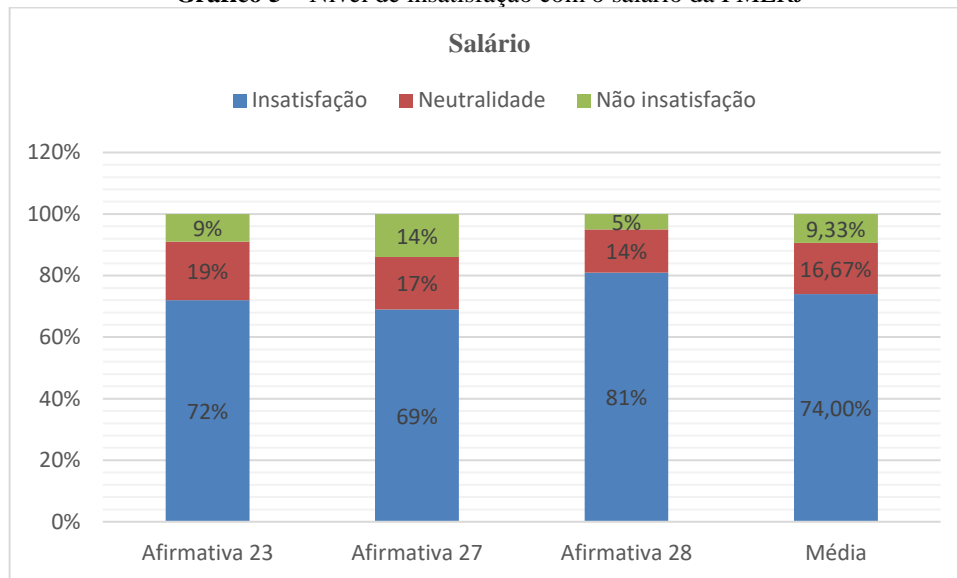
Nível de insatisfação	Salário			Média
	Afirmativa 23	Afirmativa 27	Afirmativa 28	
Insatisfação	72%	69%	81%	<b>74,00%</b>
Neutralidade	19%	17%	14%	<b>16,67%</b>
Não insatisfação	9%	14%	5%	<b>9,33%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Afirmativa 23: Recebo um bom salário considerando o que eu faço; Afirmativa 27: Recebo prêmios ou gratificações da PMERJ; Afirmativa 28: O plano de remuneração da PMERJ é compatível com a média salarial das demais polícias no Brasil; e Média: média ponderada, com a fórmula  $\sum_{i=1}^n A_i B_i$ .

Fonte: Elaboração própria (2009).

Com os dados achados na Tabela 11, elaborou-se o gráfico do nível de insatisfação com o salário da PMERJ. Os achados da pesquisa indicaram que, aproximadamente: 74% dos PPMM estão insatisfeitos; 16,67% dos PPMM são neutros; e 9,33% dos PPMM estão não insatisfeitos. Veja o Gráfico 5.

**Gráfico 5 – Nível de insatisfação com o salário da PMERJ**



Fonte: Elaboração própria (2009).

#### 4.2.3 Relacionamento

As relações profissionais são uma das quatro categorias dos programas factíveis para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho (QVT). Por ter um impacto relevante no clima do trabalho, no comprometimento com o trabalho e no bem-estar dos funcionários, a qualidade das relações profissionais é considerada um fator importante na QVT (MORIN; AUBÉ, 2009).

Para fins desta pesquisa, desenvolveram-se três questões afirmativas relativas ao relacionamento:

- **Afirmativa 31:** Existem festas e confraternização da PMERJ com meus familiares.
- **Afirmativa 34:** Há cooperação entre as pessoas na minha área de trabalho.
- **Afirmativa 37:** Gosto das pessoas com quem trabalho.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 31** está tabulado na Tabela 12.

**Tabela 12** – Afirmativa 31: Existem festas e confraternização da PMERJ com meus familiares.

<b>Afirmativa 31</b>	<b>fi</b>	<b>Fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	87	42%	87	42%
Discordo parcialmente	33	16%	120	57%
Não concordo e nem discordo	45	22%	165	79%
Concordo parcialmente	21	10%	186	89%
Concordo totalmente	23	11%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 87 PPMM. De acordo com a Tabela 12, 120 PPMM – aproximadamente 57% da amostra – discordam da questão afirmativa 31, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está insatisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 44 PPMM – aproximadamente 21% da amostra – concordam com a questão afirmativa 31, indicando não insatisfação, e que 45 PPMM – aproximadamente 22% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 31, indicando que há um nível de **insatisfação** com a existência de festas e confraternização da PMERJ com os familiares dos policiais militares.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 34** está tabulado na Tabela 13.

**Tabela 13** – Afirmativa 34: Há cooperação entre as pessoas na minha área de trabalho.

<b>Afirmativa 34</b>	<b>fi</b>	<b>Fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	23	11%	23	11%
Discordo parcialmente	26	12%	49	23%
Não concordo e nem discordo	70	33%	119	57%
Concordo parcialmente	42	20%	161	77%
Concordo totalmente	48	23%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Não concordo e nem discordo” foi a de maior frequência da amostra (moda), 70 PPMM. De acordo com a Tabela 13, 90 PPMM – aproximadamente 43% da amostra – concordam com a questão afirmativa 34, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966) que a maioria está não insatisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 49 PPMM – aproximadamente 23% da amostra – discordam da questão afirmativa 34, indicando

insatisfação, e que 70 PPMM – aproximadamente 34% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de concordância em relação à questão afirmativa 34, indicando que há um nível de **não insatisfação** com a cooperação entre as pessoas na área de trabalho do PM.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 37** está tabulado na Tabela 14.

**Tabela 14** – Afirmativa 37: Gosto das pessoas com quem trabalho.

<b>Afirmativa 37</b>	<b>fi</b>	<b>Fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	7	3%	7	3%
Discordo parcialmente	5	2%	12	6%
Não concordo e nem discordo	40	19%	52	25%
Concordo parcialmente	67	32%	119	57%
Concordo totalmente	90	43%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e  
Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Concordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 90 PPMM. De acordo com a Tabela 14, 157 PPMM – aproximadamente 75% da amostra – concordam com a questão afirmativa 37, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está não insatisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 12 PPMM – aproximadamente 6% da amostra – discordam da questão afirmativa 37, indicando insatisfação, e que 40 PPMM – aproximadamente 19% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de concordância em relação à questão afirmativa 37, indicando que há um nível de **não insatisfação** em relação à afinidade do PM com as pessoas com quem trabalha.

A partir dos dados de níveis de insatisfação das afirmativas 31, 34 e 37, utilizou-se a média ponderada, atribuiu-se o peso ( $B_i$ ) de 1/3 para cada observação de frequência relativa ( $A_i$ ) de “Insatisfação”, “Neutralidade” e “Não insatisfação” para calcular o nível de insatisfação dos policiais militares da amostra em relação ao relacionamento na PMERJ. Utilizou-se o programa *Excel 365*, para o cálculo das médias ponderadas, da seguinte forma:

$$\sum_{i=1}^n A_i B_i \quad (3)$$

Veja a Tabela 15.

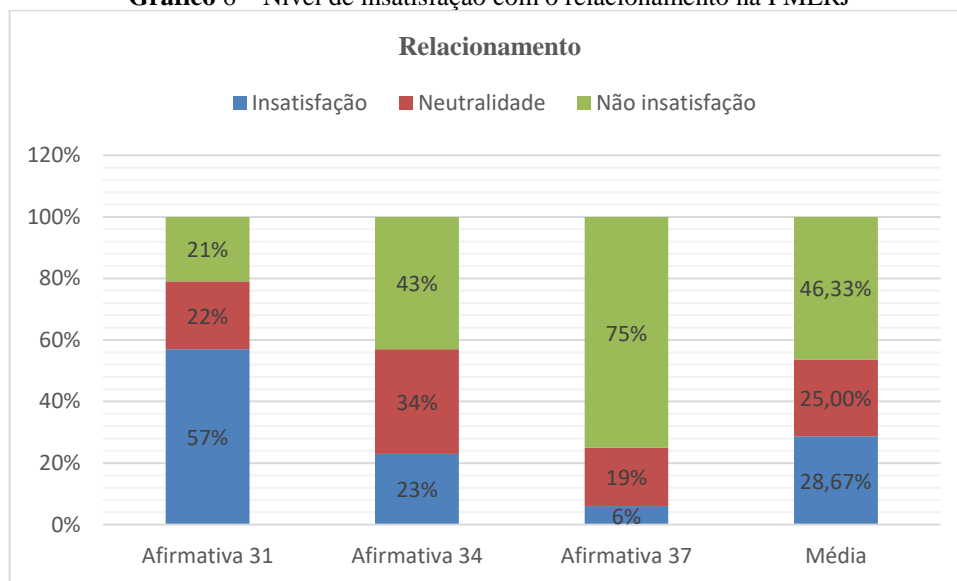
**Tabela 15** – Nível de insatisfação com o relacionamento na PMERJ

Relacionamento				
Nível de insatisfação	Afirmativa 31	Afirmativa 34	Afirmativa 37	Média
Insatisfação	57%	23%	6%	<b>28,67%</b>
Neutralidade	22%	34%	19%	<b>25,00%</b>
Não insatisfação	21%	43%	75%	<b>46,33%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Afirmativa 31: Existem festas e confraternização da PMERJ com meus familiares; Afirmativa 34: Há cooperação entre as pessoas na minha área de trabalho; Afirmativa 37: Gosto das pessoas com quem trabalho; e Média: média ponderada, com a fórmula  $\sum_{i=1}^n A_i B_i$ .

Fonte: Elaboração própria (2009).

Com os dados achados na Tabela 15, elaborou-se o gráfico do nível de insatisfação com o relacionamento na PMERJ. Os achados da pesquisa indicaram que, aproximadamente: 28,67% dos PPMM estão insatisfeitos; 25% dos PPMM são neutros; e 46,33% dos PPMM estão não insatisfeitos. Veja o Gráfico 6.

**Gráfico 6** – Nível de insatisfação com o relacionamento na PMERJ

Fonte: Elaboração própria (2009).

#### 4.2.4 Política de Recursos Humanos

A política de recursos humanos (RH) visa alinhar a atuação dos profissionais conforme os planos e estratégias da organização. Além disso, atua diretamente nas necessidades de estima (MASLOW, 2003) dos funcionários.

Para fins desta pesquisa, desenvolveram-se três questões afirmativas relativas à política de recursos humanos:

- **Afirmativa 21:** A PMERJ desenvolve ações que contribuem para minha qualidade de vida.

- **Afirmativa 29:** Participo das decisões que dizem respeito ao meu trabalho.
- **Afirmativa 36:** A função que desempenho é compatível com o meu posto ou graduação.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 21** está tabulado na Tabela 16.

**Tabela 16** – Afirmativa 21: A PMERJ desenvolve ações que contribuem para minha qualidade de vida

<b>Afirmativa 21</b>	<b>fi</b>	<b>Fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	136	65%	136	65%
Discordo parcialmente	36	17%	172	82%
Não concordo e nem discordo	25	12%	197	94%
Concordo parcialmente	6	3%	203	97%
Concordo totalmente	6	3%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 136 PPMM. De acordo com a Tabela 16, 172 PPMM – aproximadamente 82% da amostra – discordam com a questão afirmativa 21, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está insatisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 12 PPMM – aproximadamente 6% da amostra – concordam da questão afirmativa 21, indicando não insatisfação, e que 25 PPMM – aproximadamente 12% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 21, indicando que há um nível de **insatisfação** em relação ao desenvolvimento de ações que contribuam com a qualidade de vida do PM por parte da PMERJ.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 29** está tabulado na Tabela 17.

