

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração

Mestrado

**AVALIAÇÃO GERENCIAL E ÍNDICE DE SATISFAÇÃO
NO TRABALHO**

**Estudo de caso em Delegacias de Polícia
na Região Metropolitana de Belo Horizonte**

Tânia Maria Oliveira Alves

Belo Horizonte

2009

Tânia Maria Oliveira Alves

AVALIAÇÃO GERENCIAL E ÍNDICE DE SATISFAÇÃO
NO TRABALHO

Estudo de caso em Delegacias de Polícia
na Região Metropolitana de Belo Horizonte

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em
Administração da Faculdade Novos Horizontes, como
requisito para a obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de Pesquisa: Relações de Poder
e Dinâmica nas Organizações

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte

2009

A474a Alves, Tânia Maria Oliveira
Avaliação gerencial e índice de satisfação no trabalho: estudo de caso em delegacias de polícia na região metropolitana de Belo Horizonte. - Belo Horizonte: FNH, 2009.
116 f.

Orientador: Profº Drº Fernando Coutinho Garcia
Dissertação (mestrado) - Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Gerencia – Avaliação. 2. Satisfação no trabalho – Gerencia – Delegacias de policia – Belo Horizonte. I. Garcia, Fernando Coutinho. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.409

Ficha elaborada pela Bibliotecária da Faculdade Novos Horizontes

À minha irmã Lêda, exemplo de carinho,
força e abnegação.

AGRADECIMENTOS

Toda a minha caminhada foi pautada por esforço, persistência e coragem. Os momentos de insegurança e de incerteza também marcaram essa trajetória.

Entretanto, pude sempre contar com pessoas que, de uma maneira ou de outra, estavam comigo, apoiando, orientando e tornando mais fácil esse caminhar. Nesse sentido, sou privilegiada, porque nunca estive só e sempre desfrutei do carinho, da ajuda e do amor de muitos.

Assim, não posso deixar de agradecer as orientações e críticas da Professora Marlene Catarina, que, com a sua experiência e competência, muito contribuiu nessa caminhada. Agradeço também ao Professor Fernando Coutinho, querido orientador, que sempre disponibilizou conhecimentos, orientações e tempo, principalmente nas dúvidas e questionamentos por mim vivenciados.

À Juliana Zaidan, pela força e compartilhamento das tensões e estresses durante todo o processo, bem como pela disposição na digitação dos trabalhos ao longo do mestrado.

À Fernanda, pela acolhida e paciência, principalmente quando da pesquisa quantitativa.

À ACADEPOL, em especial ao Setor de Psicologia; Miguel, Regina e Tânia Ricas; às chefias da DPP, Patrícia Luíza Costa, e da DA, Míriam Galuppo, por acreditarem na viabilidade deste estudo e pelo apoio nas horas mais críticas desse processo.

Aos agentes, foco deste estudo, pela disponibilidade; aos delegados e escrivães, por responderem aos questionários e entrevistas, fator fundamental para o desenvolvimento deste trabalho.

À minha família, presente em tudo que faço, meu amor e agradecimento.

Enfim, a todos, o meu muito obrigada!!!

“Que nada nos defina. Que nada nos sujeite. Que a liberdade seja a nossa própria substância”.

Simone de Beauvoir

SUMÁRIO

Lista de Tabelas

Lista de Quadros

Lista de Gráficos

Resumo

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Justificativa e problematização	17
1.2	Objetivos	21
1.2.1	Objetivo geral	21
1.2.2	Objetivos específicos	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	Função gerencial	23
2.2	Satisfação no trabalho.....	32
3	CONTEXTUALIZAÇÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA E A POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS	40
3.1	A Polícia Civil de Minas Gerais	41
3.2	A Academia de Polícia Civil de Minas Gerais	48
4	METODOLOGIA.....	51
4.1	Natureza da pesquisa.....	51
4.1.1	Quanto aos fins.....	51
4.1.2	Quanto aos meios.....	51
4.2	Coleta de dados.....	52
4.2.1	Dados quantitativos.....	52
4.2.2	Análise dos dados.....	54

4.2.3	Dados qualitativos.....	56
4.2.4	Análise dos dados.....	56
5	DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	58
5.1	Dados quantitativos	58
5.1.1	Caracterização dos pesquisados.....	58
5.1.2	Avaliação dos indicadores das escalas avaliação gerencial e índice de satisfação no trabalho.....	63
5.1.3	Síntese geral dos resultados	81
5.2	Análise dos dados quantitativos.....	85
5.2.1	Perfil dos policiais.....	85
5.2.2	Avaliação gerencial.....	87
5.2.3	Satisfação no trabalho.....	89
5.3	Análise dos dados qualitativos.....	92
5.3.1	Avaliação gerencial.....	92
5.3.2	Satisfação no trabalho.....	95
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
	REFERÊNCIAS.....	105
	APÊNDICES	110
	ANEXOS	112

