

## REPERCUSSÕES DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO SOBRE O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO/DESMOTIVAÇÃO DOS POLICIAIS MILITARES EM UMA UNIDADE OPERACIONAL: UM ESTUDO DE CASO<sup>1</sup>

**ADRIANA MESQUITA**

*Capitã Psicóloga da PMMG,  
Especialista em Psicologia do Trabalho pela UFMG*

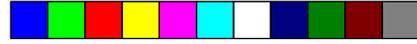
**Resumo:** *A presente pesquisa teve por objetivo analisar o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares da área operacional de um Batalhão da Polícia Militar de Minas Gerais na capital.*

*Trata-se de uma pesquisa de campo fundamentada teoricamente na análise crítica das teorias de motivação que mais tiveram destaque ao longo do último século. Esta análise foi realizada a partir da perspectiva de Christophe Dejours sobre o fator humano, remetendo-nos a uma reflexão essencial que parte do reconhecimento da incompletude do conhecimento científico existente sobre a complexidade humana em situações de trabalho e da desconsideração, por muitas teorias, dos impactos das condições reais de trabalho sobre a motivação do trabalhador.*

*A coleta de dados foi realizada através de levantamentos de dados quantitativos e qualitativos, com a utilização de questionários e a realização de reuniões com grupos focais.*

*Concluiu-se que a organização do trabalho, na unidade estudada, parece ter um papel importante no processo de motivação/desmotivação dos policiais militares. Fatores como posição hierárquica, reconhecimento e valorização no trabalho, tempo de serviço, dificuldade de ascensão profissional, possibilidade de expressar opiniões, a escala de serviço, entre outros, influenciam na*

<sup>1</sup> O artigo é um resumo da monografia apresentada ao término do Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho na Universidade Federal de Minas Gerais.



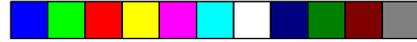
### **Repercussões da organização do trabalho sobre o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares em uma Unidade Operacional: um estudo de caso**

motivação/desmotivação do policial no ambiente de trabalho. Concluiu-se também que qualquer mudança na organização do trabalho só tem efeito na motivação dos sujeitos se for realizada a partir de um espaço de discussão e da participação direta dos próprios trabalhadores.

***Palavras-chave:** Motivação, Desmotivação, a organização do trabalho, condições de trabalho, trabalho prescrito e real, espaço interno de discussões.*

Ao longo da história da administração e da psicologia, entre outras disciplinas, fica evidente o esforço de compreensão da natureza complexa dos padrões motivacionais. O que se verifica é que a motivação pode ser considerada como uma energia, um impulso interno, uma forma de mobilização subjetiva, gerada tanto pela história de vida do sujeito, pelas suas características pessoais, quanto pela situação na qual se encontra. Ou seja, a motivação origina-se, tanto de fatores internos quanto externos, sendo este conjunto complexo de elementos que leva cada um a agir. Por isso mesmo, ninguém pode motivar ninguém, apenas pela via da consciência, simplesmente através de palavras, palestras. São as mudanças na realidade, nas situações, que têm a possibilidade de transformar as pessoas. Não basta fazer belos discursos sobre a motivação, tem que se conhecer o que está causando a desmotivação.

Além disso, é possível perceber que a questão central, da motivação no trabalho, consiste em não “quebrar” a motivação que as pessoas normalmente já carregam consigo ao iniciar uma atividade de trabalho. Portanto, o importante não é apenas criar mecanismos de motivação, mas ter o cuidado para não desmotivar as pessoas no ambiente de trabalho. É através da cooperação, da criação de espaços internos de discussão que é possível mobilizar os trabalhadores, pois permitem que expressem suas necessidades e apontem os entraves organizacionais à sua satisfação.



Adriana Mesquita

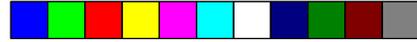
## ANÁLISE CRÍTICA DAS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

O tema, motivação, tem sido tratado dentro de um campo muito amplo. No geral, não se alcançou um consenso, pelo contrário, existem várias visões concorrentes. Diante dessa diversidade, foram ressaltadas na pesquisa as que mais tiveram destaque ao longo do último século: Escola da Administração Científica (Taylor), Escola das Relações Humanas (Elton Mayo), Hierarquia das Necessidades (Maslow), Enriquecimento do Trabalho (Herzberg), Teorias X e Y (McGregor), Teoria de Vroom, Democracia Industrial na Noruega.

