

**OS FATORES MOTIVACIONAIS NA GESTÃO PÚBLICA DAS UNIDADES  
PRISIONAIS NA PERCEPÇÃO DOS AGENTES PENITENCIÁRIOS**

*THE MOTIVATIONAL FACTORS IN PUBLIC MANAGEMENT OF PRISONS IN PERCEPTION  
OF PRISON OFFICERS*

Eduardo Rodrigues Pereira da **COSTA**  
Universidade Federal de Rondônia  
[eduardo.rpc@hotmail.com](mailto:eduardo.rpc@hotmail.com)

José Arilson de **SOUZA**  
Universidade Federal de Rondônia  
[professorarilson@hotmail.com](mailto:professorarilson@hotmail.com)

Wellington Silva **PORTO**  
Universidade Federal de Rondônia  
[wporto2009@gmail.com](mailto:wporto2009@gmail.com)

Alexandre de Freitas **CARNEIRO**  
Universidade Federal de Rondônia  
[alexandrevha95@gmail.com](mailto:alexandrevha95@gmail.com)

Emanuel Fernando Maia de **SOUZA**  
Universidade Federal de Rondônia  
[emanuel@unir.com](mailto:emanuel@unir.com)

**Resumo**

A motivação para o trabalho é um desafio na realidade das organizações e não é diferente no contexto da gestão pública. Com o propósito de identificar fatores motivacionais no exercício da complexa função que exerce o Agente Penitenciário, foi realizado um estudo com vinte e um desses profissionais lotados nas unidades prisionais do município Vilhena, Rondônia. O delineamento da pesquisa é o estudo de caso e do tipo exploratória e descritiva. O procedimento de coleta de dados foi realizado na forma de levantamento com a técnica do formulário. Constatou-se que o fator remuneração e benefícios apresentou maior peso para a motivação. Concluiu-se que pouco ou nada se emprega pela gestão pública na valorização desses profissionais. Não são oferecidas condições e um ambiente de trabalho que possa motivar os servidores.

**Palavras-chave:** Teorias motivacionais, Agente penitenciário, Gestão pública.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

## **THE MOTIVATIONAL FACTORS IN PUBLIC MANAGEMENT OF PRISONS IN PERCEPTION OF PRISON OFFICERS**

### **ABSTRACT**

*The motivation for the work is a challenge in the reality of organizations and is no different in the context of public management. With the purpose to identify motivational factors in the exercise of the complex function that carries out the Agent Penitentiary, a study was conducted with twenty-one of these professionals in crowded prisons of the municipality Vilhena, Rondonia. The research design is the case study and exploratory and descriptive. The data collection procedure was carried out in the form of lifting with the technique of the form. It was found that the factor remuneration and benefits showed a greater weight to the motivation. It was concluded that little or nothing if employs public management in recovery of these professionals. There are offered and a working environment that can motivate the servers.*

**KEYWORDS:** *Motivational theories, Agent penitentiary, Public management.*

### **1 INTRODUÇÃO**

Com as mudanças no cenário mundial a motivação dos colaboradores passou a ser fundamental em qualquer organização, pública ou privada, como forma de se obter eficiência.

A motivação influencia na qualidade de vida das pessoas, fazendo com que elas sintam-se animadas e entusiasmadas, prosseguindo de forma satisfatória em sua jornada de trabalho.

Muitas são as definições dadas para motivação, porém, de acordo com Macedo et al (2006), não é tarefa fácil. Trata-se das emoções que impulsionam as pessoas para que possam alcançar suas metas.

Para Soto (2002), a motivação surge no interior das pessoas e se origina de uma necessidade também interna a qual estimula as estruturas nervosas do indivíduo levando o organismo a reagir às atividades para que as metas desejadas sejam conseguidas, ou do contrário, a resposta ao estímulo é bloqueada.

Nas organizações públicas e, em particular, no Sistema Penitenciário, é grande a desproporção entre o crescimento nas demandas e a estrutura de pessoal atualmente existente, situação agravada principalmente pelas peculiaridades do setor, que exige um rigoroso processo de seleção e manutenção de servidores.

Sabe-se que a estrutura funcional do serviço público é estabelecida por lei e, praticamente, imutável em curto prazo, diante deste cenário, para que a manutenção dos servidores possa ser efetiva e funcional e para que não ocorra muita rotatividade desses, já que a seleção para a contratação de novos funcionários é longa e burocrática, a solução pode estar no investimento na motivação dos servidores.

Partindo desta premissa, chegou-se a justificativa para realização deste trabalho, com as seguintes questões de pesquisa: Quais fatores influenciam ou podem influenciar na

motivação dos agentes penitenciários? E qual a percepção desses quanto à importância do quesito motivacional para o desempenho da função nas unidades prisionais de Vilhena/RO?

O objetivo geral é identificar os fatores que influenciam ou podem influenciar na motivação dos agentes penitenciários, bem como a percepção destes quanto à importância do quesito motivacional para o desempenho da função nas unidades prisionais.