LISTA DE TABELAS

1	Estatísticas descritivas dos escores médios da escala <i>avaliação gerencial</i>	65
2	Distribuição das pontuações (concordância) aos itens da escala <i>avaliação gerencial</i>	66
3	Estatísticas descritivas dos escores médios da escala índice de satisfação no trabalho	68
4	Distribuição das pontuações (discordância/concordância) aos itens da escala <i>índice de satisfação no trabalho: autonomia</i>	69
5	Distribuição das pontuações (discordância/concordância) aos itens da escala <i>índice de satisfação no trabalho: interação com a equipe de delegados</i>	70
6	Distribuição das pontuações (discordância/concordância) aos itens da escala <i>índice de satisfação no trabalho: interação com a equipe de subordinados</i>	71
7	Distribuição das pontuações (discordância/concordância) aos itens da escala <i>índice de satisfação no trabalho: requisitos no trabalho</i>	71
8	Distribuição das pontuações (discordância/concordância) aos itens da escala <i>índice de satisfação no trabalho: remuneração</i>	72
9	Distribuição das pontuações (discordância/concordância) aos itens da escala <i>índice de satisfação no trabalho: status profissional</i>	73
10	Distribuição das pontuações (discordância/concordância) aos itens da escala <i>índice de satisfação no trabalho: normas organizacionais</i>	74
11	Correlações entre as dimensões da escala <i>avaliação gerencial</i>	75
12	Correlações entre as dimensões da escala <i>índice de satisfação no trabalho</i>	76
13	Resultado do teste Kruskal Wallis para a comparação dos diferentes grupos demográficos e ocupacionais em relação à escala <i>avaliação gerencial</i>	77
14	Resultado do teste Kruskal Wallis para a comparação dos diferentes grupos demográficos e ocupacionais em relação à escala <i>avaliação gerencial</i> (diferenças significativas)	78

- 15 Resultado do teste Kruskal Wallis para a comparação dos diferentes grupos demográficos e ocupacionais em relação à escala índice de satisfação no trabalho 80
- 16 Resultado do teste Kruskal Wallis para a comparação dos diferentes grupos demográficos e ocupacionais em relação à escala *índice de satisfação no trabalho* (diferenças significativas) 80

LISTA DE QUADROS

1 Modelos principais das teorias motivacionais e respectivos autores	34
2 Quadro síntese das teorias motivacionais	35
3 Composição das dimensões escala <i>avaliação gerencial</i>	53
4 Composição das dimensões escala <i>índice de satisfação no trabalho</i>	54

LISTA DE GRÁFICOS

1	Distribuição dos delegados em relação ao sexo	58
2	Distribuição dos escrivães e agentes em relação ao sexo	59
3	Distribuição dos delegados em relação à faixa etária	59
4	Distribuição dos escrivães e agentes em relação à faixa etária	60
5	Distribuição dos delegados em relação ao estado civil	60
6	Distribuição dos escrivães e agentes em relação ao estado civil	60
7	Distribuição dos delegados em relação ao nível de escolaridade	61
8	Distribuição dos escrivães e agentes em relação ao nível de escolaridade	61
9	Distribuição dos delegados em relação ao tempo de atuação na Instituição	62
10	Distribuição dos escrivães e agentes em relação ao tempo de atuação na Instituição	62
11	Distribuição dos delegados em relação à área de atuação na Instituição	63
12	Distribuição dos escrivães e agentes em relação à área de atuação na Instituição	63
13	<i>Boxplots</i> das médias das dimensões da escala avaliação gerencial	65
14	<i>Boxplots</i> das médias das dimensões da escala índice de satisfação no trabalho	68

RESUMO

Trabalho, satisfação e atuação gerencial são temas que permeiam toda a literatura na área de gestão, o que retrata sua importância nos contextos acadêmico, profissional e pessoal. As organizações policiais, por sua importância e representatividade na prestação de serviços à sociedade civil, despertam interesse de estudiosos de segurança pública. A atuação gerencial do delegado de polícia tem relação com a satisfação do trabalho dos subordinados? Para responder a esta pergunta, a presente pesquisa baseou-se nos trabalhos de Silva *et al.* (2007) referente à atuação gerencial para os delegados de polícia, e de Lino (2004), referente à qualidade de vida e satisfação profissional para escrivães e agentes de polícia. Buscaram-se na literatura pertinente os fundamentos que suportassem a identificação e a descrição da atuação gerencial do delegado e o grau de satisfação no trabalho dos escrivães e agentes. Para tanto, a pesquisa utilizou, nos dois questionários, uma escala Likert de cinco pontos, na qual os respondentes manifestaram o grau de concordância com cada enunciado. Com base no material empírico, coletado por meio dos questionários, foram feitas entrevistas semiestruturadas, que possibilitaram esclarecer dúvidas, favorecendo a análise dos dados estatísticos levantados. Como resultado, apurou-se que para os delegados de polícia as dimensões coordenação do trabalho, comunicação e feedback e visão, aprendizagem e inovação prevalecem em detrimento de relações interpessoais. Para os escrivães e agentes de polícia, as dimensões mais relevantes foram status profissional e interação com a equipe de trabalho. Em conclusão, constatou-se que a atuação gerencial dos delegados tem relação com a satisfação no trabalho dos escrivães e agentes.