Pode-se verificar que nenhuma das teorias consegue contemplar a ampla variedade das experiências humanas no trabalho, nem considerar adequadamente a complexidade das relações de trabalho que compõem o quadro das organizações capitalistas, mas é evidente que cada uma trouxe um tipo de contribuição e reflexão.

Dejours (1999) diz que o trabalho se desenvolve no mundo subjetivo, objetivo e social e a maioria das teorias se restringem a um desses mundos, a maioria permanecendo na análise das condutas individuais. Em alguns momentos, reduzem a motivação à recompensa material, sem levar em consideração os aspectos humanos da organização, em outros relacionam a questões puramente subjetivas, desconsiderando as condições materiais nas quais a pessoa trabalha, pois a motivação no trabalho está enraizada nas condições reais de trabalho. Afirma também que avaliar o fator humano é avaliar a qualidade da cooperação e dos coletivos de trabalho e que as análises convencionais não visam às condutas humanas no trabalho, elas permanecem na análise das condutas individuais, o que é insuficiente. Ele parte de uma visão mais específica, onde o que motiva são as condições de trabalho.

Ressalta a importância do espaço de discussão interno à empresa, como condição *sine qua non* da cooperação, o espaço da deliberação coletiva, da confrontação de opiniões, momento em que há possibilidade de passar para o registro da distância entre a

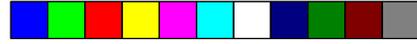


## **Repercussões da organização do trabalho sobre o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares em uma Unidade Operacional: um estudo de caso**

organização do trabalho real e a organização prescrita do trabalho. Na prática, a organização prescrita do trabalho torna-se muitas vezes inaplicável, necessitando de adaptações. Os trabalhadores, por sua vez, estabelecem rearranjos desta organização prescrita do trabalho, para que se torne realizável. A importância deste conceito reside no fato de que se a organização do trabalho não “sabe” ou nega o trabalho real, ela não dá condições de trabalho adequadas para este trabalhador, e quanto maior a discrepância entre trabalho prescrito e trabalho real, maiores as dificuldades do trabalhador.

### **ANÁLISE GLOBAL DOS RESULTADOS**

Esta forma de conceber a motivação fica evidente nos resultados da pesquisa quando se verifica que as explicações oferecidas pelos policiais motivados estão associadas, tanto a fatores pessoais, como história de vida, objetivos de vida, expectativas pessoais, recompensas subjetivas, como a fatores externos relacionados à organização do trabalho, ou seja, estes últimos, por serem mais positivos, não “quebram”, mas, ao contrário, reforçam a motivação que esses indivíduos já sentem ao iniciar suas atividades. Foram constatados alguns fatores da organização do trabalho que se destacaram e que parecem estar na origem dessa motivação como: estar satisfeito com a função que exerce (100%), trabalhar no horário e função que atendem às suas necessidades (os policiais que trabalham no 3º turno citam vantagens como ter dois finais de semana de folga por mês e ter autonomia para troca de serviços). Além disso, sentem-se mais ouvidos, respeitados e reconhecidos profissionalmente, por serem mais graduados. Todos esses fatores contribuem para o sentimento de valorização profissional que é muito maior entre os policiais motivados (71,88%) e pouco presente (apenas 18,42%) entre os policiais desmotivados. A maioria dos policiais motivados têm mais tempo de serviço, entre 15 a 25 anos, o que sugere que estão na fase de ajustamento (VIOLANTI, 1993), quando, segundo este autor, há um efeito decrescente do estresse à medida em que menos importância é dada às exigências do trabalho policial e o medo do fracasso é



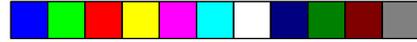
**Adriana Mesquita**

reduzido. Além disso, 53,12% dos policiais motivados têm entre 37 a 48 anos de idade, ou seja, há uma predominância maior de policiais mais velhos neste grupo, o que pode sinalizar mais maturidade e capacidade de lidar com os problemas. Por outro lado, os motivados também solicitam, assim como os desmotivados, mais treinamento, melhoria nas condições de trabalho, mais chances de promoção e maior apoio institucional em momentos de dificuldade, aspectos estes que são fatores de insatisfação, mas não parecem desmotivar esse grupo.