Como caminho para a execução do objetivo geral são apresentados os seguintes objetivos específicos: Levantar a escolaridade, idade e tempo de exercício na profissão; Identificar os fatores motivacionais empregados nas unidades prisionais a partir da percepção dos Agentes Penitenciários; e Saber quais fatores que mais influenciam na motivação destes no ambiente de trabalho e qual a importância deste quesito para o desempenho da função.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O tema motivação no ambiente de trabalho faz parte de estudos que na sua maioria resultam no desenvolvimento de teorias e técnicas, as quais se aplicam e se aprimoram ao longo dos anos. Os resultados obtidos tendem a apontar o grau de motivação e as variáveis que influenciam o comportamento do indivíduo.

Para que os objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países sejam alcançados é primordial pensar em motivação, pois, trata-se de uma condição fundamental e indispensável (BUENO, 2002).

Ao descrever sobre o segredo para promover a saúde e o bem estar no trabalho, Demo (2005) afirma que está diretamente relacionado à maneira como os superiores tratam os seus colaboradores, seja na atenção ou na compreensão de suas necessidades.

A motivação engloba a adaptação do homem ao trabalho, a adaptação do trabalho ao homem e a adaptação do homem ao homem, esses três fatores são necessários para a compreensão do fator humano nas organizações (KONDO, 1994).

Abordagens teóricas notam que o comportamento motivacional é fruto do interior das pessoas, nesse sentido, Vergara (2003) afirma que somente a própria pessoa tem o poder de se motivar, o que os outros podem fazer é estimular, incentivar ou mesmo provocar a motivação desta.

A definição de Vergara corroborada por Bergamini (in Bergamini e Coda, 1997a) ao apontar que há um equívoco em tentar motivar as pessoas, pois, o que se pode conseguir com isto é o condicionamento e não a motivação e que essa condição desaparecerá assim que seus fatores motivadores deixarem de existir. Nesse sentido alerta que recompensas, benefícios, salários e outros elementos extrínsecos não têm o poder de aumentar a satisfação motivacional.

Ao definir motivação, Archer (in Bergamini e Coda, 1997) diz que há equívocos em considerar fatores de motivação e de satisfação como a mesma coisa, sendo que a motivação vem da necessidade humana, enquanto os fatores de satisfação são a antítese das necessidades.

Como exemplo de fatores de satisfação, Archer cita a comida, água, reconhecimento, progresso etc., afirmando que estes eliminam as necessidades ou os fatores motivadores. Nesse sentido, lembra que uma pessoa não pode motivar a outra, pois, a motivação tem origem intrínseca, o que se pode é satisfazer ou não às necessidades de outra pessoa, porém, deixa claro que isto é satisfação e não motivação.

Como fatores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao trabalho, Herzberg (in Bergamini e Coda, 1997, p.117) aponta que são: “realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso.”.

Chiavenato (2004) afirma que os objetivos organizacionais são obtidos por meio das pessoas. Nesse sentido verifica-se que em busca de melhores resultados as organizações estão trabalhando meios para manter a motivação de seus colaboradores, porém, muitas técnicas aplicadas de forma isolada podem perder sua funcionalidade. É necessário adotar uma cultura de valorização e de estímulos de longo prazo, a fim de que os colaboradores possam motivar-se a cada dia.

Para Bergamini (in Bergamini e Coda, 1997a), a preocupação das organizações não deve estar em adotar estratégias para motivar o trabalhador, mas sim em proporcionar um ambiente de trabalho onde este possa manter a motivação do primeiro dia de trabalho.

Em relação à gestão de pessoas, Chiavenato (2004) aponta que deve ser aplicado um conjunto de políticas e práticas que possam conduzir o gerenciamento de pessoal, o que engloba recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.

## **2.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS**

Diante das constantes mudanças que vem ocorrendo nas organizações, estas, no intuito de manterem seus colaboradores comprometidos com os objetivos e metas, buscam meios alternativos que instiguem a motivação destes. Muitos programas utilizados pela gestão de pessoal vão ao encontro ou baseiam-se nas teorias motivacionais desenvolvidas no século passado por pesquisadores que buscaram conhecer melhor a natureza humana.

Dentre as várias teorias existentes, algumas se destacam por terem sido as propulsoras no estudo sobre a motivação. Nesse sentido Kondo (1994), Bueno (2002) e Nobre (2011) apontam que as mais importantes são: a teoria de Maslow ou hierarquia das necessidades, a teoria de Herzberg que aborda os fatores motivacionais e higiênicos e a teoria de McGregor, conhecida como teoria X e Y.

### **2.1.1 TEORIA DE MASLOW**

Ao definir a teoria da hierarquia das necessidades, Koontz (1989) descreve que Maslow ao classificar as necessidades humanas em grau hierárquico, propôs que as

necessidades ao serem satisfeitas deixam de ser quesito motivador do comportamento.

Chiavenato (2006) ao descrever a teoria de Maslow, diz que as necessidades humanas foram alocadas em uma pirâmide, seguindo o grau de importância de cada uma, sendo que as necessidades primárias estão na base da pirâmide e as mais sofisticadas e intelectualizadas estão localizadas no topo e são classificadas como de importância secundária.