**Tabela 17** – Afirmativa 29: Participo das decisões que dizem respeito ao meu trabalho

<b>Afirmativa 29</b>	<b>fi</b>	<b>fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	107	51%	107	51%
Discordo parcialmente	26	12%	133	64%
Não concordo e nem discordo	29	14%	162	78%
Concordo parcialmente	33	16%	195	93%
Concordo totalmente	14	7%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 107 PPMM. De acordo com a Tabela 17, 133 PPMM – aproximadamente 64% da amostra –

discordam com a questão afirmativa 29, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está insatisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 47 PPMM – aproximadamente 22% da amostra – concordam com questão afirmativa 29, indicando não insatisfação, e que 29 PPMM – aproximadamente 14% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 29, indicando que há um nível de **insatisfação** em relação à participação nas decisões que dizem respeito ao trabalho que o PM executa na PMERJ.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 36** está tabulado na Tabela 18.

**Tabela 18** – Afirmativa 36: A função que desempenho é compatível com o meu posto ou graduação

<b>Afirmativa 36</b>	<b>f<sub>i</sub></b>	<b>F<sub>ri</sub></b>	<b>F<sub>i</sub></b>	<b>F<sub>ri</sub></b>
Discordo totalmente	31	15%	31	15%
Discordo parcialmente	21	10%	52	25%
Não concordo e nem discordo	58	28%	110	53%
Concordo parcialmente	38	18%	148	71%
Concordo totalmente	61	29%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

f<sub>i</sub>: frequência absoluta; f<sub>ri</sub>: frequência relativa; F<sub>i</sub>: frequência absoluta acumulada; e F<sub>ri</sub>: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Concordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 61 PPMM. De acordo com a Tabela 18, 99 PPMM – aproximadamente 47% da amostra – concordam com a questão afirmativa 36, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está não insatisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 52 PPMM – aproximadamente 25% da amostra – discordam com a questão afirmativa 36, indicando insatisfação, e que 58 PPMM – aproximadamente 28% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de concordância em relação à questão afirmativa 36, indicando que há um nível de **não insatisfação** em relação à compatibilidade do posto ou graduação do PM com a função desempenhada na PMERJ.

A partir dos dados de níveis de insatisfação das afirmativas 21, 29 e 36, utilizou-se a média ponderada, atribuiu-se o peso ( $B_i$ ) de 1/3 para cada observação de frequência relativa ( $A_i$ ) de “Insatisfação”, “Neutralidade” e “Não insatisfação” para calcular o nível de insatisfação dos policiais militares da amostra em relação à política de recursos humanos da PMERJ. Utilizou-se o programa *Excel 365*, para o cálculo das médias ponderadas, da seguinte forma:

$$\sum_{i=1}^n A_i B_i \quad (4)$$



Veja a Tabela 19.

**Tabela 19** – Nível de insatisfação com a política de recursos humanos da PMERJ

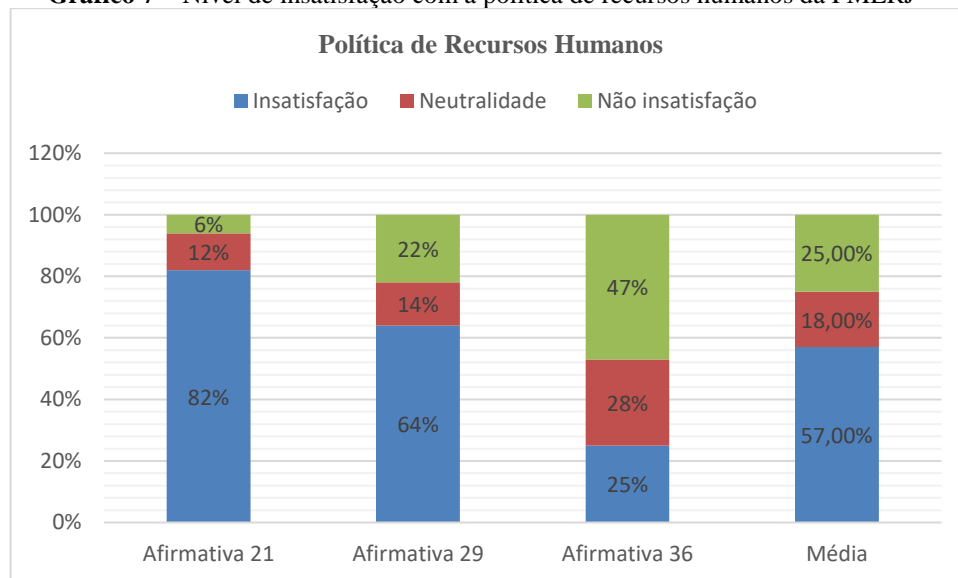
Política de Recursos Humanos				
Nível de insatisfação	Afirmativa 21	Afirmativa 29	Afirmativa 36	Média
Insatisfação	82%	64%	25%	<b>57,00%</b>
Neutralidade	12%	14%	28%	<b>18,00%</b>
Não insatisfação	6%	22%	47%	<b>25,00%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Afirmativa 21: A PMERJ desenvolve ações que contribuem para minha qualidade de vida; Afirmativa 29: Participo das decisões que dizem respeito ao meu trabalho; Afirmativa 36: A função que desempenho é compatível com o meu posto ou graduação; e Média: média ponderada, com a fórmula  $\sum_{i=1}^n A_i B_i$ .

Fonte: Elaboração própria (2009).

Com os dados achados na Tabela 19, elaborou-se o gráfico do nível de insatisfação com a política de recursos humanos da PMERJ. Os achados da pesquisa indicaram que, aproximadamente: 57% dos PPMM estão insatisfeitos; 18% dos PPMM são neutros; e 25% dos PPMM estão não insatisfeitos. Veja o gráfico 7.

**Gráfico 7** – Nível de insatisfação com a política de recursos humanos da PMERJ



Fonte: Elaboração própria (2009).

#### 4.2.5 Supervisão

O estilo de supervisão está relacionado à *performance* no trabalho e à QVT (MORIN; AUBÉ, 2009).

Para fins desta pesquisa, desenvolveram-se três questões afirmativas relativas à supervisão:

- **Afirmativa 30:** Tenho liberdade para falar com o meu chefe e dar sugestões.

- **Afirmativa 32:** A orientação do meu supervisor resulta no aprimoramento do meu trabalho.
- **Afirmativa 35:** O meu trabalho é valorizado pela chefia.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 30** está tabulado na Tabela 20.

**Tabela 20** – Afirmativa 30: Tenho liberdade para falar com o meu chefe e dar sugestões

<b>Afirmativa 30</b>	<b>fi</b>	<b>Fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	64	31%	64	31%
Discordo parcialmente	19	9%	83	40%
Não concordo e nem discordo	32	15%	115	55%
Concordo parcialmente	34	16%	149	71%
Concordo totalmente	60	29%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 64 PPMM. De acordo com a Tabela 20, 94 PPMM – aproximadamente 45% da amostra – concordam com a questão afirmativa 30, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está não insatisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 83 PPMM – aproximadamente 40% da amostra – discordam da questão afirmativa 30, indicando insatisfação, e que 32 PPMM – aproximadamente 15% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de concordância em relação à questão afirmativa 30, indicando que há um nível de **não insatisfação** em relação à liberdade para falar com o chefe e dar sugestões na PMERJ.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 32** está tabulado na Tabela 21.

**Tabela 21** – Afirmativa 32: A orientação do meu supervisor resulta no aprimoramento do meu trabalho.

<b>Afirmativa 32</b>	<b>fi</b>	<b>Fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	66	32%	66	32%
Discordo parcialmente	29	14%	95	45%
Não concordo e nem discordo	54	26%	149	71%
Concordo parcialmente	31	15%	180	86%
Concordo totalmente	29	14%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 66 PPMM. De acordo com a Tabela 21, 95 PPMM – aproximadamente 45% da amostra – discordam da questão afirmativa 32, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está insatisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 60 PPMM – aproximadamente 29% da amostra – concordam com a questão afirmativa 32, indicando não insatisfação, e que 54 PPMM – aproximadamente 26% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 32, indicando que há um nível de **insatisfação** em relação à orientação do supervisor resultar em aprimoramento do trabalho do PM.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 35** está tabulado na Tabela 22.

**Tabela 22 – Afirmativa 35: O meu trabalho é valorizado pela chefia.**

<b>Afirmativa 35</b>	<b>fi</b>	<b>fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	67	32%	67	32%
Discordo parcialmente	38	18%	105	50%
Não concordo e nem discordo	48	23%	153	73%
Concordo parcialmente	35	17%	188	90%
Concordo totalmente	21	10%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 67 PPMM. De acordo com a Tabela 22, 105 PPMM – aproximadamente 50% da amostra – discordam da questão afirmativa 35, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está insatisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 56 PPMM – aproximadamente 27% da amostra – concordam com a questão afirmativa 35, indicando não insatisfação, e que 48 PPMM – aproximadamente 23% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 35, indicando que há um nível de **insatisfação** em relação à valorização do trabalho do PM pela chefia na PMERJ.

A partir dos dados de níveis de insatisfação das afirmativas 30, 32 e 35, utilizou-se a média ponderada, atribuiu-se o peso ( $B_i$ ) de 1/3 para cada observação de frequência relativa ( $A_i$ ) de “Insatisfação”, “Neutralidade” e “Não insatisfação” para calcular o nível de insatisfação dos

policiais militares da amostra em relação à supervisão na PMERJ. Utilizou-se o programa *Excel* 365, para o cálculo das médias ponderadas, da seguinte forma:

$$\sum_{i=1}^n A_i B_i \quad (5)$$

Veja a Tabela 23.

**Tabela 23** – Nível de insatisfação com a supervisão na PMERJ

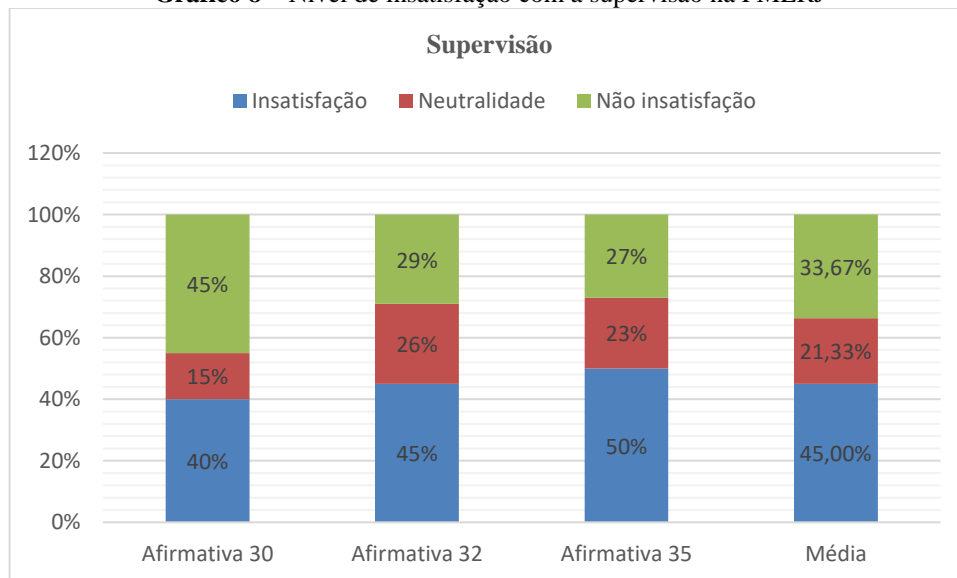
Supervisão				
Nível de insatisfação	Afirmativa 30	Afirmativa 32	Afirmativa 35	Média
Insatisfação	40%	45%	50%	<b>45,00%</b>
Neutralidade	15%	26%	23%	<b>21,33%</b>
Não insatisfação	45%	29%	27%	<b>33,67%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Afirmativa 30: Tenho liberdade para falar com o meu chefe e dar sugestões; Afirmativa 32: A orientação do meu supervisor resulta no aprimoramento do meu trabalho; Afirmativa 35: O meu trabalho é valorizado pela chefia; Média: média ponderada, com a fórmula  $\sum_{i=1}^n A_i B_i$ .