Palavras-chave: Atuação gerencial. Satisfação no trabalho. Delegado. Escrivão e Agente de Polícia.

ABSTRACT

The work, the satisfaction and the management performance are the themes that permeate all the literature in the business management area; that portrays its importance in the academic, personal and professional contexts. The police organizations due to their importance and representativeness when it comes to render services to the civil society, arouse the interest of scholars specialized in public security. Is the management performance related to the chief of police directly linked with the satisfaction of the subordinates at work? In order to answer this question the current work is based on the work of Silva et al. (2007) related to the management performance for the chiefs of police and Lino (2004) related to the quality of life and the professional satisfaction for the police agents and the notaries. It was searched in the relevant literature the fundamentals that supported the identification and the description of the chief of polices management performance and the level of satisfaction at work related to the agents and the notaries. In order to do so, the research utilized, in both questionnaires a Likert scale composed by five points, where the responders manifest the level of agreement with each statement. Based on the empiric material collected through questionnaires, semi structured interviews were carried out so that the doubts could be cleared up. It benefited the analysis of the statistic data arisen. The results pointed out that for the chiefs of police the dimensions related to the coordination of work, communication, feedback and vision, learning and innovation prevail to the detriment of interpersonal relations. For the police agents and the notaries, the most relevant dimensions were the professional status and the interaction with the teamwork. As a conclusion, it was verified that the chief of police management performance is related to the agents and notaries' work satisfaction.

Key words: Management performance. Work satisfaction. Chief of police. Police agents and Notaries.

1 INTRODUÇÃO

As prioridades das organizações estão sendo modificadas e ajustadas às novas demandas de um mercado cada vez maior, mais dinâmico e mais complexo. Atualmente, com a evolução do pensamento administrativo e das ciências comportamentais, as organizações estão despertando para o fato de que a atenção às pessoas é o grande diferencial competitivo, na medida em que elas constituem o seu principal ativo. É no indivíduo que está inserido o potencial de mudança, de aprimoramento e de inovação que as organizações precisam alcançar.

Na contemporaneidade, em que as descobertas científicas e tecnológicas são lançadas simultaneamente em todas as partes do mundo¹, a capacidade de percepção e de utilização do potencial criativo do indivíduo é que vai determinar o sucesso das organizações.

Velhos paradigmas estão caindo, surgindo novos, que se firmam em conformidade com as intensas transformações atuais, em que mudança significa sobrevivência: quem não se adapta não sobrevive, porque se torna superado.

A realidade tem mostrado que a relação entre indivíduo, trabalho e organização é contínua e interdependente, uma vez que o trabalho deriva de uma dimensão humana. É por meio do trabalho que o sujeito existe objetivamente e, ao objetivar-se, se subjetiva (CODD, 1994).

Aktouf (1994) percebe a cultura como uma aprendizagem compartilhada que envolve elementos comportamentais, emocionais, cognitivos e psicológicos; enfim, um conjunto de fatores psicossociais formados por estabilidade, consistência e significado. De modo análogo, a cultura, o indivíduo, o trabalho e a organização são interdependentes, têm estreita relação, porque também derivam de uma dimensão humana. Nesse sentido, configura-se como uma relação entre significados e situações. Significados, porque reproduz valores associados às práticas sociais,

¹ Giddens (1991) destaca a globalização como a intensificação das relações sociais em escala mundial e as conexões entre as diferentes regiões do globo, em que os acontecimentos locais sofrem a influência de acontecimentos ocorridos em locais distantes, e vice-versa.

decorrentes do processo de socialização dos valores, normas e formas de atuação coletiva. Portanto, é uma rede de relações que se estabelece a partir de uma situação social entre significados e situações vivenciadas. É também uma interação simbólica entre pessoas e regras de comportamento.

A cultura, o indivíduo, o trabalho e a organização constituem, portanto, as bases dos sistemas organizacionais, que, embora distintos, são interrelacionados.