Com relação ao que se localiza na base (necessidades primárias) e no topo (necessidades secundárias) da teoria das necessidades hierárquicas, Nobre (2011) expõe que as localizadas na base, ou seja, necessidades fisiológicas e de segurança estão relacionadas com sobrevivência do indivíduo, enquanto as necessidades secundárias que são as sociais, de estima e de autorrealização, influenciam no comportamento do indivíduo.

A teoria de Maslow é alvo de críticas em diversos estudos. Nesse sentido, Bergamini (1997b) afirma que pesquisas revelaram que não há como enfatizar que as necessidades humanas sejam classificadas em apenas cinco categorias e ainda, que possam ser alocadas em uma rígida hierarquia.

Para Nobre (2011) com a característica simplista da teoria, o autor incorreu na superficialidade das causas que motivam os seres humanos. Referindo-se também a fragilidade da teoria, Robbins (2002) aponta que esta não foi elaborada a partir de pesquisa prática, e que os estudos empíricos que vieram após, não obtiveram bons resultados a ponto de validá-la.

### **2.1.2 TEORIA DE HERZBERG**

Nobre (2011) afirma que a teoria de Herzberg está focada no ambiente externo, o qual pode influenciar na motivação do indivíduo e que a teoria foi delimitada em dois fatores, sendo os higiênicos ou insatisfacientes e os motivacionais ou satisfacientes.

Na definição dos fatores higiênicos e motivacionais, Lopes, T. (1980); Koontz (1989) descrevem que Herzberg com sua pesquisa mostrou que os fatores higiênicos são geradores de satisfação, citando os seguintes: supervisão, condições de trabalho, relação interpessoal, salários e status. Em relação aos fatores motivacionais, citam que estes estão relacionados com a realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade, promoção e crescimento que são conhecidos como o conteúdo do trabalho e são os verdadeiros motivadores.

Para Bueno (2002) a teoria de Herzberg veio sanar um possível equívoco na teoria de Maslow, ao afirmar que a satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de movimento, trazendo a concepção de que a motivação é apenas fruto da satisfação das necessidades mais complexas, como estima e autorrealização.

### 2.1.3 TEORIA DE X E Y DE MCGREGOR

McGregor comparou dois estilos opostos de administrar, concebendo que há um modo tradicional e outro moderno, sendo que o tradicional foi chamado de X, o qual é baseado em entendimentos distorcidos a respeito do ser humano, embora tenha sido utilizado por muito tempo; e, do lado moderno está a Teoria Y, que se baseia na autonomia e liberdade do empregado com um estilo participativo e democrático, aplicando a descentralização do poder (NOBRE, 2011).

Os pressupostos da Teoria X mostram que as pessoas não encaram o trabalho como algo bom, evitam responsabilidades, não querem mudanças, não tomam iniciativas e para fazer com que elas se interessem pelo trabalho deve haver um sistema de controle e punição; já os da Teoria Y apontam que os esforços no trabalho são encarados com a mesma naturalidade que as atividades de lazer, os trabalhadores aceitam e também procuram responsabilidades, são capazes e criativos na resolução de problemas e buscam a satisfação de suas necessidades, de estima e realização, sempre engajados nos objetivos com os quais estão comprometidos (BUENO, 2002).

Com base no modelo Y, se a empresa oferecer condições, os aspectos motivacionais nela poderão ser encontrados e também nos funcionários, que motivados podem aproveitar das condições oferecidas para o desenvolvimento próprio e do trabalho (NOBRE, 2011).

O estudo sobre a motivação formulou diversas teorias, dentre as quais estão as três já citadas, ou seja, de Maslow, Herzberg e de McGregor, porém, é assunto constante de pesquisas atuais. Nesse sentido, Nobre (2011) afirma que por ter grande capacidade de influenciar no trabalho das pessoas, a motivação gera um grande interesse por parte dos estudiosos.

Ao se referir aos estudos atuais sobre motivação, Bergamini (1997b) diz que as teorias que estão em conformidade com a realidade consideram, simultaneamente, a interação entre a tecnologia e as pessoas, os objetivos e os interesses da organização.

## 2.2 O FATOR MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DE UMA ATIVIDADE DE ALTO RISCO

Dentre as categorias que compõem o quadro de pessoal penitenciário, conforme a LEP – Lei de Execuções Penais – Lei nº 7.210 de 11/07/1984 estão o pessoal de vigilância, responsável pela guarda interna e externa do estabelecimento prisional.

Em relação ao pessoal que faz a guarda interna, MIRABETE (1997, p. 200) refere-se aos agentes prisionais, descrevendo que são os profissionais que mais têm contato com os presos, recebendo destes influências e estímulos.

A função de Agente Penitenciário requer equilíbrio e muito preparo psicológico e físico, pois, em uma penitenciária o servidor tem o dever de zelar por pessoas que representam exatamente o que a sociedade mais rejeita em termos comportamentais.