Fonte: Elaboração própria (2009).

Com os dados achados na Tabela 23, elaborou-se o gráfico do nível de insatisfação com a supervisão na PMERJ. Os achados da pesquisa indicaram que, aproximadamente: 45% dos PPMM estão insatisfeitos; 21,33% dos PPMM são neutros; e 33,67% dos PPMM estão não insatisfeitos. Veja o Gráfico 8.

**Gráfico 8** – Nível de insatisfação com a supervisão na PMERJ



Fonte: Elaboração própria (2009).

A partir dos dados dos níveis de insatisfação: condições de trabalho; salário; relacionamento; políticas de recursos humanos; e supervisão, utilizou-se a média ponderada para calcular o nível de insatisfação dos policiais militares amostra em relação aos fatores de higiene na PMERJ. Utilizou-se a média ponderada e atribuiu-se o peso ( $B_i$ ) de 1/5 para cada variável de frequência relativa ( $A_i$ ) de “Insatisfação”, “Neutralidade” e “Não insatisfação” a fim

calcular o nível de insatisfação dos policiais militares da amostra em relação aos fatores de higiene da PMERJ. Utilizou-se o programa *Excel 365*, para o cálculo das médias ponderadas, da seguinte forma:

$$\sum_{i=1}^n A_i B_i \quad (6)$$

Veja a Tabela 24.

**Tabela 24** – Nível de insatisfação com os fatores de higiene na PMERJ

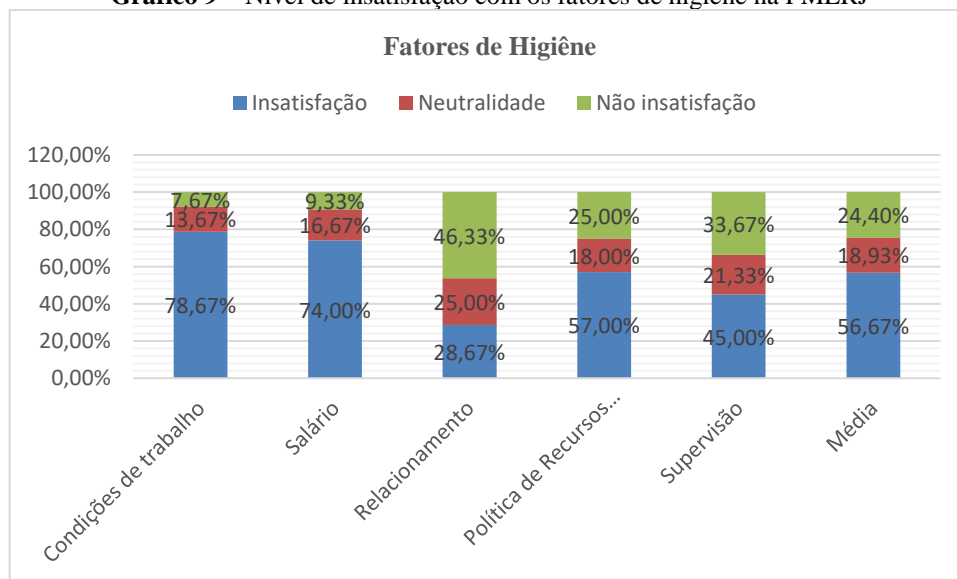
Fatores de Higiene	Insatisfação	Neutralidade	Não insatisfação	Total
Condições de trabalho	78,67%	13,67%	7,67%	100%
Salário	74,00%	16,67%	9,33%	100%
Relacionamento	28,67%	25,00%	46,33%	100%
Política de Recursos Humanos	57,00%	18,00%	25,00%	100%
Supervisão	45,00%	21,33%	33,67%	100%
<b>Média</b>	<b>56,67%</b>	<b>18,93%</b>	<b>24,40%</b>	<b>100%</b>

Média: média ponderada, com a fórmula  $\sum_{i=1}^n A_i B_i$ .

Fonte: Elaboração própria (2009).

Com os dados achados na Tabela 24, elaborou-se o gráfico do nível de insatisfação com os fatores de higiene na PMERJ. Os achados da pesquisa indicaram que, aproximadamente: 56,67% dos PPMM estão insatisfeitos; 18,93% dos PPMM são neutros; e 24,4% dos PPMM estão não insatisfeitos. Veja o Gráfico 9

**Gráfico 9** – Nível de insatisfação com os fatores de higiene na PMERJ



Fonte: Elaboração própria (2009).

Os fatores higiênicos suprem as necessidades básicas do indivíduo, ou seja, as necessidades fisiológicas, de segurança e de amor. Assim, previnem os problemas de saúde e de desempenho no trabalho, ainda que não estimulem o interesse dos funcionários pelo trabalho

(MORIN; AUBÉ, 2009). De acordo com o Gráfico 9, em relação aos fatores higiênicos, observamos que a maioria dos policiais militares da amostra estão insatisfeitos.

### 4.3 FATORES DE MOTIVAÇÃO

Nesta seção, apresentam-se os fatores de motivação da pesquisa, por meios da análise e discussão dos resultados de 22 questões afirmativas do questionário eletrônico, distribuídas nos subgrupos: reconhecimento; progresso; desenvolvimento; realização; o próprio trabalho; e responsabilidades.

#### 4.3.1 Reconhecimento

O reconhecimento possui características que dão sentido ao ambiente de trabalho, uma vez que é um importante estimulante do bem-estar dos funcionários e da *performance* no trabalho (MORIN; AUBÉ, 2009).

Para fins desta pesquisa, desenvolveram-se seis questões afirmativas relativas ao reconhecimento:

- **Afirmativa 3** – O meu trabalho é reconhecido pelos meus pares.
- **Afirmativa 4** – O meu trabalho é reconhecido pelos meus subordinados.
- **Afirmativa 5** – O meu trabalho é reconhecido pelos meus superiores.
- **Afirmativa 6** – O meu trabalho é reconhecido pela sociedade.
- **Afirmativa 22** – Eu me considero valorizado na PMERJ.
- **Afirmativa 24** – Sempre recebo elogios dos meus superiores quando faço um bom trabalho.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 3** está tabulado na Tabela 25.

**Tabela 25** – Afirmativa 3: O meu trabalho é reconhecido pelos meus pares

<b>Afirmativa 3</b>	<b>fi</b>	<b>fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	38	18%	38	18%
Discordo parcialmente	25	12%	63	30%
Não concordo e nem discordo	63	30%	126	60%
Concordo parcialmente	44	21%	170	81%
Concordo totalmente	39	19%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Não concordo e nem discordo” foi a de maior frequência da amostra (moda), 63 PPMM. De acordo com a Tabela 25, 83 PPMM – aproximadamente 40% da amostra – concordam com a questão afirmativa 3, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 63 PPMM – aproximadamente 30% da amostra – discordam da questão afirmativa 3, indicando não satisfação, e que 63 PPMM – aproximadamente 30% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de concordância em relação à questão afirmativa 3, indicando que há um nível de **satisfação** em relação ao reconhecimento do trabalho do PM pelos seus pares na PMERJ.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 4** está tabulado na Tabela 26.

**Tabela 26** – Afirmativa 4: O meu trabalho é reconhecido pelos meus subordinados

<b>Afirmativa 4</b>	<b>fi</b>	<b>fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	29	14%	29	14%
Discordo parcialmente	17	8%	46	22%
Não concordo e nem discordo	64	31%	110	53%
Concordo parcialmente	51	24%	161	77%
Concordo totalmente	48	23%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Não concordo e nem discordo” foi a de maior frequência da amostra (moda), 64 PPMM. De acordo com a Tabela 26, 99 PPMM – aproximadamente 47% da amostra – concordam com a questão afirmativa 4, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 46 PPMM – aproximadamente 22% da amostra – discordam da questão afirmativa 4, indicando não satisfação, e que 64 PPMM – aproximadamente 31% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de concordância em relação à questão afirmativa 4, indicando que há um nível de **satisfação** em relação ao reconhecimento do trabalho do PM pelos seus subordinados na PMERJ.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 5** está tabulado na Tabela 27.

**Tabela 27** – Afirmativa 5: O meu trabalho é reconhecido pelos meus superiores

<b>Afirmativa 5</b>	<b>fi</b>	<b>fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	70	33%	70	33%
Discordo parcialmente	30	14%	100	48%
Não concordo e nem discordo	51	24%	151	72%
Concordo parcialmente	38	18%	189	90%
Concordo totalmente	20	10%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 70 PPMM. De acordo com a Tabela 27, 100 PPMM – aproximadamente 48% da amostra – discordam da questão afirmativa 5, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está não satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 58 PPMM – aproximadamente 28% da amostra – concordam com a questão afirmativa 5, indicando satisfação, e que 51 PPMM – aproximadamente 24% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 5, indicando que há um nível de **não satisfação** em relação ao reconhecimento do trabalho pelos superiores na PMERJ.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 6** está tabulado na Tabela 28.

**Tabela 28** – Afirmativa 6: O meu trabalho é reconhecido pela sociedade

<b>Afirmativa 6</b>	<b>fi</b>	<b>fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	128	61%	128	61%
Discordo parcialmente	40	19%	168	80%
Não concordo e nem discordo	30	14%	198	95%
Concordo parcialmente	8	4%	206	99%
Concordo totalmente	3	1%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 128 PPMM. De acordo com a Tabela 28, 168 PPMM – aproximadamente 80% da amostra – discordam da questão afirmativa 6, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está não satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 10 PPMM – aproximadamente 5% da amostra – concordam com a questão afirmativa 6, indicando



satisfação, e que 30 PPMM – aproximadamente 15% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 6, indicando que há um nível de **não satisfação** em relação ao reconhecimento do trabalho pela sociedade na PMERJ.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 22** está tabulado na Tabela 29.

**Tabela 29 – Afirmativa 22: Eu me considero valorizado na PMERJ**

<b>Afirmativa 22</b>	<b>fi</b>	<b>fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	142	68%	142	68%
Discordo parcialmente	36	17%	178	85%
Não concordo e nem discordo	22	11%	200	96%
Concordo parcialmente	8	4%	208	100%
Concordo totalmente	1	0%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 142 PPMM. De acordo com a Tabela 29, 178 PPMM – aproximadamente 85% da amostra – discordam da questão afirmativa 22, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está não satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 9 PPMM – aproximadamente 4% da amostra – concordam com a questão afirmativa 22, indicando satisfação, e que 22 PPMM – aproximadamente 11% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 22, indicando que há um nível de **não satisfação** em relação ao reconhecimento do valor do PM na PMERJ.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 24** está tabulado na Tabela 30.