A visão organizacional moderna requer “a interdependência de grandes sistemas organizacionais com o desempenho de um imenso número de tarefas, em grande escala, e onde se exige a coordenação sistemática de grande número de pessoas em um ambiente de mudanças rápidas” (MOTTA, 2003, p. 38.)

No ambiente organizacional, essa tarefa cabe à gerência, que, segundo o autor, detém a arte de pensar, de decidir e de agir; representa a arte de fazer acontecer, de obter resultados por intermédio das pessoas, numa interação constante.

Essa dinâmica de gerenciamento também é reproduzida nas organizações públicas e, no caso presente, na organização policial civil, foco deste estudo.

Para Araújo (2004), durante muitos anos as instituições responsáveis pela preservação da ordem pública mantiveram-se bem distanciadas do convívio com a sociedade civil. Para o autor, o aparelho policial foi transformado ao longo do tempo em instrumento a serviço do poder constituído e/ou dos interesses particulares, perdendo com isso seu foco primordial, qual seja, a segurança pública. Outros fatores também contribuem para a injustiça social, como: desigualdades econômicas, violência generalizada, o descrédito das autoridades públicas e indiferença quanto às necessidades da população.

Esses fatores chegaram a tal ponto de gravidade que a segurança pública tem-se tornado alvo de grandes debates e o Estado, de cobranças por atitudes mais concretas em relação à situação em que se encontra o País.

Nessa direção, novas variáveis são debatidas, como qualificação, valorização, seleção, capacitação da força policial e integração de ações entre a Polícia Civil e a Polícia Militar, e entre essas e a comunidade. De igual modo, outros aspectos da instituição em que o policial está inserido devem ser considerados, como:

gerenciamento, motivação, satisfação/insatisfação em relação ao trabalho e relações estabelecidas no ambiente organizacional.

Assim, a ação gerencial exerce influência significativa na administração das organizações, do ponto de vista não só organizacional, como também da gestão de seus subordinados.

Motta (2003) entende que é por meio da compreensão dessa realidade organizacional e da sistematização desses comportamentos típicos que se estuda o alcance da eficácia gerencial.

Nessa perspectiva é que se pretende analisar a eficácia gerencial do delegado de polícia e a satisfação dos subordinados em relação a essa gerência.

1.1 Justificativa e problematização

A segurança pública não é somente dever do Estado, mas um direito que todo cidadão tem para reivindicar ou requerer sua plena aplicação.

A Academia de Polícia Civil de Minas Gerais (ACADEPOL), órgão integrante da estrutura superior da Secretaria de Estado de Defesa Social, tem por finalidade básica recrutar, selecionar e treinar candidatos a cargos de natureza estritamente policial, bem como realizar pesquisas e atividades no campo da Criminologia.

Esse conjunto de fatores confirma que cabe ao Estado, além de promover ações que visem melhorar o aspecto social e a segurança pública da população brasileira, assumir a responsabilidade de selecionar e capacitar seus profissionais. Nesse sentido, deve atuar no processo de socialização de seus profissionais de duas maneiras distintas, porém complementares. Primeira, mediante socialização formal, modo como o processo de socialização ocorre no contexto organizacional e segundo o grau em que o papel introjetado pelo indivíduo é enfatizado e explicitado. Segunda, mediante a socialização informal, na qual a aprendizagem ocorre no interior de redes sociais, com base nas tarefas em que as envolvem.

O processo de socialização envolve a dimensão cotidiana das atividades profissionais e a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, o conjunto de

situações que vivencia, suas atitudes e seus sentimentos em relação às situações vivenciadas.

Berger e Luckman (1999), ao abordarem o processo de socialização, afirmam que a socialização primária é experimentada na infância e que, em decorrência dela, o sujeito se torna membro da sociedade. Já a socialização secundária é qualquer processo subsequente que introduz o indivíduo, já socializado, em novos setores do mundo objetivo de sua sociedade, por exemplo, na organização.

A subjetividade do indivíduo também é considerada por Schein (2004), quando analisa a organização. Para ele, a organização é como um ente social, criado intencionalmente para alcançar determinados objetivos, mediante o trabalho humano e o uso de recursos materiais. É, para o autor, um meio pelo qual se podem alcançar muitos e variados objetivos. Nesse contexto, em qualquer organização o ser humano é componente fundamental. Logo, o estudo de uma organização permite compreender as relações de poder, as regras estabelecidas, os valores, as crenças e interesses de grupos, os comportamentos humanos, enfim, uma série de elementos básicos e característicos da cultura, transmitidos pela herança social, que compreende toda a criação humana, fundamental à percepção de como o sujeito vê o mundo e à construção de seu mecanismo de adaptação.

Assim, Schein (2004) introduziu três questões importantes relativas à cultura organizacional: socialização, comportamento e cultura organizacional.