O DEPEN/PR – Departamento Penitenciário do Paraná define a função do agente penitenciário da seguinte forma:

realiza um importante serviço público de alto risco, por salvaguardar a sociedade civil contribuindo através do tratamento penal, da vigilância e custódia da pessoa presa no sistema prisional durante a execução da pena de prisão, ou de medida de segurança, conforme determinadas pelos instrumentos legais (DEPEN, [2000?], p.1).

Para Lopes, R. (2002) não há como idealizar um sistema humanizado e nem a reabilitação de sentenciados se o Estado não oferecer aos agentes de segurança um atendimento voltado à qualificação pessoal e profissional e antes de pensar na redução da violência no interior das unidades prisionais, medidas devem ser adotadas a fim de se observar e atender as necessidades reais dos agentes de segurança enquanto trabalhadores.

Há necessidade de investimento nesse profissional, aprimorando a educação e os conhecimentos gerais e técnicos para melhor desempenho da função. Para a profissionalização destes colaboradores, devem ser oferecidas condições dignas de trabalho, remuneração e assistência social, sendo a última também oferecida aos familiares (SOUZA, [2010?]).

Maia et al (2012) concluíram que, sobre motivação no setor público, é necessário que se tenha uma gestão focada não apenas na eficiência dos processos, mas na eficácia dos resultados, tendo como mola propulsora o fator humano valorizado, capacitado e satisfeito.

Conforme definições mencionadas para o exercício da função de Agente Penitenciário, verifica-se que se trata de um trabalho difícil, de constante risco, o que pode levar ao desestímulo e aos mais diversos problemas sociais e emocionais. Contudo, torna-se indispensável que a gestão pública invista na aplicação de métodos motivacionais que venham contribuir para o bom desempenho da função e melhor qualidade de vida desses profissionais.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

A abordagem metodológica adotada foi o estudo de caso. Esse delineamento deve ser entendido como metodologia ou uma estratégia de pesquisa que permite diversos procedimentos metodológicos e variados instrumentos de coleta de dados (YIN, 2010; CRESWELL, 2010; VERSCHUREN, 2001). Segundo Yin (2010) e Cooper e Schindler (2011) o estudo de caso é adequado às questões do tipo “como”; “o que” ou “por que”. O intuito com o método, também, foi a testagem das teorias em análise (EISENHARDT, 1989).

Foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva. Inicialmente se realizou uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de identificar aspectos relacionados à temática proposta. Conforme Santos (2002, p. 26), “explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno”.

### **3.2 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

A pesquisa segundo os procedimentos de coleta de dados foi realizada pela forma de levantamento, que para Santos (2002) significa “[...] perguntar diretamente a um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter”.

O instrumento de técnica de pesquisa empregado para coletar os dados foi o formulário, o qual, conforme Siena (2007) se caracteriza por ser um instrumento que contém questões para respostas do informante na presença do pesquisador que as anota.

### **3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

Quanto ao universo da pesquisa, o levantamento ocorreu nas Unidades Prisionais de Vilhena, Casa de Detenção, Colônia Penal e Presídio Feminino que juntos têm um quadro de funcionários composto de sessenta (60) Agentes Penitenciários. A pesquisa de levantamento foi realizada com vinte e um (21) Agentes (casos), o que representa 35% do universo, constituindo dessa forma, a amostra da pesquisa. O levantamento foi realizado no segundo semestre do ano de 2011.

## **4 RESULTADOS E ANÁLISE**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS**

São apresentados a seguir os resultados ao questionário da Parte 1 que aborda o nível de escolaridade, idade e tempo de exercício na profissão, daqueles que responderam ao instrumento de pesquisa, conforme Figura 1.

Em relação à escolaridade dos profissionais entrevistados, onze são graduados, quatro ainda não concluiu o nível superior e seis possuem nível médio, sendo este, requisito mínimo para ingresso na função.

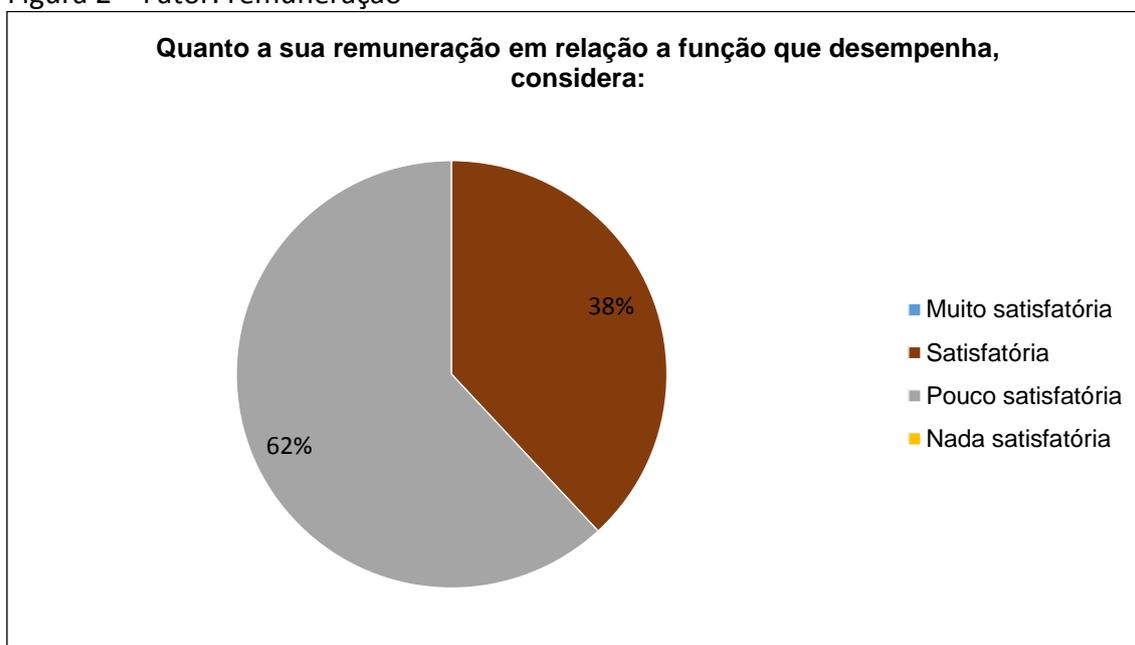
Figura 1 – Formação, idade e tempo de profissão.