**Tabela 30 – Afirmativa 24: Sempre recebo elogios dos meus superiores quando faço um bom trabalho**

<b>Afirmativa 24</b>	<b>fi</b>	<b>fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	79	38%	79	38%
Discordo parcialmente	36	17%	115	55%
Não concordo e nem discordo	44	21%	159	76%
Concordo parcialmente	35	17%	194	93%
Concordo totalmente	15	7%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra, 79 PPMM. De acordo com a Tabela 30, 115 PPMM – aproximadamente 55% da amostra – discordam da questão afirmativa 24, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está não satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 50 PPMM – aproximadamente 24% da amostra – concordam com a questão afirmativa 24, indicando satisfação, e que 44 PPMM – aproximadamente 21% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 24, indicando que há um nível de **não satisfação** em relação ao reconhecimento do PM por meio de elogios dos superiores na PMERJ.

A partir dos dados de níveis de satisfação das afirmativas 3, 4, 5, 6, 22 e 24, utilizou-se a média ponderada, atribuiu-se o peso ( $B_i$ ) de 1/6 para cada observação de frequência ( $A_i$ ) relativa de “Insatisfação”, “Neutralidade” e “Não insatisfação” para calcular o nível de satisfação dos policiais militares da amostra em relação ao reconhecimento na PMERJ. Utilizou-se o programa *Excel 365*, para o cálculo das médias ponderadas, da seguinte forma:

$$\sum_{i=1}^n A_i B_i \quad (7)$$

Veja a Tabela 31.

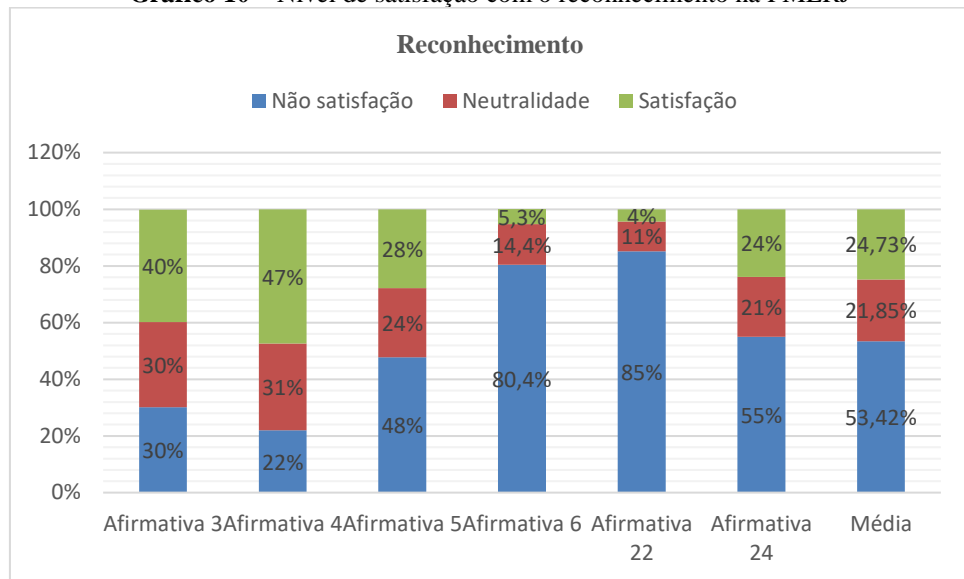
**Tabela 31** – Nível de satisfação com o reconhecimento na PMERJ

Nível de satisfação	Reconhecimento						Média
	Afirmativa 3	Afirmativa 4	Afirmativa 5	Afirmativa 6	Afirmativa 22	Afirmativa 24	
Satisfação	40%	47%	28%	5,3%	4%	24%	<b>24,73%</b>
Neutralidade	30%	31%	24%	14,4%	11%	21%	<b>21,85%</b>
Não satisfação	30%	22%	48%	80,4%	85%	55%	<b>53,42%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Afirmativa 3: O meu trabalho é reconhecido pelos meus pares; Afirmativa 4: O meu trabalho é reconhecido pelos meus subordinados; Afirmativa 5: O meu trabalho é reconhecido pelos meus superiores; Afirmativa 6: O meu trabalho é reconhecido pela sociedade; Afirmativa 22: Eu me considero valorizado na PMERJ; Afirmativa 24: Sempre recebo elogios dos meus superiores quando faço um bom trabalho; Média: média ponderada, com a fórmula  $\sum_{i=1}^n A_i B_i$ .

Fonte: Elaboração própria (2009).

Com os dados achados na Tabela 31, elaborou-se o gráfico do nível de satisfação com o reconhecimento na PMERJ. Os achados da pesquisa indicaram que, aproximadamente: 24,73% dos PPMM estão satisfeitos; 21,85% dos PPMM são neutros; e 53,42% dos PPMM estão não satisfeitos. Veja o Gráfico 10.

**Gráfico 10** – Nível de satisfação com o reconhecimento na PMERJ

Fonte: Elaboração própria (2009).

#### 4.3.2 Progresso

O progresso na hierarquia de uma organização pode ser negativo se os indivíduos motivados utilizarem meios prejudiciais ao espírito de equipe para atingir seus objetivos, uma vez que pode acarretar em retenção de informação, supervalorização pessoal e competição. Porém, se essa motivação gerar comportamentos que contribuem para um projeto coletivo, haverá indivíduos mobilizados, que executarão ações salutares para a organização e para os demais funcionários. Além disso, em organizações que valorizam a QVT, os administradores cuidam para que as decisões de promoções sejam de qualidade e para que haja a adequação entre os indivíduos e o seu cargo (MORIN; AUBÉ, 2009).

Para fins desta pesquisa, desenvolveram-se três questões afirmativas relativas ao progresso:

- **Afirmativa 8:** Tenho a possibilidade de ocupar outras funções na PMERJ.
- **Afirmativa 14:** A PMERJ me oferece oportunidades de desempenho de outras funções.
- **Afirmativa 18:** Estou feliz com a política de promoções da PMERJ.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 8** está tabulado na Tabela 32.

**Tabela 32** – Afirmativa 8: Tenho a possibilidade de ocupar outras funções na PMERJ.

<b>Afirmativa 8</b>	<b>fi</b>	<b>fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	29	14%	29	14%
Discordo parcialmente	7	3%	36	17%
Não concordo e nem discordo	40	19%	76	36%
Concordo parcialmente	38	18%	114	55%
Concordo totalmente	95	45%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Concordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 95 PPMM. De acordo com a Tabela 32, 133 PPMM – aproximadamente 64% da amostra – concordam com a questão afirmativa 8, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 36 PPMM – aproximadamente 17% da amostra – discordam da questão afirmativa 8, indicando não satisfação, e que 40 PPMM – aproximadamente 19% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de concordância em relação à questão afirmativa 8, indicando que há um nível de **satisfação** em relação à possibilidade do PM ocupar outras funções na PMERJ.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 14** está tabulado na Tabela 33.

**Tabela 33** – Afirmativa 14: A PMERJ me oferece oportunidades de desempenho de outras funções.

<b>Afirmativa 14</b>	<b>fi</b>	<b>fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	81	39%	81	39%
Discordo parcialmente	37	18%	118	56%
Não concordo e nem discordo	45	22%	163	78%
Concordo parcialmente	26	12%	189	90%
Concordo totalmente	20	10%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 81 PPMM. De acordo com a Tabela 33, 118 PPMM – aproximadamente 56% da amostra – discordam da questão afirmativa 14, logo, indica que a maioria está não satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 46 PPMM – aproximadamente 22% da amostra – concordam com a

questão afirmativa 14, indicando satisfação, e que 45 PPMM – aproximadamente 22% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 14, indicando que há um nível de **não satisfação** em relação ao oferecimento de oportunidades para o PM desempenhar outras funções na PMERJ.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 18** está tabulado na Tabela 34.

**Tabela 34** – Afirmativa 18: Estou feliz com a política de promoções da PMERJ

Afirmativa 18	fi	fri	Fi	Fri
Discordo totalmente	101	48%	101	48%
Discordo parcialmente	29	14%	130	62%
Não concordo e nem discordo	50	24%	180	86%
Concordo parcialmente	19	9%	199	95%
Concordo totalmente	10	5%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 101 PPMM. De acordo com a Tabela 34, 130 PPMM – aproximadamente 62% da amostra – discordam da questão afirmativa 18, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está não satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 29 PPMM – aproximadamente 14% da amostra – concordam com a questão afirmativa 18, indicando satisfação, e que 50 PPMM – aproximadamente 24% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 18, indicando que há um nível de **não satisfação** em relação à política de promoções na PMERJ.

A partir dos dados de níveis de satisfação das afirmativas 8, 14 e 18, utilizou-se a média ponderada, atribuiu-se o peso ( $B_i$ ) de 1/3 para cada observação de frequência relativa ( $A_i$ ) de “Insatisfação”, “Neutralidade” e “Não insatisfação” para calcular o nível de satisfação dos policiais militares da amostra em relação ao progresso na PMERJ. Utilizou-se o programa *Excel* 365, para o cálculo das médias ponderadas, da seguinte forma:

$$\sum_{i=1}^n A_i B_i \quad (8)$$

Veja a Tabela 35.

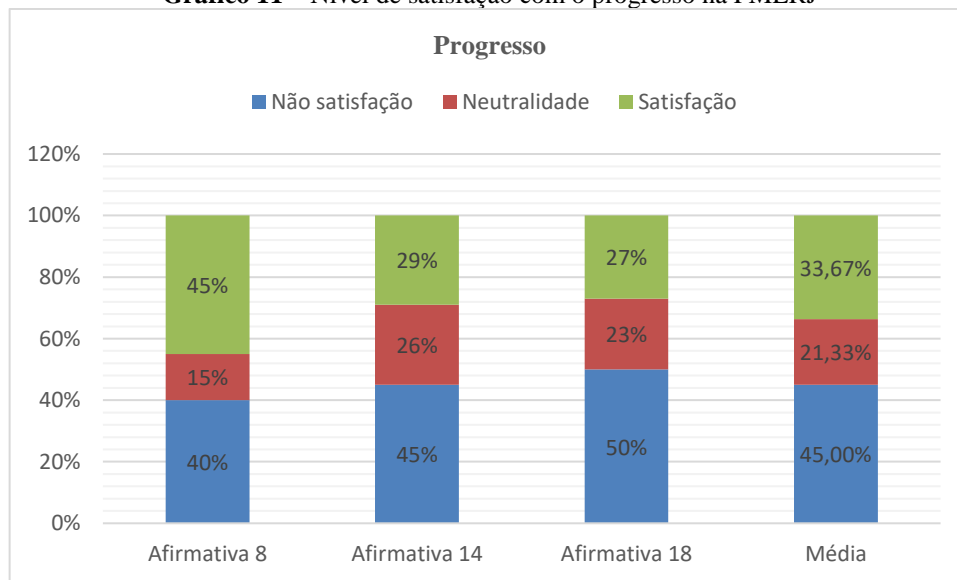
**Tabela 35** – Nível de satisfação com o progresso na PMERJ

<b>Progresso</b>				
Nível de insatisfação	Afirmativa 8	Afirmativa 14	Afirmativa 18	<b>Média</b>
Não satisfação	40%	45%	50%	<b>45,00%</b>
Neutralidade	15%	26%	23%	<b>21,33%</b>
Satisfação	45%	29%	27%	<b>33,67%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Afirmativa 30: Tenho liberdade para falar com o meu chefe e dar sugestões; Afirmativa 32: A orientação do meu supervisor resulta no aprimoramento do meu trabalho; Afirmativa 35: O meu trabalho é valorizado pela chefia; e Média: média ponderada, com a fórmula  $\sum_{i=1}^n A_i B_i$ .