- ✓ Socialização enfoca a cultura como componente fundamental para a transmissão às novas gerações de recompensas e punições que fazem parte desse processo. Desse modo, a cultura é um mecanismo de controle social, podendo servir de base de manipulação explícita para que os membros do grupo percebam, pensem e sintam de uma determinada maneira.
- ✓ Comportamento é a forma como o sujeito percebe, pensa e sente as coisas. Refere-se a suas percepções, pensamentos e sentimentos em relação a situações contingenciais que o envolve no seu dia-a-dia.

- ✓ Cultura organizacional tem sua própria característica e integridade, mesmo existindo várias subculturas permeando seu interior.

O mundo policial é recheado de representações sociais compartilhadas por seus membros, expressas não só pelo sistema legal, mas também pelos valores, crenças, preconceitos e estereótipos produzidos no interior da própria Instituição.

A articulação entre comportamento e ações permite ao policial aprender, mediante os processos interativos, os diversos elementos que o envolvem. É no cotidiano de suas atividades, nas interações com policiais e outros indivíduos que vão modelando o comportamento e as atitudes que irão “mostrar” quando de suas atuações profissionais.

Nesse sentido Bayley (2002) defende que as atividades cotidianas do trabalho policial não são de fácil descrição, porém entende que elas podem ser descritas de três maneiras distintas e inter-relacionadas: atribuições, situações e resultados.

a) Atribuições dizem respeito ao que lhe é designado fazer, ou seja, suas atribuições. Nelas estão afetas, principalmente, a apuração criminal, que tem caráter investigativo; e a apuração dos fatos delituosos, para a elaboração do inquérito policial.

b) Situações relacionam-se às circunstâncias com as quais o policial tem que lidar: crimes, brigas domésticas, acidentes de carro, desaparecimento de pessoas, pessoas suspeitas e mortes não-naturais. Nesse sentido, o trabalho policial é revelado por aquilo com que ele tem que lidar.

c) Resultados referem-se às ações que o policial deve tomar ao lidar com as situações delituosas isto é, prender, aconselhar, ameaçar e mediar, dentre outras e às ações daí decorrentes.

Bayley (2002) ainda sustenta que, embora sejam conceitualmente distintos, as atribuições, as situações vivenciadas e os resultados são interdependentes. As atribuições afetam a ação, que, por sua vez, interfere nos resultados.

Dentre as várias atribuições conferidas ao delegado de polícia, pela Lei 5.406, de 1969, estão as funções de direção, orientação, coordenação e controle das

atividades atinentes aos serviços policiais da unidade policial sob sua jurisdição. Compete-lhe, também, instaurar, presidir e orientar a elaboração de inquéritos, autuar criminosos ou contraventores, comparecer aos locais de crime, promover o registro e licenciamento de veículos e apresentar relatórios mensais das atividades da unidade policial, dentre outras funções.

Nesse caso específico, a função gerencial torna-se tão importante quanto em outros tipos de organização porque é por meio dela que se constrói e se gerencia o corpo produtivo da instituição em direção ao alcance dos seus objetivos e de suas metas organizacionais. Da mesma forma, a satisfação no trabalho é uma temática importante na dinâmica do trabalho, porque tem repercussão direta nas atitudes pessoais, comportamentais e produtivas dos trabalhadores.

Alecian e Foucher (2007) abordam o gerenciamento como uma “atividade que consiste em conduzir, dirigir um serviço, uma instituição, uma empresa”. Ainda segundo os autores, algumas idéias são subjacentes ao termo *gerenciamento*, pelos múltiplos empregos do tema, como treinamento, aprendizagem e utilização de habilidades em maior ou menor escala; e condução, no sentido de direcionar os esforços de colaboradores para o alcance dos objetivos e das metas comuns.

Bayley (2002) postula que as situações cotidianas de uma atividade policial dependem de dois fatores: demanda pública e prioridade de decisões.

A demanda pública, na forma de pedidos individuais de ajuda, “decorre da necessidade de resolver conflitos que antes eram solucionados por grupos informais” (BAYLEY, 2002, p.146).

No geral, as requisições por intervenção da polícia são proporcionais às relações interpessoais vivenciadas na sociedade. Assim, a demanda dos cidadãos, segundo o autor, é afetada pelo caráter das relações interpessoais particularmente, a vitalidade dos grupos sociais primários pelo nível e distribuição de riquezas; e pelos valores culturais atribuídos ao fato de os grupos se manterem próximos e estreitamente ligados.

As decisões tomadas pelos policiais prioritariamente vão depender das demandas dos cidadãos. Portanto, há uma relação de *feedback* entre as demandas feitas à

polícia e as decisões tomadas pela polícia: “a demanda determina o espectro de escolhas que a polícia tem, mas a resposta da polícia quando faz suas escolhas vai dar forma às decisões do público sobre que questões levar a si mesma” (BAYLEY, 2002, p. 152).