Questão	Opções	Resposta
1 - Nível de escolaridade	Nível médio	06
	Nível superior completo	11
	Nível superior incompleto	04
2 - Idade	18 – 25	04
	26 – 35	11
	36 – 45	05
	46 – 55	01
	Mais de 55	-
3 - Tempo de exercício na função	Menos de 05 anos	08
	Entre 5 e 10 anos	10
	Mais de 10 anos	03

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS PERCEBIDOS PELOS AGENTES PENITENCIÁRIOS

Figura 2 – Fator: remuneração



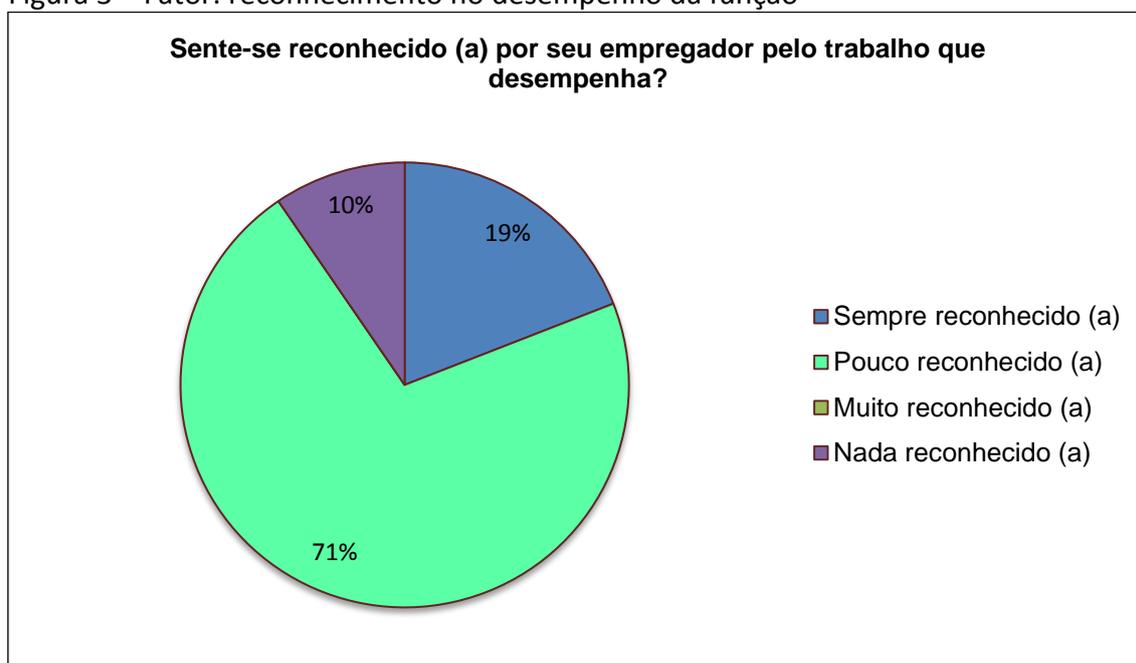
Fonte: Dados da pesquisa.

Em análise a questão, verifica-se que a maioria dos profissionais está pouco satisfeitos com a remuneração que percebem. Ao ponderar sobre fatores monetários, Robbins (2002) afirma que o incentivo financeiro é um ponto importante para a motivação no trabalho, pois, representa a base de troca entre patrão e empregado. Ainda em sua abordagem faz o seguinte questionamento: “As pessoas podem não trabalhar apenas

pelo dinheiro, mas, se ele for retirado, quantas pessoas iriam trabalhar?” (Robbins, 2002, p.175).

De acordo com o autor, o quesito remuneração está diretamente relacionado com a motivação para o trabalho, então, pode-se dizer que a insatisfação apresentada pela maioria dos respondentes pode levar a desmotivação.