Já os policiais desmotivados associam sua desmotivação basicamente a fatores da organização do trabalho, evidenciando, assim, o papel determinante dessa dimensão na quebra da motivação inicial. Uma das queixas mais acentuadas no grupo focal dos desmotivados, e que parece gerar desmotivação, é a falta de reconhecimento no trabalho, o sentimento de desvalorização no âmbito da instituição. Fica claro como este aspecto afeta a auto-estima do policial e o desmotiva, ou seja, sua percepção de que seu trabalho não tem o devido reconhecimento e de que não é valorizado como pessoa e profissional. Como vários autores já ressaltaram (MASLOW, 1954, HERZBERG, 1959), o reconhecimento é uma necessidade que deve ser satisfeita e um dos fatores que geram motivação nas pessoas, o que parece se confirmar pelas falas dos militares motivados e desmotivados.

Conforme se verificou, os policiais desmotivados sentem-se menos ouvidos e respeitados do que os policiais motivados, sendo que a graduação parece ser a “chave” deste problema, tendo em vista que são menos graduados. Aqui aparece o primeiro diferencial dos dois grupos: a questão da graduação, a posição hierárquica que cada um ocupa, sendo que os policiais motivados mais graduados que os desmotivados sentem-se mais ouvidos e mais respeitados.

O posto ou graduação (nome dado à posição hierárquica a qual o sujeito ocupa) dentro da Corporação parece ter um significado simbólico muito forte que perpassa todos os relacionamentos interpessoais. A pessoa passa a “valer” pela sua posição hierárquica, pelo número de estrelas que carrega no ombro (no caso de oficiais)



### **Repercussões da organização do trabalho sobre o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares em uma Unidade Operacional: um estudo de caso**

ou pelo número de divisas que tem no braço (praças). O “poder” de negociação depende da posição que o sujeito ocupa. Ocorrem, portanto, relações desiguais, infantilizadas, como se o superior sempre soubesse mais, independente da formação ou conhecimento do subordinado. Isto gera um entrave nas relações e uma grande dificuldade na comunicação, podendo contribuir para a passividade e desmotivação no trabalho. Este aspecto também confirma a presença de tratamentos diferenciados citado por 84,21% do grupo dos policiais desmotivados.

Verifica-se também que o grupo dos policiais desmotivados é composto por policiais mais jovens, sendo que 50% têm entre 25 a 36 anos de idade, o que confirma que a maioria pode estar na primeira metade da carreira. Já entre os motivados apenas 31,25% têm entre 27 a 36 anos e 53,12% entre 37 a 48 anos.

Outro diferencial que apareceu no grupo dos policiais desmotivados é o desejo de ter pelo menos um final de semana por mês de folga e as folgas serem mais respeitadas, ou seja, eles questionam a forma como a escala do 1º e 2º turnos tem sido elaborada, além do modo como são computadas as horas extras e a ausência de definição da carga horária máxima de trabalho (a Resolução Interna define apenas a carga horária mínima de trabalho – 40 horas semanais).

Levy-Leboyer (1994) afirma que há uma aspiração comum a todos por mais tempo livre e mais liberdade nas organizações dos horários e observou que o desejo de aumentar a parte de tempo livre se reafirma cada vez mais e que isso se caracteriza sobretudo nos grupos profissionais menos qualificados, devido à possível degradação sentida nas condições de trabalho, os riscos inerentes a algumas profissões, insalubridade e ritmo de trabalho. Ou seja, esse desejo de que as folgas sejam respeitadas e de ter pelo menos um final de semana ao mês não é sinônimo de não gostar do que se faz, ou de má vontade de trabalhar como muitos às vezes interpretam, mas de uma

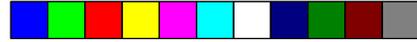


**Adriana Mesquita**

necessidade real de descansar, para relaxar fisicamente e se desligar psicologicamente do trabalho, afastando-se das tensões que a própria profissão ocasiona. A folga e o descanso são imprescindíveis em qualquer atividade, não só para se obter repouso como também para se dedicar ao lazer. Isto se torna ainda mais verdadeiro na atividade aqui analisada, pelo seu caráter extremamente desgastante.