Fonte: Elaboração própria (2009).

Com os dados achados na Tabela 35, elaborou-se o gráfico do nível de satisfação com o progresso na PMERJ. Os achados da pesquisa indicaram que, aproximadamente: 33,67% dos PPMM estão satisfeitos; 21,33% dos PPMM são neutros; e 45% dos PPMM estão não satisfeitos. Veja o Gráfico 11.

**Gráfico 11** – Nível de satisfação com o progresso na PMERJ

Fonte: Elaboração própria (2009).

#### 4.3.3 Desenvolvimento

Segundo Koestner et al. (2002 apud MORIN; AUBÉ, 2009), a realização do trabalho precisa favorecer o desenvolvimento do potencial dos trabalhadores e permitir que eles se realizem para que se mantenham interessados.

Para fins desta pesquisa, desenvolveram-se quatro questões afirmativas relativas ao desenvolvimento:

- **Afirmativa 10:** Sempre recebo treinamento no meu local de trabalho.

- **Afirmativa 12:** Recebo feedback do meu superior sobre o meu desempenho.
- **Afirmativa 19:** Estou feliz com o acesso aos cursos profissionalizante na PMERJ.
- **Afirmativa 20:** Uso a criatividade no desempenho das minhas funções.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 10** está tabulado na Tabela 36.

**Tabela 36** – Afirmativa 10: Sempre recebo treinamento no meu local de trabalho.

<b>Afirmativa 10</b>	<b>fi</b>	<b>fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	133	64%	133	64%
Discordo parcialmente	39	19%	172	82%
Não concordo e nem discordo	18	9%	190	91%
Concordo parcialmente	14	7%	204	98%
Concordo totalmente	5	2%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 133 PPMM. De acordo com a Tabela 36, 172 PPMM – aproximadamente 82% da amostra – discordam da questão afirmativa 10, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está não satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 19 PPMM – aproximadamente 9% da amostra – concordam com a questão afirmativa 10, indicando satisfação, e que 18 PPMM – aproximadamente 9% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 10, indicando que há um nível de **não satisfação** em relação ao recebimento de treinamento no local de trabalho.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 12** está tabulado na Tabela 37.

**Tabela 37** – Afirmativa 12: Recebo feedback do meu superior sobre o meu desempenho.

<b>Afirmativa 12</b>	<b>fi</b>	<b>fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	96	46%	96	46%
Discordo parcialmente	31	15%	127	61%
Não concordo e nem discordo	40	19%	167	80%
Concordo parcialmente	30	14%	197	94%
Concordo totalmente	12	6%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 96 PPMM. De acordo com a Tabela 37, 127 PPMM – aproximadamente 61% da amostra – discordam da questão afirmativa 12, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está não satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 42 PPMM – aproximadamente 20% da amostra – concordam com a questão afirmativa 12, indicando satisfação, e que 40 PPMM – aproximadamente 19% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 12, indicando que há um nível de **não satisfação** em relação ao recebimento de feedback dos superiores sobre o desempenho dos policiais militares.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 19** está tabulado na Tabela 38.

**Tabela 38** – Afirmativa 19: Estou feliz com o acesso aos cursos profissionalizante na PMERJ.

<b>Afirmativa 19</b>	<b>fi</b>	<b>fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	116	56%	116	56%
Discordo parcialmente	37	18%	153	73%
Não concordo e nem discordo	42	20%	195	93%
Concordo parcialmente	8	4%	203	97%
Concordo totalmente	6	3%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra, 116 PPMM. De acordo com a Tabela 38, 153 PPMM – aproximadamente 73% da amostra – discordam da questão afirmativa 19, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está não satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 14 PPMM – aproximadamente 7% da amostra – concordam com a questão afirmativa 19, indicando satisfação, e que 42 PPMM – aproximadamente 20% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 19, indicando que há um nível de **não satisfação** em relação ao acesso do PM aos cursos profissionalizantes na PMERJ.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 20** está tabulado na Tabela 39.



**Tabela 39** – Afirmativa 20: Uso a criatividade no desempenho das minhas funções

<b>Afirmativa 20</b>	<b>fi</b>	<b>Fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	16	8%	16	8%
Discordo parcialmente	10	5%	26	12%
Não concordo e nem discordo	41	20%	67	32%
Concordo parcialmente	54	26%	121	58%
Concordo totalmente	88	42%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Concordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 88 PPMM. De acordo com a Tabela 39, 142 PPMM – aproximadamente 68% da amostra – concordam com a questão afirmativa 20, logo, indica que a maioria está satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 26 PPMM – aproximadamente 12% da amostra – discordam da questão afirmativa 8, indicando não satisfação, e que 41 PPMM – aproximadamente 20% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de concordância em relação à questão afirmativa 20, indicando que há um nível de **satisfação** em relação ao uso da criatividade no desempenho das funções dos policiais militares.

A partir dos dados de níveis de satisfação das afirmativas 10, 12, 19 e 20, utilizou-se a média ponderada, atribuiu-se o peso ( $B_i$ ) de 1/4 para cada observação de frequência relativa ( $A_i$ ) de “Insatisfação”, “Neutralidade” e “Não insatisfação” para calcular o nível de satisfação dos policiais militares da amostra em relação ao desenvolvimento na PMERJ. Utilizou-se o programa *Excel 365*, para o cálculo das médias ponderadas, da seguinte forma:

$$\sum_{i=1}^n A_i B_i \quad (9)$$

Veja a Tabela 40.

**Tabela 40** – Nível de satisfação com o desenvolvimento na PMERJ

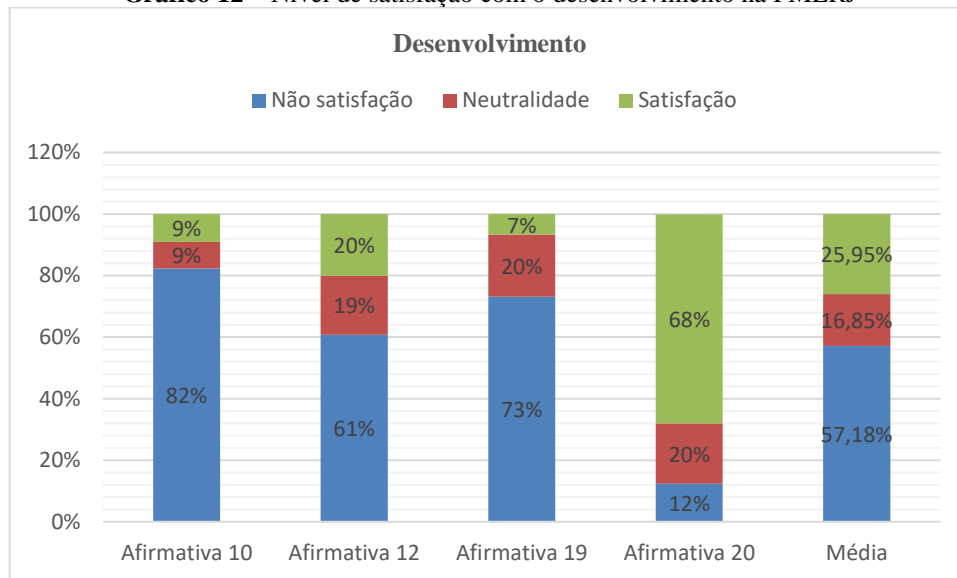
	<b>Desenvolvimento</b>				
Nível de insatisfação	Afirmativa 10	Afirmativa 12	Afirmativa 19	Afirmativa 20	<b>Média</b>
Não satisfação	82%	61%	73%	12%	<b>57,18%</b>
Neutralidade	9%	19%	20%	20%	<b>16,86%</b>
Satisfação	9%	20%	7%	68%	<b>25,96%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Afirmativa 10: Sempre recebo treinamento no meu local de trabalho; Afirmativa 12: Recebo feedback do meu superior sobre o meu desempenho; Afirmativa 19: Estou feliz com o acesso aos cursos profissionalizante na PMERJ; Afirmativa 20: Uso a criatividade no desempenho das minhas funções; e Média: média ponderada, com a fórmula  $\sum_{i=1}^n A_i B_i$ .

Fonte: Elaboração própria (2009).

Com os dados achados na Tabela 40, elaborou-se o gráfico do nível de satisfação com o desenvolvimento na PMERJ. Os achados da pesquisa indicaram que, aproximadamente: 25,96% dos PPMM estão satisfeitos; 16,86% dos PPMM são neutros; e 57,18% dos PPMM estão não satisfeitos. Veja o Gráfico 12.

**Gráfico 12** – Nível de satisfação com o desenvolvimento na PMERJ



Fonte: Elaboração própria (2009).

#### 4.3.4 Realização

A pessoa que enxerga o seu trabalho como uma vocação, realiza suas funções movida pelo sentimento de realização que elas lhe proporcionam, uma vez que considera indissociável a esfera profissional das demais esferas da vida (MORIN; AUBÉ, 2009).

Para fins desta pesquisa, desenvolveram-se três questões afirmativas relativas à realização:

- **Afirmativa 9:** Eu me considero uma pessoa importante para a PMERJ.
- **Afirmativa 13:** Eu me considero comprometido com o meu trabalho.
- **Afirmativa 15:** Meu trabalho me proporciona realização profissional.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 9** está tabulado na Tabela 41.

**Tabela 41** – Afirmativa 9: Eu me considero uma pessoa importante para a PMERJ

<b>Afirmativa 9</b>	<b>fi</b>	<b>Fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	34	16%	34	16%
Discordo parcialmente	14	7%	48	23%
Não concordo e nem discordo	31	15%	79	38%
Concordo parcialmente	27	13%	106	51%
Concordo totalmente	103	49%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Concordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 103 PPMM. De acordo com a Tabela 41, 130 PPMM – aproximadamente 62% da amostra – concordam com a questão afirmativa 9, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 48 PPMM – aproximadamente 23% da amostra – discordam da questão afirmativa 9, indicando não satisfação, e que 31 PPMM – aproximadamente 15% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de concordância em relação à questão afirmativa 9, indicando que há um nível de **satisfação** em relação ao policial militar se considerar uma pessoa importante para a PMERJ.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 13** está tabulado na Tabela 42.

**Tabela 42** – Afirmativa 13: Eu me considero comprometido com o meu trabalho

<b>Afirmativa 13</b>	<b>fi</b>	<b>Fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	3	1%	3	1%
Discordo parcialmente	2	1%	5	2%
Não concordo e nem discordo	14	7%	19	9%
Concordo parcialmente	40	19%	59	28%
Concordo totalmente	150	72%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Concordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 150 PPMM. De acordo com a Tabela 42, 190 PPMM – aproximadamente 91% da amostra – concordam com a questão afirmativa 13, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 5 PPMM – aproximadamente 2% da amostra – discordam da questão afirmativa 13, indicando não

satisfação, e que 14 PPMM – aproximadamente 7% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de concordância em relação à questão afirmativa 13, indicando que há um nível de **satisfação** em relação ao comprometimento do policial militar com o trabalho.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 15** está tabulado na Tabela 43.