Figura 3 – Fator: reconhecimento no desempenho da função



Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado obtido mostra que o sentimento da maioria dos respondentes é de pouco reconhecimento no desempenho da função. Já na questão 06 foi perguntado se os profissionais sentem-se reconhecidos pela sociedade, obtendo cem por cento de resposta negativa.

A falta de reconhecimento pode levar a insatisfação e a desmotivação no trabalho. Esta afirmativa é corroborada por Bergamini (1997b) ao assinalar que a satisfação está diretamente relacionada ao reconhecimento que o indivíduo auferir partindo de seu esforço nas atividades que realiza e quando o esforço empregado não é reconhecido como se espera, surge a ansiedade que leva a busca pela adaptação pessoal.

A seguir serão descritos os resultados obtidos com as questões 07, 08 e 09 que abordaram respectivamente os quesitos segurança, condições físicas e recursos oferecidos no ambiente de trabalho.

Figura 4 – Segurança, condições físicas e recursos.

Questões	Respondentes	Respostas
07. Como se sente no seu trabalho em relação à segurança?	05 (24%)	Inseguro
	16 (76%)	Muito inseguro
08. Quanto às condições físicas do ambiente de trabalho, você considera:	04 (19%)	Inadequadas
	17 (81%)	Aceitáveis
09. Quanto aos recursos oferecidos para o desempenho da função você está:	02 (10%)	Satisfeito
	19 (90%)	Pouco satisfeito

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que em relação à questão sobre segurança no trabalho foram dadas quatro opções, sendo: seguro, muito seguro, inseguro ou muito inseguro. As opções escolhidas mostram que todos os respondentes sentem-se inseguros no trabalho, diferenciando-se na intensidade, pois, vinte e quatro por cento (24%) responderam que se sentem inseguros e setenta e seis por cento (76%) muito inseguros.

A questão sobre como consideram às condições físicas do ambiente de trabalho, nenhum apontou como adequadas, sendo que dezenove por cento (19%) acham inadequadas, enquanto oitenta e um por cento (81%) consideram aceitáveis.

Quanto à questão sobre os recursos oferecidos para o desempenho da função, dez por cento sentem-se satisfeitos e noventa por cento pouco satisfeitos.

Os fatores abordados, de acordo com teoria de Herzberg, são fatores higiênicos, pois, estão relacionados com as condições de trabalho. As três questões apontam que o ambiente de trabalho não está a contento, o que pode influenciar de forma negativa no resultado final.

Para Maximiano (2005) quanto mais satisfeitos estiverem os funcionários, maior será a qualidade de vida no trabalho. Aponta ainda que a base dessa qualidade de vida prisma pela identificação e eliminação dos riscos ocupacionais, o que insere a segurança do ambiente físico, atingindo até o controle dos esforços físicos e mentais empregados para a atividade.

Na questão 10 foi perguntado se consideram estressante, penoso e/ ou dificultoso o trabalho que desempenham e todos os respondentes disseram sim. A resposta obtida conduz a afirmação de Maximiano (2005) ao dizer que o stress está diretamente ligado com o trabalho e quando se exerce atividades que exigem grande esforço físico ou que são realizadas em ambiente de tensão, causam efeitos psicológicos negativos.

Ainda nesse sentido, Nobre (2011) diz que o indivíduo trabalha para se sentir produtivo ou reconhecido e ao passo que isto não ocorre, o trabalho deixa de ser significativo para ele e para os outros, gerando sofrimentos que podem atingir níveis insuportáveis.

Na Figura 5 encontram-se os dados referentes à questão 11 que aborda o desenvolvimento de novas habilidades como meio de reconhecimento e promoção.

Figura 5 – Fator: novas oportunidades reconhecimento e promoção.



Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que não é oferecido a estes profissionais oportunidades de ascensão no trabalho, o que pode levar a estagnação e insatisfação.

Na questão 12, ainda relacionado especificamente ao exercício da função, foi perguntado com que frequência são oferecidos treinamentos para aperfeiçoamento no trabalho. Cem por cento (100%) dos respondentes disseram que ocorrem com pouca frequência, sempre acima de um ano.

Os achados com as duas questões acima apresentadas, demonstram que há pouco ou nenhum tipo de incentivo ou investimento para que os profissionais possam buscar e empregar melhorias no desempenho do trabalho.

O resultado leva a entender que esta é uma área que não necessita de aprimoramento, embora se saiba que nada e nenhum ambiente de trabalho seja imutável. Este estado encontrado pode levar ao desestímulo e sensação de condicionamento profissional.

Para Bergamini (1997b) quando o trabalhador sente-se condicionado sua satisfação pessoal diminui e assim bloqueia-se o seu potencial de motivação, pois, é retirada dele a possibilidade de mostrar seu potencial, conhecimentos e expectativas pessoais, sendo normalmente o que cada indivíduo busca com o seu trabalho, ou seja, a chance de demonstrar suas potencialidades.

A seguir apresenta-se o resultado da questão 13 que diz respeito ao relacionamento entre colegas de trabalho. Os dados obtidos foram demonstrados na Figura 6.

Figura 6 – Fator: relacionamento com colegas de trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que a maioria dos entrevistados considera bom o relacionamento com os colegas de trabalho.