Essa constatação vai ao encontro da sugestão de um dos policiais sobre a necessidade de se ter um estudo mais apurado e científico onde se verifique a carga horária, mínima e máxima, de trabalho para o policial militar, além da escala que seria mais apropriada levando em consideração horário de serviço, necessidade de descanso, folga e lazer (possibilidade de se ter um final de semana para participar de atividades sociais). Isto poderia contribuir para minimizar as insatisfações e queixas em relação à carga horária e escalas de serviço. Esta sugestão é apoiada por alguns autores por exemplo, (BARTHOLO, 2003) que afirmam que o policial sofre um bombardeio diário de situações altamente estressantes que minam paulatinamente sua saúde. Esses fatores deveriam ser levados em conta em um estudo para o estabelecimento da jornada de trabalho desses profissionais.

Outro aspecto que parece contribuir para a desmotivação é o tempo de serviço. Estar na primeira metade da carreira, que é relacionada à fase de impacto e desencanto pela carreira (VIOLANTI, 1993), quando há uma conscientização de que a realidade não corresponde às expectativas iniciais, talvez seja também um dos motivos dos policiais desmotivados se queixarem muito mais que os policiais motivados. Este pode ser também um fator que dificulta lidar com os problemas: por terem menos experiência, as dificuldades podem parecer maiores. Isto sugere que os policiais que estão na primeira metade da carreira devem ser tratados de forma diferente, tendo mais amparo, suporte, até adquirirem as habilidades necessárias. Precisa-se mudar também a visão de muitos policiais de que quem é novo na polícia não tem direito a escolhas, pois os mais antigos é que têm prioridade em tudo. Isto parece gerar muita insatisfação,



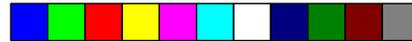
### **Repercussões da organização do trabalho sobre o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares em uma Unidade Operacional: um estudo de caso**

principalmente quando o policial não está adaptado à função ou horário de trabalho para o qual foi escalado. Ao invés de se criar formas de escuta e de atendimento diferenciado ao policial novato, criou-se uma cultura de que ele deve se adaptar a qualquer preço e, de preferência, sem reclamar.

Enfim, percebe-se que alguns fatores contribuem para a desmotivação no trabalho, tais como: ser menos graduado, considerando que a graduação é relacionada a ser mais valorizado como profissional, sendo, provavelmente, por isso que a ascensão profissional seja considerada tão importante pelos policiais dos dois grupos; estar na primeira metade da carreira, por ser esta a fase de maiores expectativas em relação à profissão e, portanto, a mais propensa a decepções, além de ser o período de menor experiência; sentir-se pouco reconhecido, valorizado e ouvido no ambiente de trabalho; impossibilidade de ter folga pelo menos em um final de semana por mês, desrespeito às folgas e falta de uma jornada máxima de trabalho. A imagem negativa da corporação frente à população e o desfecho das ocorrências também são apontados pelos policiais como fatores que os desmotivam no trabalho.

Apareceram também, nos dois grupos, queixas comuns em relação ao ambiente de trabalho, ressaltando a necessidade de melhores condições, pois a falta de recursos materiais para trabalhar gera impotência, insegurança e muita insatisfação entre os policiais.

Os dois grupos também sentem necessidade de mais treinamento em todas as áreas, como uma forma de aumentar a segurança nas atuações profissionais. Pode-se destacar aqui a necessidade de mais treinamento na doutrina de Direitos Humanos para diminuir o reflexo negativo que a falta de informação tem ocasionado, principalmente a intimidação que estão sentindo. A divulgação e o esclarecimento da missão da polícia e da filosofia da Polícia Comunitária também são aspectos importantes e que devem ser incluídos nos treinamentos, tendo em vista as interferências que a



**Adriana Mesquita**

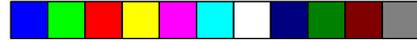
falta de informação nessas áreas tem ocasionado<sup>2</sup>. Por outro lado, o grupo dos desmotivados tem medo de que esses treinamentos signifiquem mais tempo no trabalho, perdendo o que tanto prezam que são as folgas, já que sentem que elas não são tão respeitadas.