**Tabela 43 – Afirmativa 15: Meu trabalho me proporciona realização profissional**

<b>Afirmativa 15</b>	<b>fi</b>	<b>Fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	48	23%	48	23%
Discordo parcialmente	28	13%	76	36%
Não concordo e nem discordo	46	22%	122	58%
Concordo parcialmente	40	19%	162	78%
Concordo totalmente	47	22%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e  
Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 48 PPMM. De acordo com a Tabela 43, 87 PPMM – aproximadamente 42% da amostra – concordam com a questão afirmativa 15, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 76 PPMM – aproximadamente 36% da amostra – discordam da questão afirmativa 15, indicando não satisfação, e que 46 PPMM – aproximadamente 22% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de concordância em relação à questão afirmativa 15, indicando que há um nível de **satisfação** em relação à realização profissional do policial militar com o trabalho.

A partir dos dados de níveis de satisfação das afirmativas 9, 13 e 15, utilizou-se a média ponderada, atribuiu-se o peso ( $B_i$ ) de 1/3 para cada observação de frequência relativa ( $A_i$ ) de “Insatisfação”, “Neutralidade” e “Não insatisfação” para calcular o nível de satisfação dos policiais militares da amostra em relação à realização na PMERJ. Utilizou-se o programa *Excel 365*, para o cálculo das médias ponderadas, da seguinte forma:

$$\sum_{i=1}^n A_i B_i \quad (10)$$

Veja a Tabela 44.

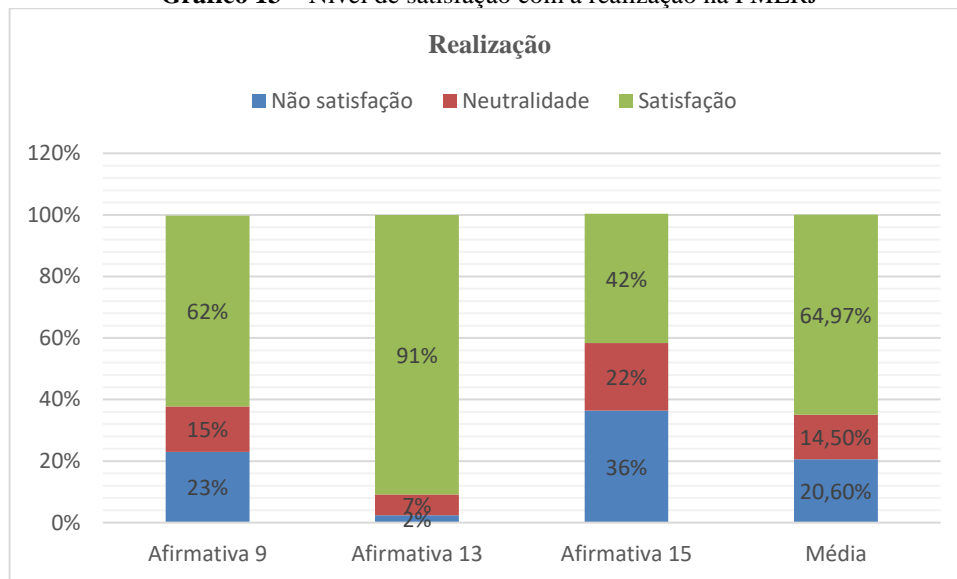
**Tabela 44** – Nível de satisfação com a realização na PMERJ

Nível de insatisfação	Realização			Média
	Afirmativa 9	Afirmativa 13	Afirmativa 15	
Não satisfação	23%	2%	36%	<b>20,60%</b>
Neutralidade	15%	7%	22%	<b>14,50%</b>
Satisfação	62%	91%	42%	<b>64,97%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Afirmativa 9: Eu me considero uma pessoa importante para a PMERJ; Afirmativa 13: Eu me considero comprometido com o meu trabalho; Afirmativa 15: Meu trabalho me proporciona realização profissional; e Média: média ponderada, com a fórmula  $\sum_{i=1}^n A_i B_i$ .

Fonte: Elaboração própria (2009).

Com os dados achados na tabela de contingência (Tabela 44), elaborou-se o gráfico do nível de satisfação com a realização na PMERJ. Os achados da pesquisa indicaram que, aproximadamente: 64,97% dos PPMM estão satisfeitos; 14,50% dos PPMM são neutros; e 20,60% dos PPMM estão não satisfeitos. Veja o Gráfico 13.

**Gráfico 13** – Nível de satisfação com a realização na PMERJ

Fonte: Elaboração própria (2009).

#### 4.3.5 O próprio trabalho

O próprio trabalho é um dos programas factíveis para desenvolver a QVT e seus fatores impactam no bem-estar dos funcionários e em seus engajamentos no trabalho (MORIN; AUBÉ, 2009).

Para fins dessa pesquisa, desenvolveram-se três questões afirmativas relativas à realização:

- **Afirmativa 7:** Sempre discuto prioridades para a execução dos meus serviços.

- **Afirmativa 17:** Tenho conhecimento das tarefas que executo.
- **Afirmativa 25:** Gosto do tipo de trabalho que faço.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 7** está tabulado na Tabela 45.

**Tabela 45** – Afirmativa 7: Sempre discuto prioridades para a execução dos meus serviços

<b>Afirmativa 7</b>	<b>fi</b>	<b>Fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	25	12%	25	12%
Discordo parcialmente	12	6%	37	18%
Não concordo e nem discordo	58	28%	95	45%
Concordo parcialmente	52	25%	147	70%
Concordo totalmente	62	30%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Concordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 62 PPMM. De acordo com a Tabela 45, 114 PPMM – aproximadamente 54,5% da amostra – concordam com a questão afirmativa 7, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 37 PPMM – aproximadamente 17,7% da amostra – discordam da questão afirmativa 7, indicando não satisfação, e que 58 PPMM – aproximadamente 27,8% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de concordância em relação à questão afirmativa 7, indicando que há um nível de **satisfação** em relação à discussão de prioridades pelo policial militar para a execução dos seus serviços.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 17** está tabulado na Tabela 46.

**Tabela 46** – Afirmativa 17: Tenho conhecimento das tarefas que executo

<b>Afirmativa 17</b>	<b>fi</b>	<b>Fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	13	6%	13	6%
Discordo parcialmente	8	4%	21	10%
Não concordo e nem discordo	31	15%	52	25%
Concordo parcialmente	69	33%	121	58%
Concordo totalmente	88	42%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Concordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 88 PPMM. De acordo com a Tabela 46, 157 PPMM – aproximadamente 75% da amostra –

concordam com a questão afirmativa 17, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 21 PPMM – aproximadamente 10% da amostra – discordam da questão afirmativa 17, indicando não satisfação, e que 31 PPMM – aproximadamente 15% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de concordância em relação à questão afirmativa 17, indicando que há um nível de **satisfação** em relação ao conhecimento que o policial militar tem das tarefas que executa.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 25** está tabulado na Tabela 47.

**Tabela 47** – Afirmativa 25: Gosto do tipo de trabalho que faço.

<b>Afirmativa 25</b>	<b>fi</b>	<b>Fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	19	9%	19	9%
Discordo parcialmente	11	5%	30	14%
Não concordo e nem discordo	36	17%	66	32%
Concordo parcialmente	53	25%	119	57%
Concordo totalmente	90	43%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Concordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 90 PPMM. De acordo com a Tabela 47, 143 PPMM – aproximadamente 68,4% da amostra – concordam com a questão afirmativa 25, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 30 PPMM – aproximadamente 14,4% da amostra – discordam da questão afirmativa 25, indicando não satisfação, e que 36 PPMM – aproximadamente 17,2% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de concordância em relação à questão afirmativa 25, indicando que há um nível de **satisfação** em relação ao policial militar gostar do tipo de trabalho que faz.

A partir dos dados de níveis de satisfação das afirmativas 7, 17 e 25, utilizou-se a média ponderada, atribuiu-se o peso ( $B_i$ ) de 1/3 para cada observação de frequência relativa ( $A_i$ ) de “Insatisfação”, “Neutralidade” e “Não insatisfação” para calcular o nível de satisfação dos policiais militares da amostra em relação ao próprio trabalho na PMERJ. Utilizou-se o programa *Excel 365*, para o cálculo das médias ponderadas, da seguinte forma:

$$\sum_{i=1}^n A_i B_i \quad (11)$$

Veja a Tabela 48.

**Tabela 48 – Nível de satisfação com o próprio trabalho na PMERJ**

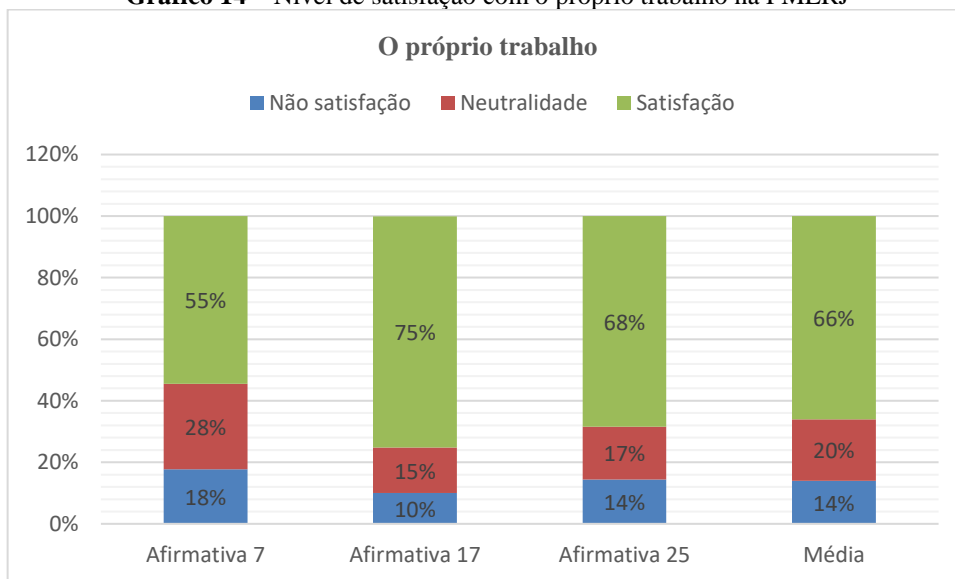
O próprio trabalho				
Nível de insatisfação	Afirmativa 7	Afirmativa 17	Afirmativa 25	Média
Não satisfação	18%	10%	14%	<b>14%</b>
Neutralidade	28%	15%	17%	<b>20%</b>
Satisfação	55%	75%	68%	<b>66%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Afirmativa 7: Sempre discuto prioridades para a execução dos meus serviços; Afirmativa 17: Tenho conhecimento das tarefas que executo; Afirmativa 25: Gosto do tipo de trabalho que faço; e Média: média ponderada, com a fórmula  $\sum_{i=1}^n A_i B_i$ .

Fonte: Elaboração própria (2009).

Com os dados achados na Tabela 48, elaborou-se o gráfico do nível de satisfação com o próprio trabalho na PMERJ. Os achados da pesquisa indicaram que, aproximadamente: 66% dos PPMM estão satisfeitos; 20% dos PPMM são neutros; e 14% dos PPMM estão não satisfeitos. Veja o Gráfico 14.