Ainda nesse sentido foi elaborada a questão 14 que abordou sobre o relacionamento entre os funcionários e seus superiores. Em resposta a questão, setenta e seis por cento (76%) consideram bom e vinte e quatro por cento (24%) regular.

O relacionamento entre as pessoas no ambiente de trabalho, seja entre colegas ou superiores, é importante para manter o equilíbrio do ambiente. De acordo com Herzberg (in Bergamini e Coda, 1997) as relações interpessoais fazem parte da prevenção de insatisfação, ou seja, são fatores higiênicos.

#### **4.3 VISÃO DOS SERVIDORES EM RELAÇÃO À MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Neste item serão apresentados os dados obtidos a partir das respostas contidas na Parte 3 do questionário, composta com as questões 15 a 19. O objetivo é saber qual a percepção dos Agentes Penitenciários em relação aos fatores que influenciam na motivação destes no ambiente de trabalho.

A questão 15, representada na Figura 7, traz as respostas sobre o sentimento de realização com o trabalho desempenhado.

Figura 7 – Fator: realização no exercício da função



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao verificar os dados coletados é possível identificar que a realização no ambiente de trabalho, não faz parte do sentimento da maioria dos respondentes.

Conforme Herzberg (in Bergamini e Coda, 1997) a realização no trabalho é importante fator motivador. Ainda nesse sentido, Bergamini (1997b) afirma que é particularmente difícil existir satisfação ou motivação quando se realiza um trabalho que não tem ou não faz nenhum sentido para o indivíduo.

Figura 8 – Fator: percepção de quesitos motivacionais I



Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados obtidos mostram que na visão da maioria dos entrevistados, o salário somado a benefícios é o item que tem maior peso para a motivação no trabalho.

O item salário é tratado por Herzberg (in Bergamini e Coda, 1997) como um fator higiênico, passível apenas de gerar satisfação. Em contrapartida, Robbins (2002) afirma que o incentivo financeiro é um ponto importante para a motivação no trabalho.

Outros respondentes optaram pelo item treinamento aliado a ascensão profissional. Para a teoria dos dois fatores, este está inserido nos fatores motivacionais. Nobre (2011) afirma que devido ao fato do indivíduo estar em constantes mudanças ele espera que o trabalho lhe proporcione novos desafios e oportunidades de ascensão individual e profissional.

Aos que responderam que a opção mais motivadora é a estabilidade no cargo, pode-se dizer que estes necessitam de fatores de situação e segurança, que na teoria dos dois fatores estão relacionados aos fatores higiênicos.

A questão 17 buscou informações sobre a importância de receber benefícios, além daqueles que são obrigatórios, como: refeições, seguro de vida, plano de saúde, produtividade, etc.; resultou que cem por cento (100%) dos entrevistados consideraram muito relevante o recebimento de tais benefícios.

Para Nobre (2011) os benefícios devem ser oferecidos aos funcionários como forma de facilitar o seu dia a dia, contribuindo para que estes se sintam mais satisfeitos e produtivos. Considera ainda que embora a motivação tenha origem no próprio indivíduo, não se pode descartar a ajuda que também pode vir de fora.

Na questão 18, abordou-se o item reconhecimento como quesito estimulador de motivação e satisfação. As respostas estão inseridas na Figura 9, a seguir.

Figura 9 – Fator: percepção de quesitos motivacionais II



Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que cinquenta e dois por cento (52%) dos respondentes consideram estimulante e quarenta e oito por cento (48%) muito estimulante. As respostas demonstram o grau de importância que os funcionários atribuem ao reconhecimento por parte da sociedade e do empregador, no caso, o Estado, para a motivação e satisfação.

A importância do reconhecimento aqui demonstrada vai ao encontro do que diz Nobre (2011) ao afirmar que o funcionário, como pessoa, carece de sentir-se amparado no local em que está inserido, além de sentir que seu trabalho é importante e tem significado tanto para os outros quanto para o empregador.

A questão 19 procurou saber se a partir das respostas anteriores o respondente escolheria a função de Agente Penitenciário novamente. O resultado demonstrou que noventa e cinco por cento (95%) não optariam pela função, enquanto cinco por cento (5%) optariam, justificando que faria a escolha em virtude da estabilidade no cargo. Os dados obtidos nesta questão retomam aos achados da questão 16 onde provavelmente os mesmos cinco por cento disseram que o que os motiva é a estabilidade no cargo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A abordagem a temas sobre motivação no trabalho é um desafio importante, principalmente pela sua complexidade, uma vez que está diretamente relacionado ao comportamento do indivíduo, o que sem dúvidas deixa espaço para a subjetividade.

O objetivo deste estudo foi identificar e apresentar os fatores que influenciam na motivação para o trabalho desempenhado pelos Agentes Penitenciários lotados nas unidades prisionais de Vilhena/RO. A opção pelo grupo pesquisado surgiu a partir da complexidade atribuída à função, considerada de risco, onde os fatores motivacionais certamente fazem a diferença para o desenvolvimento no exercício da função.