A falta de amparo e apoio institucional também é uma queixa presente nos dois grupos, apesar de ser mais intensa entre os policiais desmotivados, o que gera muita indignação e insatisfação.

Outros aspectos comuns citados foram o efetivo insuficiente, a falta de divulgação adequada das informações e a dificuldade de ascensão profissional.

Embora os aspectos acima causem uma insatisfação evidente, eles não parecem interferir na motivação dos policiais do primeiro grupo (motivados), pois parece que suas características tais como, serem mais velhos, terem mais tempo de serviço, serem mais graduados, trabalharem no horário e função que atendem às suas necessidades, o que as faz sentirem-se satisfeitos na função que exercem, sentirem-se mais ouvidos e reconhecidos, terem mais confiança nos colegas de trabalho, dentre os outros fatores, servem de suporte, permitindo que lidem melhor com essas insatisfações de forma a não alterarem sua motivação para o trabalho. Ou seja, tudo indica que os policiais motivados administram melhor as insatisfações, pois podem contar com vários elementos que lhes dão suporte. Já entre os policiais desmotivados isto não acontece e talvez por isso as queixas entre eles sejam bem mais intensas. Identificamos uma série de fatores que poderiam explicar essa diferença: são menos graduados, sentem-se menos valorizados, estão na primeira metade da carreira, mais sujeitos a decepções e são mais novos, estão insatisfeitos com a escala atual de serviço que dificulta a possibilidade de ter um final de semana no mês de folga, sentem com mais intensidade que o reconhecimento social

<sup>2</sup> Apesar de que não é só a falta de informação que dificulta a inserção da nova filosofia, pois existem contradições nas práticas da unidade pesquisada que preconizam a importância do policiamento preventivo e avaliam mais o repressivo.



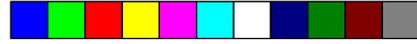
## **Repercussões da organização do trabalho sobre o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares em uma Unidade Operacional: um estudo de caso**

também está diminuindo, além de estarem mais insatisfeitos com a questão salarial. Tudo isso pode intensificar ainda mais suas insatisfações, culminando na desmotivação.

### **CONCLUSÃO**

Dejours (1992) afirma que há muita resistência, principalmente por parte das hierarquias, em primeiro reconhecer as imperfeições da técnica e as falhas da organização prescrita do trabalho e, segundo, de buscar o recurso indispensável que são as contribuições dos trabalhadores para fazer funcionar o processo de trabalho. Fica claro também uma dificuldade entre os teóricos da motivação em reconhecer que a motivação no trabalho tem uma ligação com as condições reais de trabalho e a trajetória de cada um, não bastando apenas preparar as pessoas para as funções, enriquecer o trabalho, suprir necessidades, valorizar o profissional, entre outras medidas propostas pelas teorias, e que, sem dúvida, são importantes, mas isoladamente não surtem os efeitos desejados, além de muitas vezes nem serem compatíveis com a situação de trabalho. Precisa-se, primeiramente, “olhar” para as condições reais de trabalho e extrair delas os elementos que estão na origem do problema para, em seguida, juntamente com as pessoas envolvidas, buscar as soluções. Qualquer mudança só tem efeito na motivação dos sujeitos se forem vistas dentro de um espaço de discussão, que é o espaço de deliberação coletiva, que gera a possibilidade de construção de normas, acordos e regras sobre a forma de executar o trabalho. Dejours (1999) também afirma que o espaço de discussão gera algo extremamente importante dentro de uma empresa, que é a cooperação, que leva ao engajamento e à mobilização subjetiva.

As teorias de motivação, em geral, são como receitas, com formato acabado e pronto para serem usadas. O que se constata é que a adoção desses modelos envolve o risco de não se adequar à realidade e de não produzir os resultados esperados, se não forem adaptados à situação específica. Essas teorias têm o seu valor, mas



**Adriana Mesquita**

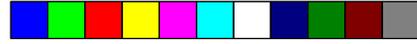
podem se tornar meros paliativos, quando o próprio trabalhador não participa, quando se desvia o foco da realidade organizacional, realidade esta que contém as respostas de fato necessárias. Por isto, a impossibilidade de motivar o homem pela via da consciência, através apenas de palestras, dinâmicas, aplicação de modelos teóricos, sem conhecer de perto a realidade do trabalho, a organização na qual o trabalhador está inserido. É somente através deste caminho que se podem encontrar as respostas e soluções possíveis para amenizar a desmotivação no trabalho.