Com base no que foi exposto, acredita-se que é importante e significativo investigar se a atuação gerencial do delegado de polícia tem relação com a satisfação no trabalho de seus subordinados. Justifica-se esse interesse pela representatividade que a instituição policial civil tem na área de segurança pública; pelos desafios que este estudo desperta, internamente, em razão da contribuição que este tipo de pesquisa possibilita à Instituição e, externamente, em razão da caracterização do estudo como fenômeno social; e pela proximidade do tema com a linha de pesquisa “Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações”.

Corroborando a relevância do estudo, o trabalho provoca diferentes graus de motivação e satisfação nos trabalhadores, principalmente quanto à forma e aos meios como são desempenhadas as tarefas.

Nesse contexto, o presente estudo buscará responder à seguinte pergunta: **A atuação gerencial do delegado de polícia tem relação com a satisfação no trabalho dos subordinados?**

Para responder a essa questão, estabeleceram-se objetivos geral e específicos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre a atuação gerencial do delegado de polícia e a satisfação no trabalho de seus subordinados.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar, descrever e analisar a atuação gerencial do delegado de polícia;
- b) Identificar, descrever e analisar o grau de satisfação no trabalho dos escrivães e agentes de polícia;

c) Analisar e relacionar essas variáveis.

Para a operacionalização do estudo, optou-se pela aplicação de dois questionários, um abordando a atuação gerencial e o outro, a satisfação no trabalho, aliado à realização de entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de esclarecer possíveis contradições apontadas no estudo quantitativo, bem como clarear itens das variáveis mais destacadas.

A estruturação do trabalho tem sua base na fundamentação teórica da atuação gerencial, na motivação e satisfação no trabalho, na apresentação da organização policial civil e da Academia de Polícia Civil (ACADEPOL), na metodologia, na apresentação e análise dos resultados e, finalmente, na conclusão.

No capítulo 2, desenvolve-se uma revisão da literatura quanto aos temas “avaliação gerencial” e “satisfação no trabalho”. No capítulo 3, faz-se a contextualização de segurança pública, Polícia Civil de Minas Gerais e Academia de Polícia Civil.

No capítulo 4, descreve-se a metodologia utilizada. No capítulo 5, apresentam-se e analisam-se os resultados da pesquisa, destacando os aspectos mais relevantes e as variáveis que mais influenciam na atuação gerencial dos delegados de polícia e na satisfação do trabalho de seus subordinados.

No capítulo 6, apresenta-se a conclusão do estudo, ressaltando não só os principais achados da pesquisa, como também algumas sugestões à Polícia Civil, de modo a possibilitar o pleno desenvolvimento dos seus recursos humanos, e expõem-se as limitações que envolvem uma pesquisa dessa natureza.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

“Trabalho” e “satisfação” são temas que permeiam toda a literatura na área de gestão, o que retrata sua importância nos contextos acadêmico, profissional e pessoal.

O trabalho, segundo Powers e Russel (1993), representa o meio pelo qual o ser humano obtém seu sustento por intermédio de recursos materiais e financeiros, além de possibilitar seu desenvolvimento pessoal e familiar.

No contexto social, o trabalho vai além da esfera familiar, envolvendo, segundo Morin (2004), necessidade de relacionamento com outras pessoas, necessidade de vinculação e forma de dar um sentido e/ou objetivo à vida.

A satisfação é, por sua própria natureza, algo difícil de ser definido. As principais correntes de gestão de pessoas da atualidade associam satisfação a auto-realização no trabalho. De qualquer maneira, retrata um estado de espírito que dá ao indivíduo a sensação de felicidade, plenitude e prazer.

Locke (1976) entende a satisfação como sendo um estado emocional, prazeroso ou positivo resultante de uma experiência de trabalho ou desempenho de tarefas aprazíveis.

Em resumo, trabalho e satisfação são temas interrelacionados e , na dinâmica do trabalho, também está inserido o gerenciamento do corpo produtivo da organização. Nesse sentido, será detalhado a seguir a função gerencial e satisfação no trabalho.

2.1 Função gerencial

A gestão, enquanto fenômeno organizacional, tem despertado grande interesse em pesquisadores e gerentes. Não existe consenso a respeito de seu conceito. Entretanto, suas responsabilidades e importância estão claras quanto à condução e gerenciamento do corpo produtivo da empresa uma vez que é por meio dela que são formuladas as estratégias da organização.

Nesse sentido, a gerência é um fenômeno grupal, uma vez que está associada a uma relação entre pessoas e, ao mesmo tempo, uma relação de poder, porque envolve a influência de um ou mais indivíduos sobre o grupo, numa relação caracterizada pela cessão espontânea de uma parcela de poder que o subordinado confere ao gerente. Portanto, a atuação gerencial é uma ação social, na medida em que interage com os demais membros da equipe de trabalho.