A fim de obter a resposta à pesquisa proposta foram elaborados os objetivos específicos que propuseram levantar a escolaridade, idade e tempo de exercício na profissão, identificar os fatores motivacionais empregados nas unidades prisionais a partir da percepção dos Agentes Penitenciários e saber quais fatores mais influenciam na motivação destes no ambiente de trabalho e qual a importância deste quesito para o desempenho da função.

Em análise ao resultado obtido na pesquisa e a partir das obras consultadas, foi possível identificar os fatores motivacionais a partir do que expressaram os respondentes, sendo constatado que tanto os fatores higiênicos quanto os motivacionais interferem na motivação dos profissionais.

O fator remuneração e benefícios foram apontados como o de maior peso para a motivação. Este apontamento retoma a questão sobre como consideram a remuneração em relação à função, onde a maioria disse ser pouco satisfatória. A partir das respostas conclui-se que a maior parte dos respondentes está desmotivada devido

a pouca satisfação em relação ao quesito que consideram como primordial para a motivação.

A pesquisa também mostrou que há por parte da maioria dos respondentes, insegurança, não consideram as condições físicas do ambiente de trabalho adequadas e estão pouco satisfeitos com os recursos oferecidos para o desempenho da função.

Ao quesito reconhecimento pelo trabalho que desempenham, também foi atribuído pela maioria significativa importância como fator estimulador de motivação e satisfação, embora tenham respondido que são pouco reconhecidos pelo Estado e não recebem nenhum reconhecimento por parte da sociedade.

Em análise ao conjunto dos resultados obtidos, constata-se que pouco ou nada se emprega pela gestão pública na valorização desses profissionais. Não são oferecidas condições e um ambiente de trabalho para que possam sentir-se realizados e amparados e conseqüentemente motivados para o desempenho da função.

Faz-se necessário destacar as limitações encontradas para a realização desse estudo, onde foi grande o desafio encontrado devido à carência de literatura de motivação na área pública. A amostra pesquisada, por ser composta de apenas um grupo de servidores que exerce determinada função, não permite a extrapolação dos resultados para toda a gestão pública estadual.

## REFERÊNCIAS

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. Motivação: Mitos, Crenças e Mal entendidos. In BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997a.

\_\_\_\_\_. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997b.

BRASIL (país). LEP – Lei de execução penal. 1984. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7210.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7210.htm)> Acesso em: 15 ago. 2011.

BUENO, M. As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC – Ano IV – nº 06 – 1º Semestre, 2002.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. Tradução Iuri D. Abreu. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

DEMO, G. Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motiva funcionários? In BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KONDO, Y. Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento. São Paulo: Gente, 1994.

KOONTZ, H. Fundamentos da administração. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

LOPES, T. V. M. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

LOPES, R. O Cotidiano da Violência. Publicação: Ano 2002. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/depen/main.asp?View={57DC54E2-2F79-4121-9A55F51C56355C47}>>. Acesso em: 4 out. 2013.

MACEDO, I. I. de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MAIA, K. et al. Nova gestão pública e motivação no serviço público: a carreira de EPPGG como alternativa para as disfunções burocráticas. *Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios*, v. III, n. 6, p.123-155, dez., 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MIRABETE, J. F. Execução penal: comentários à Lei nº. 7.210. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

NOBRE, T. L. Motivação: os desafios da gestão de recursos humanos na atualidade. Curitiba: Juruá, 2011.

PARANÁ (Estado). DEPEN/PR – Departamento Penitenciário do Paraná. Perfil do Agente Penitenciário. Disponível em: <[http://www.depen.pr.gov.br/arquivos/File/manual\\_agente\\_pen.pdf](http://www.depen.pr.gov.br/arquivos/File/manual_agente_pen.pdf)>. Acesso em: 4 out. 2013.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional: tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, A. R. dos. Metodologia científica: a construção do conhecimento. 5. ed. Revisada (conforme NBR 6.023/2000). Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SIENA, Osmar. Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho. UNIR, 2007. Disponível em: <[http://www.mestradoadm.unir.br/downloads/104\\_manual\\_de\\_trabalho\\_academicor\\_evisado\\_2011.pdf](http://www.mestradoadm.unir.br/downloads/104_manual_de_trabalho_academicor_evisado_2011.pdf)>. Acesso em: 6 fev. 2014.

SOTO, E. Comportamento organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Thomson, 2002.

SOUZA, L. A. B. Autonomia e profissionalização do sistema penitenciário brasileiro. Disponível em: <[http://www.conseg.gov.br/portal/conseg/arquivos/ARTIGO\\_autonomia\\_sist\\_penitenciario.pdf](http://www.conseg.gov.br/portal/conseg/arquivos/ARTIGO_autonomia_sist_penitenciario.pdf)>. Acesso em 5 out. 2013.

VERGARA, S. C. Gestão de pessoas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERSCHUREN, P. J. M. Case study as a research strategy: some ambiguities and opportunities. International Journal of Social Research Methodology, 2003, v. 6, n. 2, p. 121-139.

YIN, Robert K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 4. ed. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2010.