O caminho proposto aqui não pode ser entendido como uma panacéia universal, uma solução definitiva para todos os problemas relativos à motivação no trabalho. Vários fatores precisam ser considerados como as características individuais dos trabalhadores envolvidos, suas expectativas e suas experiências anteriores, as características da organização, suas finalidades e seu modo de inserção na lógica capitalista. Muitas vezes, podemos, no máximo, amenizar sofrimentos ou tentar reduzir os fatores que destroem a motivação que os indivíduos já trazem consigo quando chegam à organização.

Uma resposta completa e definitiva à questão da motivação é algo impossível de se encontrar tendo em vista a complexidade do tema e, sobretudo, as contradições, conflitos e antagonismos inevitavelmente presentes no capitalismo.

Esta pesquisa pretendeu dar voz aos policiais. Acredito que se sentiram ouvidos e puderam expor uma realidade que só eles conhecem, mas isto não os impede de questionar: será que tudo isso terá algum efeito prático, ou será mais uma vez apenas a ocasião para um desabafo? Constatei, pelo levantamento bibliográfico, que há muitos estudos realizados com policiais militares da PMMG, estudos ricos e que trazem reflexões e sugestões de mudanças e que, provavelmente, foram alvo do mesmo tipo de questionamento.

Dejours, no mesmo texto, cita que a mobilização subjetiva também é extremamente frágil. Ela depende da dinâmica entre



### **Repercussões da organização do trabalho sobre o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares em uma Unidade Operacional: um estudo de caso**

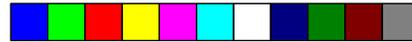
contribuição e retribuição. Em contrapartida da contribuição que o trabalhador oferece à organização do trabalho, ele espera uma retribuição, e na ausência dessa retribuição, acaba por se desmobilizar. Esta desmobilização pode ser percebida em frases ditas pelos próprios militares ao participarem de pesquisas: “*Isto não vai adiantar nada*”, “*Nada vai mudar*”, “*Vai ser mais um documento que vai parar dentro de uma gaveta*”. Assim como não vêem resultados concretos nas pesquisas que são feitas dentro da corporação, não vêem retorno de suas contribuições, não sentem o reconhecimento de sua contribuição para a organização do trabalho, o que só pode gerar falta de compromisso e desânimo. Tudo indica também que sentem não ter credibilidade, que qualquer reivindicação, por mais pertinente que seja, é interpretada como queixa sem sentido, ou simplesmente não é ouvida. Suas palavras caem no vazio, não causando qualquer efeito, gerando desmobilização. Verifica-se, assim, que a fala do militar ou é interpretada como queixa sem sentido, ou como proveniente da “cultura da infelicidade”.

Segundo Lima (2002, p.37),

a questão da felicidade, do sorriso, de estar de bem com a vida não está resolvida para o policial. Nossa profissão é um sacerdócio. Essa cultura faz com que se tenha sempre algo do que reclamar, e, se não tiver, tem-se que inventar ou disfarçar que se está feliz.

Os policiais afirmam que essa “cultura da infelicidade” leva muitos a reclamarem de qualquer coisa. Eles dizem que têm que reclamar, dizer que está ruim para não piorar a situação, pois não é “permitido” trabalhar com satisfação, prazer. Dessa forma, a queixa, ou questionamento, do policial também pode ser vista simplesmente como proveniente desta cultura da infelicidade, como se aquilo que dizem não tivesse qualquer fundamento, isentando a organização do trabalho da responsabilidade sobre sua desmotivação.

Tudo isso é um fator dificultador do processo de reflexão e discussão coletiva neste meio, gerando entraves na comunicação, pois muito do que é dito ainda é desconsiderado. Esbarra-se aqui em outro



**Adriana Mesquita**

aspecto da instituição, onde “o discutir” é quase um tabu, evidenciado em frases comuns de se ouvir: “*manda quem pode, obedece quem tem juízo*”, “*us pequenos obedecem Us grandes*”. Isto mostra como a comunicação ainda é difícil, apesar de estar sendo aos poucos mudada, haja vista que os policiais motivados sentem-se mais ouvidos, mas ainda é bastante comum, tanto entre os motivados quanto entre os desmotivados, a queixa de falta espaço para expressar opiniões.