**Gráfico 14 – Nível de satisfação com o próprio trabalho na PMERJ**



Fonte: Elaboração própria (2009).

#### 4.3.6 Responsabilidades

Segundo Barnard (1938 apud MORIN; AUBÉ, 2009), a responsabilidade, que é típica da posição ocupada em uma organização, é o aspecto objetivo da autoridade.

Para fins desta pesquisa, desenvolveram-se três questões afirmativas relativas às responsabilidades:

- **Afirmativa 2:** Não dependo de outras pessoas para a execução do meu serviço.



- **Afirmativa 11:** Tenho autonomia na execução das minhas tarefas.
- **Afirmativa 33:** Planejo e controlo as minhas tarefas.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 2** está tabulado na Tabela 49.

**Tabela 49** – Afirmativa 2: Não dependo de outras pessoas para a execução do meu serviço

<b>Afirmativa 2</b>	<b>fi</b>	<b>Fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	123	59%	123	59%
Discordo parcialmente	36	17%	159	76%
Não concordo e nem discordo	32	15%	191	91%
Concordo parcialmente	8	4%	199	95%
Concordo totalmente	10	5%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 123 PPMM. De acordo com a Tabela 49, 159 PPMM – aproximadamente 76% da amostra – discordam da questão afirmativa 2, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está não satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 18 PPMM – aproximadamente 9% da amostra – concordam com a questão afirmativa 2, indicando satisfação, e que 32 PPMM – aproximadamente 15% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 2, indicando que há um nível de **não satisfação** em relação à independência de outras pessoas para a execução do serviço do policial militar.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 11** está tabulado na Tabela 50.

**Tabela 50** – Afirmativa 11: Tenho autonomia na execução das minhas tarefas

<b>Afirmativa 11</b>	<b>fi</b>	<b>Fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	82	39%	82	39%
Discordo parcialmente	30	14%	112	54%
Não concordo e nem discordo	60	29%	172	82%
Concordo parcialmente	21	10%	193	92%
Concordo totalmente	16	8%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Discordo totalmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 82 PPMM. De acordo com a Tabela 50, 112 PPMM – aproximadamente 53,6% da amostra –

discordam da questão afirmativa 11, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está não satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 37 PPMM – aproximadamente 17,7% da amostra – concordam com a questão afirmativa 11, indicando satisfação, e que 60 PPMM – aproximadamente 28,7% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de discordância em relação à questão afirmativa 2, indicando que há um nível de **não satisfação** em relação à autonomia do PM na execução das tarefas.

O resumo dos dados analisados da **questão afirmativa 33** está tabulado na Tabela 51.

**Tabela 51 – Afirmativa 33: Planejamento e controle as minhas tarefas**

<b>Afirmativa 33</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>	<b>Fi</b>	<b>Fri</b>
Discordo totalmente	30	14%	30	14%
Discordo parcialmente	19	9%	49	23%
Não concordo e nem discordo	49	23%	98	47%
Concordo parcialmente	62	30%	160	77%
Concordo totalmente	49	23%	209	100%
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>		

fi: frequência absoluta; fri: frequência relativa; Fi: frequência absoluta acumulada; e Fri: frequência relativa acumulada.

Fonte: Elaboração própria (2009).

A variável “Concordo Parcialmente” foi a de maior frequência da amostra (moda), 62 PPMM. De acordo com a Tabela 51, 111 PPMM – aproximadamente 53,1% da amostra – concordam com a questão afirmativa 33, indicando, à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), que a maioria está satisfeita. Nessa mesma lógica, observa-se que 49 PPMM – aproximadamente 23,45% da amostra – discordam da questão afirmativa 33, indicando não satisfação, e que 49 PPMM – aproximadamente 23,45% da amostra – não concordam e nem discordam, indicando neutralidade.

Do exposto, verifica-se a predominância de concordância em relação à questão afirmativa 25, indicando que há um nível de **satisfação** em relação ao policial militar planejar e controlar as suas tarefas.

A partir dos dados de níveis de satisfação das afirmativas 2, 11 e 33, utilizou-se a média ponderada, atribuiu-se o peso ( $B_i$ ) de 1/3 para cada observação de frequência relativa ( $A_i$ ) de “Insatisfação”, “Neutralidade” e “Não insatisfação” para calcular o nível de satisfação dos policiais militares da amostra em relação às responsabilidades na PMERJ. Utilizou-se o programa *Excel 365*, para o cálculo das médias ponderadas, da seguinte forma:

$$\sum_{i=1}^n A_i B_i \quad (12)$$

veja a Tabela 52.

**Tabela 52** – Nível de satisfação com as responsabilidades na PMERJ

Responsabilidades				
Nível de insatisfação	Afirmativa 2	Afirmativa 11	Afirmativa 33	Média
Não satisfação	76%	54%	23%	<b>51%</b>
Neutralidade	15%	29%	23%	<b>22,5%</b>
Satisfação	9%	18%	53%	<b>26,5%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Afirmativa 2: Não dependo de outras pessoas para a execução do meu serviço.

Afirmativa 11: Tenho autonomia na execução das minhas tarefas.

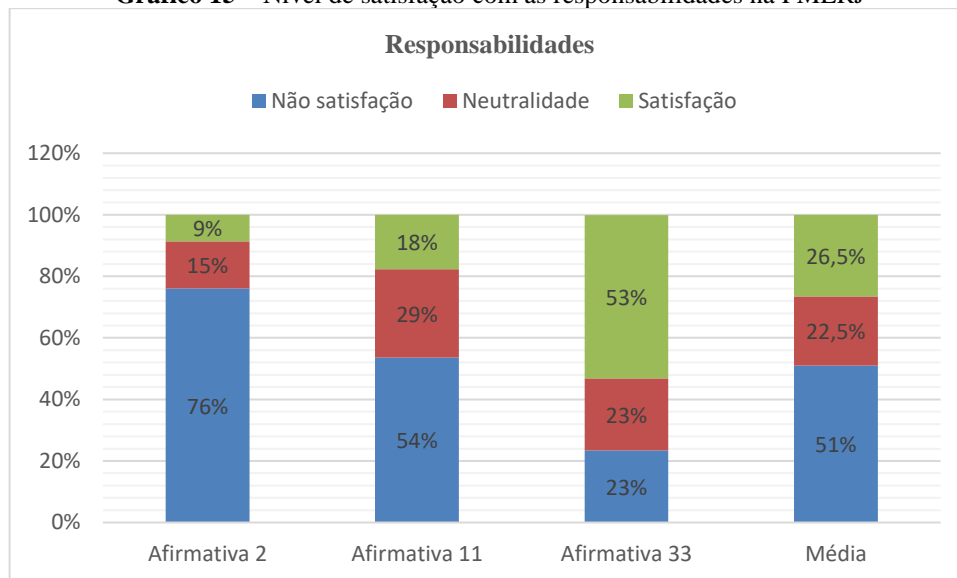
Afirmativa 33: Planejo e controlo as minhas tarefas.

Média: média ponderada, com a fórmula  $\sum_{i=1}^n A_i B_i$ .

Fonte: Elaboração própria (2009).

Com os dados achados na Tabela 52, elaborou-se o gráfico do nível de satisfação com as responsabilidades na PMERJ. Os achados da pesquisa indicaram que, aproximadamente: 26,5% dos PPMM estão satisfeitos; 22,5% dos PPMM são neutros; e 51% dos PPMM estão não satisfeitos. Veja o Gráfico 15.

**Gráfico 15** – Nível de satisfação com as responsabilidades na PMERJ



Fonte: Elaboração própria (2009).

A partir dos dados de níveis de satisfação: reconhecimento; progresso; desenvolvimento; realização; o próprio trabalho e responsabilidades, utilizou-se a média ponderada para calcular o nível de satisfação dos policiais militares da amostra em relação aos fatores de motivação na PMERJ. Utilizou-se a média ponderada e atribuiu-se o peso ( $B_i$ ) de 1/6 para cada variável de frequência relativa ( $A_i$ ) de “Insatisfação”, “Neutralidade” e “Não insatisfação” a fim calcular o nível de insatisfação dos policiais militares da amostra em relação

aos fatores de higiene da PMERJ. Utilizou-se o programa *Excel 365*, para o cálculo das médias ponderadas, da seguinte forma:

$$\sum_{i=1}^n A_i B_i \quad (13)$$

veja a Tabela 53.

**Tabela 53 – Nível de satisfação com os fatores de motivação na PMERJ**

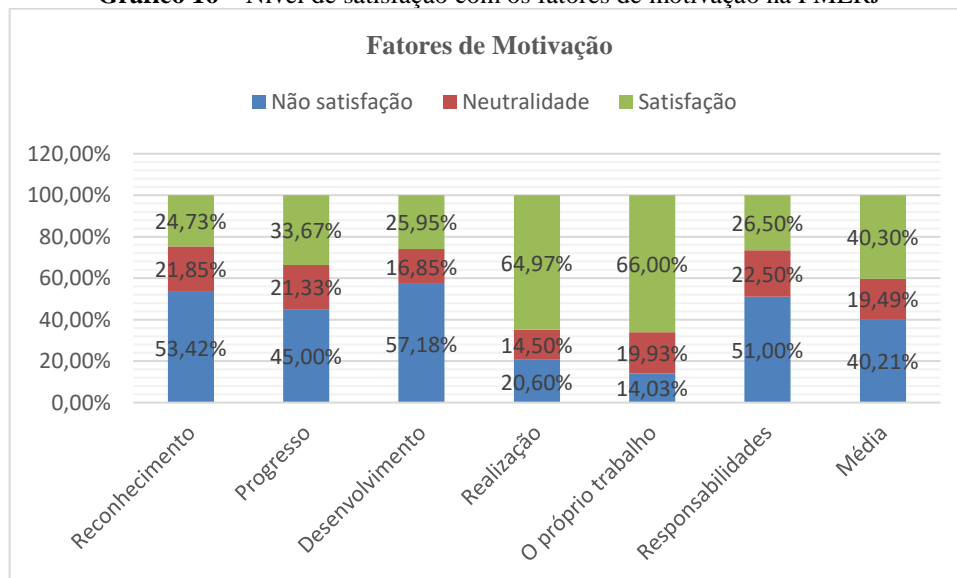
Fatores de Motivação	Não satisfação	Neutralidade	Satisfação	Total
Reconhecimento	53,42%	21,85%	24,73%	100%
Progresso	45,00%	21,33%	33,67%	100%
Desenvolvimento	57,18%	16,85%	25,95%	100%
Realização	20,60%	14,50%	64,97%	100%
O próprio trabalho	14,03%	19,93%	66,00%	100%
Responsabilidades	51,00%	22,50%	26,50%	100%
<b>Média</b>	<b>40,21%</b>	<b>19,49%</b>	<b>40,30%</b>	<b>100%</b>

Média: média ponderada, com a fórmula  $\sum_{i=1}^n A_i B_i$ .

Fonte: Elaboração própria (2009).

Com os dados achados na Tabela 53, elaborou-se o gráfico do nível de satisfação com os fatores de motivação na PMERJ. Os achados da pesquisa indicaram que, aproximadamente: 40,21% dos PPMM estão não satisfeitos; 19,49% dos PPMM são neutros; e 40,30% dos PPMM estão satisfeitos. Veja o Gráfico 16.