Fayol (1994), representante destacado da escola clássica de administração, propunha que o trabalho gerencial e as atividades cotidianas dos gerentes deveriam estar baseados nas funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Na função de planejamento, segundo Fayol (1994), estão todos os serviços e todas as funções, particularmente a função de administrador. Ela envolve “iniciativa do programa de ação, indica seu objetivo e extensão, fixa a parte de cada serviço na obra comum, coordena as partes, harmoniza o conjunto, decide enfim, qual linha de conduta a seguir” (FAYOL, 1994, p. 66).

Na função de organização, estão envolvidos os organismos material e social. O primeiro refere-se aos recursos materiais e o segundo, os recursos humanos. Neste, as funções envolvem a capacidade para “resolução dos problemas administrativos, técnicos, comerciais, financeiros e outros que lhe são submetidos” (FAYOL, 1994, p. 97).

Na função de comando, está a habilidade de “tirar o melhor proveito possível dos agentes que compõem a unidade” (Fayol, 1994, p. 120), prestando grande serviço à empresa.

Na função de coordenação, está envolvida a capacidade para “adaptar os meios aos fins, dar às coisas e atos as proporções convenientes de maneira a facilitar o seu funcionamento e o seu sucesso” (FAYOL, 1994, p.127).

Na função de controle, estão envolvidas as competências, sentimento de dever, independência, julgamento e tato, como principais condições do administrador para “verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos” (FAYOL, 1994, p. 130).

Com base no trabalho de Fayol, Robbins (1999) explica que o comando e a coordenação foram condensados em uma só função, a de liderança.

Atualmente, em decorrência da evolução do pensamento administrativo, da dinamização dos processos produtivos e da nova ordem mundial, essa visão gerencial ganhou novos enfoques, implicando o estabelecimento de novas funções gerenciais.

O reconhecimento da importância do gerente nas organizações está diretamente relacionado à necessidade das organizações de atrair e manter funcionários de alto nível de desempenho. Como decorrência, tem-se procurado determinar quais habilidades são essenciais ou importantes para a eficácia do trabalho. Sabe-se que as competências técnicas são necessárias, porém insuficientes para o sucesso gerencial.

Hoje, o gerente é visto como um indivíduo que, além de poder ser capacitado para o exercício do cargo, deve possuir uma visão de gerenciamento bem mais ampla, voltada para um mercado cada vez mais exigente, aliado a uma visão focada nos aspectos técnicos e comportamentais.

Mintzberg (1986) sustenta que o executivo, ou gerente, é o profissional mais vital à sociedade, porque é ele quem determina se as instituições sociais funcionam bem ou se desperdiçam talentos e recursos.

Sarsur e Cruz (2003) também salientam que o gerente tende a personificar as políticas e ações da organização, postando-se como intermediário entre aqueles que determinam os rumos organizacionais e aqueles que vão concretizar tais ações.

Davel e Melo (2005) destacam que as mudanças organizacionais e ambientais vêm afetando não só a natureza do trabalho, como também a condição existencial dos gerentes. A gerência envolve temas e/ou definições as mais diversas. Dentre elas, a gerência e o poder, intimamente correlacionados, porque a gerência contém expressão de alguma faceta do poder. O poder do gerente está intrinsecamente ligado à sua capacidade de influenciar, persuadir e estimular seus subordinados em busca do objetivo comum da organização. Nesse contexto, a gerência é ponto crucial tanto para o indivíduo como para a organização.

Rost (1993) define a gerência é um relacionamento de autoridade entre o gerente e seus subordinado, uma vez que o primeiro estabelece as metas, toma decisões e coordena atividades, caracterizando-se aí uma relação de poder.

A função gerencial moderna, continua o autor, exige conhecimentos e habilidades no trato com as questões técnicas e sociais, importantes ao processo decisório da organização. Hoje, exige-se flexibilidade diante da evolução dos meios social, econômico e político.

Motta (2003) classifica a gerência como o “exercício de uma atividade que exige mais de uma pessoa para executá-la; requer uma ação calculada, uma racionalidade de meios, necessidade de cooperação e coordenação entre os indivíduos, resolução de problemas e de conflitos”. Enfim, requer uma visão estratégica para melhor planejar, comandar e manter o grupo motivado, de modo a atender às demandas pessoais e organizacionais.

O autor pontua que é na compreensão da complexidade da vida organizacional que se entende melhor o processo decisório. Para isso, deve-se basear em dois fatores: a) conceber a gerência como algo científico, racional, com relações de causa e efeito; e b) aceitar a face imprevisível da interação humana, conferindo-lhe uma dimensão ilógica, espontânea e irracional.