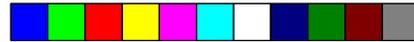
O que ficou claro para mim nesta pesquisa é que as queixas do trabalhador deveriam implicar efetividade no sentido de provocar ações, alterando aquilo que causa insatisfação ou sofrimento no trabalho. Creio que um dos problemas mais graves que acontecem na organização do trabalho diz respeito à ausência da palavra, à falta de um espaço de discussão. E quando a palavra está ausente pode ser também que falta uma escuta.

Usarei as palavras de Dejours para finalizar, tendo em vista a sua importância e seu significado também para a PMMG:

A liberdade não se “dá” dizem “ela se conquista”. O mesmo acontece com relação à organização do trabalho. É provável que não exista solução ideal e que, aqui como em tudo mais, seja sobretudo a evolução a portadora de esperança. Considerando o lugar dedicado ao trabalho na existência, a questão é saber que tipo de homens a sociedade fabrica através da organização do trabalho. Entretanto, o problema não é, absolutamente, criar novos homens, mas encontrar soluções que permitiriam pôr fim à desestruturação de um certo número deles pelo trabalho. Dejours (1992, p.139).

**Abstract:** *The present research aims to analyse the motivation/dismotivation process of the military policemen of the operational area of a Battalion of the Military Policy of Minas Gerais in the capital.*

*It is a research based theoretically on the critical analysis of the motivation theories that had more prominence throughout the last century.*



### **Repercussões da organização do trabalho sobre o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares em uma Unidade Operacional: um estudo de caso**

*This analysis was done through from the perspective of Christophe Dejours on the human factor, taking us to an essential reflexion that starts from the recognition of the lack of the scientific knowledge about the complexity human in work situations and from the disrespect, for many theories, of the impacts of the real conditions of work on the motivation of the worker.*

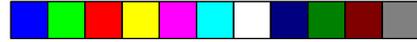
*The collection of data was carried through quantitative and qualitative data-collectings, with the use of questionnaires and the accomplishment of meetings with focal groups.*

*One concluded that the organisation of the work, in the studied unit, seems to have an important paper in the motivation/dismotivation process of the military policemen.*

*Factors as hierarchic position, recognition and valuation in the work, time of service, difficulty of professional ascension, possibility to express opinions, the service scale, among others, influence in the motivation/dismotivation of the policeman in the work environment.*

*One also concluded that any change in the organisation of the work, only has effect in the motivation of people if it has been made from a space of quarrel and from the direct participation of the proper workers.*

**Key-words:** Motivation, dismotivation, organisation of the work, conditions of work, prescribed and real work, space of quarrel.



Adriana Mesquita

## REFERÊNCIAS

BARCELLOS, Jorge Alfredo Pacheco de. **As Condições e a Organização de Trabalho dos Policiais Militares que executam o Policiamento Ostensivo: um estudo de caso na Brigada Militar em Porto Alegre/RS.** 1999. 97 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BARTHOLO, Waldanne Ribeiro. **Estresse Pós-Traumático em Policiais Militares.** 2003. 62 p. Monografia (Especialização em Segurança Pública e Estudos da Criminalidade) – CRISP, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.

\_\_\_\_\_. **Motivação.** São Paulo: Atlas, 1986. 122 p.

CHAVES, Mauro. **Polícia Inimiga?** *Jornal O Estado de São Paulo* – 20Fev1992. p 2.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na empresa:** Pessoas, organizações e sistemas. São Paulo: Atlas, 1989. v. 1.

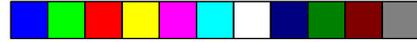
DEJOURS, Cristophe. **A loucura do Trabalho:** Estudo de Psicopatologia do Trabalho. 5 ed. São Paulo: Cortez Ed., 1992. 168 p.

\_\_\_\_\_. **O Fator Humano.** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 101 p.