**Gráfico 16 – Nível de satisfação com os fatores de motivação na PMERJ**



Fonte: Elaboração própria (2009).

Os fatores motivacionais se vinculam ao próprio trabalho, eles estimulam o interesse dos funcionários pelo trabalho (MORIN; AUBÉ, 2009). Para Herzberg (1966), incentivos financeiros não são a maior fonte de motivação, mas tornar o trabalho mais interessante, ao invés de procurar recompensar os trabalhadores com melhores desempenhos e punir os demais.

De acordo com o Gráfico 16, em relação aos fatores motivacionais, observamos que o nível de satisfação dos policiais militares da amostra foi não conclusivo, uma vez que 40,30% estão satisfeitos e 40,21% estão não satisfeitos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respondendo ao problema de pesquisa: Diante da atual crise político-econômica do Estado do Rio de Janeiro, quais são os níveis de satisfação dos policiais militares em relação aos fatores de higiene e aos fatores de motivação na PMERJ? Levantou-se a seguinte hipótese:

- **H:** Os policiais militares estão insatisfeitos quanto aos fatores de higiene e não se chegou a uma conclusão quanto aos fatores de motivação na PMERJ.

Haja vista que dos 209 policiais militares da amostra, 56,67% estão insatisfeitos, 18,93% são neutros e 24,40% estão não insatisfeitos com os fatores de higiene na PMERJ; e que 40,21% estão não satisfeitos, 19,49% são neutros e 40,30% estão satisfeitos com os fatores de motivação da PMERJ.

Em relação aos níveis de satisfação dos conjuntos de fatores de higiene na PMERJ, têm-se o seguinte: 1. Condições de trabalho – 78,67% dos PPMM estão insatisfeitos; 13,7% dos PPMM são neutros; e 7,67% dos PPMM estão não insatisfeitos; 2. Salário – 74% dos PPMM estão insatisfeitos; 16,67% dos PPMM são neutros; e 9,33% dos PPMM estão não insatisfeitos; 3. Relacionamento – 28,67% dos PPMM estão insatisfeitos; 25% dos PPMM são neutros; e 46,33% dos PPMM estão não insatisfeitos; 4. Política de Recursos Humanos – 57% dos PPMM estão insatisfeitos; 18% dos PPMM são neutros; e 25% dos PPMM estão não insatisfeitos; e 5. Supervisão – 45% dos PPMM estão insatisfeitos; 21,33% dos PPMM são neutros; e 33,67% dos PPMM estão não insatisfeitos.

Em relação aos níveis de satisfação dos conjuntos de fatores de motivação na PMERJ, têm-se o seguinte: 1. Reconhecimento – 24,73% dos PPMM estão satisfeitos; 21,85% dos PPMM são neutros; e 53,42% dos PPMM estão não satisfeitos; 2. Progresso – 33,67% dos PPMM estão satisfeitos; 21,33% dos PPMM são neutros; e 45% dos PPMM estão não satisfeitos; 3. Desenvolvimento – 25,96% dos PPMM estão satisfeitos; 16,86% dos PPMM são neutros; e 57,18% dos PPMM estão não satisfeitos; 4. Realização – 64,97% dos PPMM estão satisfeitos; 14,50% dos PPMM são neutros; e 20,60% dos PPMM estão não satisfeitos; 5. O próprio trabalho – 66% dos PPMM estão satisfeitos; 20% dos PPMM são neutros; e 14% dos PPMM estão não satisfeitos; e 6. Responsabilidades – 26,5% dos PPMM estão satisfeitos; 22,5% dos PPMM são neutros; e 51% dos PPMM estão não satisfeitos.

Foi identificado que a Teoria X, a concepção tradicional de direção e controle é o estilo de administração da PMERJ. Contudo, cabe ao gestor público, se quiser funcionários motivados para o trabalho, traçar um caminho de integração entre os objetivos institucionais com os individuais. Logo, o estilo de administração na PMERJ, em tese, deveria ser a Teoria Y.

Como limitação da pesquisa, tem-se a utilização de uma amostra não probabilística, do tipo bola de neve, que impede que se faça inferência estatística.

Para estudos futuros, sugere-se que se use amostra probabilística, com a técnica de amostragem aleatória simples, em estudo de caso em uma Unidade Operacional da PMERJ, para testar a hipótese desta pesquisa. Sugere-se ainda, que, usando esta pesquisa como piloto, na nova pesquisa se utilize a análise fatorial exploratória a fim de analisar o padrão de correlações existentes entre os conjuntos de fatores que formam os fatores de higiene e de motivação, medindo variáveis não observadas a partir das variáveis observadas. Sugere-se, ainda, que também seja utilizada a análise fatorial confirmatória a fim de confirmar o grau de ajuste dos dados observados à teoria hipotetizada, usando a modelagem de equações estruturais, na qual utiliza uma matriz de covariâncias para modelar uma série de regressões lineares a partir das relações entre variáveis observadas e fatores.

## REFERÊNCIAS

BARNARD, C. **The functions of the executive**. Cambridge, MA: Havard University Press, 1938.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. – 2ª ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

BLOCH, H. et al. *Dictionnaire fondamental de la psychologie*. Paris: Larousse, 2002.

CRUZ, Amanda. **Operação prende oficiais investigados por fraude**. O Dia Online, 19 ago. 2017. Disponível em: <<http://justicaecidadania.odia.ig.com.br/2017-08-19/operacao-prende-oficiais-investigados-por-fraude.html>>. Acesso em: 16 set. 2017.

ESTADÃO. **Em decadência política, Rio viverá uma década de crise**. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,em-decadencia-politica-rio-vivera-uma-decada-de-crise,70001748272>>. Acesso em: 16 set. 2017.

FANTTI, Bruna. **Efetivo da Polícia Militar é 60% do considerado ideal no estado**. O Dia Online, 18 jun. 2017a. Disponível em: < <http://odia.ig.com.br/rio-de-janeiro/2017-06-18/efetivo-da-policia-militar-e-60-do-considerado-ideal-no-estado.html>>. Acesso em: 16 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Quase quatro de cada 10 carros da PM estão parados por falta de verba**. O Dia Online, 19 jun. 2017b. Disponível em: < <http://odia.ig.com.br/rio-de-janeiro/2017-06-19/quase-quatro-a-cada-10-carros-da-pm-estao-parados-por-falta-de-verba.html>>. Acesso em: 16 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Batalhões da PM contam com doações de itens básicos para garantir funcionamento**. O Dia Online, 23 jun. 2017c. Disponível em: < <http://odia.ig.com.br/rio-de-janeiro/2017-06-23/batalhoes-da-pm-contam-com-doacoes-de-itens-basicos-para-garantir-funcionamento.html>>. Acesso em: 16 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Vistoria só aprova arsenal de 12 dos 39 batalhões da PM**. O Dia Online, 26 jun. 2017d. Disponível em: < <http://odia.ig.com.br/rio-de-janeiro/2017-06-21/vistoria-so-aprova-arsenal-de-12-dos-39-batalhoes-da-pm.html>>. Acesso em: 16 set. 2017.

FERREIRA, Ítalo do Couto. **Biopolítica na PMERJ: Um Estudo Exploratório sobre Poder Disciplinar, Biopoder e Sociedade de Controle na Corporação**. 1 ed. Rio de Janeiro: Câmara Brasileira de Jovens Escritores, 2017. 114p.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1999.

G1. Jornal Nacional. **Pezão é o primeiro governador do estado do RJ preso no exercício do mandato**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2018/11/29/peza-e-primeiro-governador-do-estado-do-rj-pres-no-exercicio-do-mandato.ghtml>>. Acesso em: 23 dez. 2018.



HAIR, Joseph F. **Análise multivariada de dados** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Projeção da População do Brasil e das Unidades da Federação**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

KOESTNER, R.; LOSIER, G. F. Distinguishing three ways of being internally motivated: a closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. In: DECI, E. L.; RYAN, R. M. (Org.). **Handbook of self-determination research**. Rochester, NY: The University of Rochester Press, 2002.

HERZBERG, Frederick. **Work and Nature of Man**. Cleveland, Ohio. The World Publishing Co., 1966.

\_\_\_\_\_; MAUSNER, B.; SNYDERMAAN, B. B. **The Motivation to work**. Nova York: Wiley, 1959.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MASLOW, Abraham Harold. **Diário de Negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MIRANDA, Dayse et al. **Por que Policiais se Matam?** Diagnóstico e prevenção do comportamento suicida na polícia militar do Estado do Rio de Janeiro / organização Dayse Miranda. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Mórula Editorial, 2016.

MORIN, E.M. e AUBÉ, C. **Psicologia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MULLINS, L. **Management and Organizational Behavior**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

PMERJ. Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. **A guerra urbana não declarada no RJ e seus efeitos na PMERJ**. Rio de Janeiro, 2017a. Disponível em: <<https://pmerj.rj.gov.br/wp-content/uploads/2017/03/A-Guerra-Urbana-do-RJ-e-seus-efeitos-na-PMERJ-1.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2017.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. **Força Feminina na Polícia Militar: Corporação conta com 4.482 mulheres**. Rio de Janeiro, 2017b. Disponível em: <<http://www.pmerj.rj.gov.br/2017/03/forca-feminina-na-policia-militar-corporacao-counta-com-4-482-mulheres/>>. Acesso em 19 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. **Fundação da Divisão Militar da Guarda Real da Polícia Militar do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2017c. Disponível em: <<http://www.pmerj.rj.gov.br/1808/05/fundacao-da-divisao-militar-da-guarda-real-da-policia-do-rio-de-janeiro/>>. Acesso em: 21 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. **História da PMERJ**. Rio de Janeiro, 2017d. Disponível em: < <http://www.pmerj.rj.gov.br/historia-da-pmerj/>>. Acesso em: 21 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Escalas de Serviço, In: **Bol PM n° 120 – 31 Jul 08**. Rio de Janeiro, 2008.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Escalas de Serviço, In: **Bol PM n° 027 – 08 Fev 12**. Rio de Janeiro, 2012.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Resolução 510, In: **Bol PM n° 046 – 11 Mar 02**. Rio de Janeiro, 2002a.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Resolução 511, In: **Bol PM n° 046 – 11 Mar 02**. Rio de Janeiro, 2002b.

RIO DE JANEIRO (Estado). Lei n.º 443, de 1º de julho de 1981. **Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares e dá outras providências**. Rio de Janeiro, 1981. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/bc008ecb13dcfc6e03256827006dbbf5/b491b877b18a3c79032565a6005def48?OpenDocument>>. Acesso em: 04 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 6.579, de 05 de março de 1983. **Aprova o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro – RDPM e dá outras providências**. Rio de Janeiro, 1983. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/decest.nsf/532ff819a4c39de50325681f0061559e/85d7a32b4f996d5903256c230061d4c6?OpenDocument://alerjln1.alerj.rj.gov.br/decest.nsf/532ff819a4c39de50325681f0061559e/0e88d25f872a5ad983256c7900660b89?OpenDocument>>. Acesso em 22 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 6.681 de 15 de janeiro de 2014. **Altera os dispositivos da Lei Estadual n.º 5.467/09, transferindo vagas não ocupadas da graduação de soldado da qualificação policial militar particular 0 (zero) combatente (QPMP 0) para as QPMP 1, 5 e 7 e dá outras providências**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <>. Acesso em: 14 nov. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.