FRANCO, Dermeval. **Você viu a Motivação por aí?** In: *Revista Treinamento e Desenvolvimento: desenvolvendo pessoas.* Edição 77. São Paulo: T&D Editora, maio, 1999. Ano VII. p. 36.

GULLO, Álvaro. **O Policial Militar do Estado de São Paulo:** Caracterização e Análise Sócio-econômica. São Paulo: PMESP/FFLCH – USP, 1992.

*Rev. Psicologia: S. Mental e Segurança Pública, B Hte.,* 5, 19-36, jan./dez. 2008 33



**Repercussões da organização do trabalho sobre o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares em uma Unidade Operacional: um estudo de caso**

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A Crise das Motivações**. São Paulo: Atlas, 1994. 138 p.

LIMA, Míriam Assunção e. **A Major PM que tirou a Farda**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002. 152 p.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980. 154 p.

MARCELINO, Osmar Duarte. **Diagnóstico da Qualidade de Vida no Trabalho dos Policiais Militares do 8. CRPM**. 1997. 209 p. Monografia (apresentada no Curso Superior de Polícia) – Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte.

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégias de Empresa**. São Paulo: Makron Boods, 1993. 434 p.

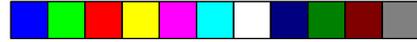
MATTOS, Ruy de A. **De Recursos a Seres Humanos**. Brasília: Ed. Livre, 1992.

MCGREGOR, Douglas. **O lado Humano da Empresa**. 2. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MESQUITA, Adriana. **Repercussões da Organização do Trabalho sobre o Processo de Motivação/Desmotivação dos Policiais Militares em uma Unidade Operacional: Um Estudo de Caso**. 2004. 121 p. Monografia (Especialização em Psicologia do Trabalho) -- Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MILAGRES, Marcos da Silva. **Clima Organizacional na PMMG: Sua importância na implantação de um programa de qualidade total**. 1995. 191 p. Monografia (apresentada no Curso Superior de Polícia) – Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Resolução n. 3542**, de 07 de julho de 2000. Dispõe sobre a Jornada de Trabalho na Polícia Militar e dá outras providências. Comando Geral. Belo Horizonte, 2000.



Adriana Mesquita

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. **Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n. 01/2002.** Comando-Geral. Belo Horizonte, 2002.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. **Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n. 04/2002.** Comando-Geral. Belo Horizonte, 2002.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. **Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública n. 08/2004.** Comando-Geral. Belo Horizonte, 2004.

MOURA, Paulo C. **Construindo o futuro.** São Paulo: Mauad, 1984. 180 p.

MURRAY, Edward J. **Motivação e Emoção.** 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973. 177 p.

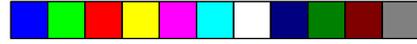
MURRELL, Hywel. **Motivação no Trabalho.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977. V E5.

NOGUEIRA, Geralda Eloisa Gonçalves et al. O Estresse e suas implicações no Trabalho Policial. **Revista de Psicologia: Saúde Mental e Segurança Pública**, p. 47-61, dezembro. 1997. Número 1.

QUEIROZ, Simone Hering. **Motivação dos Quadros Operacionais para a Qualidade sob o Enfoque da Liderança Situacional.** 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA NETO, Severo Augusto. **Ideologia e Cultura Organizacional da Polícia Militar. Diagnóstico e Viabilidade.** 1995. 227 p. Monografia (apresentada no Curso Superior de Polícia) – Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 1986.



**Repercussões da organização do trabalho sobre o processo de motivação/desmotivação dos policiais militares em uma Unidade Operacional: um estudo de caso**

TITTONI, Jaqueline. **Subjetividade e Trabalho**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

VELLOSO, Gilberto. **Reflexões sobre receitas comportamentais**. In: Revista Treinamento e Desenvolvimento: desenvolvendo pessoas. Edição 77. São Paulo: T&D Editora, maio, 1999. Ano VII. p. 18-19.

VELOSO, Musso José. *Valorização das Atividades Administrativas e Operacionais na PMMG: Diagnóstico e Proposta*. 2000. Monografia (apresentada no Curso Superior de Polícia) – Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte.

VIOLANTI, John M. Padrões de estresse no trabalho policial: um estudo longitudinal. Revista Especial da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro: **O estresse policial**. Rio de Janeiro, p. 19-27, maio. 1993.