Em resumo, Motta (2003) preconiza que não existe melhor maneira de estruturar uma organização, já que, cada vez mais, ela é descentralizada, autônoma, baseada

em equipes e diferenciada por objetivos integrados por comunicações internas. Assim, é a organização moderna, versátil, que o autor denominou de “organização baseada na tridimensionalidade”, isto é, se uma parte quebra, a parte que sobra reconstrói o todo.

Reed (1995) conceitua gerência como uma configuração frouxamente integrada por práticas sociais que visam reunir e controlar os diversos recursos e atividades necessárias à produção. Nesse sentido, as organizações são pensadas, então, como um conjunto de práticas segundo as quais os indivíduos estão engajados em sistemas de relações sociais, em que estão envolvidos coletivamente. Sabe-se que a prática social concilia condutas e atos dos indivíduos. Portanto, o autor considera as estruturas sociais como referência nos processos de interação social.

Reed (1995) também visualiza a gestão como prática social a partir de fatores inter-relacionados, porém distintos. Segundo ele, são cinco os fatores que permeiam a gestão. Primeiro, os indivíduos estão engajados nas práticas ou nas ações da comunidade da qual fazem parte. Segundo, os objetivos ou problemas são identificados e compartilhados pelos membros do grupo, por meio de interações recíprocas. Terceiro, esses objetivos ou problemas são comunicados por meio do vocabulário conceitual de seus participantes. Quarto, os meios ou recursos são utilizados para chegar aos projetos importantes. Quinto, as atividades, os recursos e as relações que se estabelecem ficam dependentes de fatores situacionais.

Como se vê, a gestão é uma prática social, na medida em que envolve condutas, atos e estruturas sociais em seus processos produtivos.

A ação humana nas organizações configura-se como um processo de construção social que ocorre ao longo do tempo e do espaço. Por essa razão, as condutas gerenciais reproduzem em seus cotidianos traços da sociedade que lhes deu origem.

Giddens (1989), criador da teoria da estruturação, vincula a ação cotidiana dos atores organizacionais a estruturas sociais mais amplas, sem, contudo, estabelecer

determinismos entre ação e estrutura, e vice-versa. O que existe, segundo o autor, é uma relação de reciprocidade entre ação e estrutura. De um lado, estão as regras e os recursos, recursivamente implicados na reprodução dos sistemas sociais (estrutura, nível macro); de outro, a ação cotidiana dos atores organizacionais (ação, nível micro). A partir desse modelo, é possível compreender a ação humana nas organizações, porque possibilita vincular à estrutura social os significados analíticos dos atores.

Junquillo (2003) estabelece a vinculação entre a ação gerencial e as propriedades estruturais da sociedade brasileira com base no modelo da dualidade da estrutura e interação de Giddens. Para Junquillo (2003), as condutas gerenciais verificadas nas organizações públicas brasileiras comprovam a hipótese de que a ação cotidiana dos gerentes é condicionada por propriedades estruturais da sociedade brasileira, deixando claro que a ação humana não se dá ao acaso, mas reflete características de determinado contexto histórico e social. Também, conclui que as propriedades estruturais tanto podem facilitar como restringir a ação humana.

Mintzberg (1986) sintetizou esses conceitos ao defender que a atuação do gerente vai além das funções clássicas defendidas por Fayol. Mintzberg (1986) propôs três papéis básicos do executivo no exercício de sua autoridade formal e *status*, aos quais estariam agrupadas dez atividades por ele desempenhadas, quais sejam: monitor, disseminador, porta-voz, empreendedor, manipulador de distúrbios, alocador de recursos, negociador, imagem do chefe, líder e contato.

No papel de informação, estão as atividades de monitoramento, disseminação e porta-voz, tanto para o público interno quanto para o externo, de modo a possibilitar a grande e diversa movimentação de informações, muitas das quais se tornam acessíveis devido a seu *status* e seu encaminhamento aos subordinados.

No papel interpessoal, estão incluídos o papel ligado à imagem do chefe, de líder e de contato que o gerente deve estabelecer na execução de sua atividade, capacitando-o a desempenhar o papel gerencial.

No papel de decisão, estão inseridas as atividades empreendedoras, de respostas às pressões, de negociador e de alocador de recursos para a obtenção de vantagens para sua organização.

Observa-se que, no contexto da empresa, “o gerente desempenha papel fundamental no processo de renovação organizacional e, mais ainda, durante os processos de reestruturação organizacional” (DAVEL; MELO, 2005, p. 55).

Katz (1974) identificou três habilidades importantes à gerência que favorecem o alcance dos seus objetivos organizacionais com sucesso: técnica, humana e conceitual.

Segundo o autor, a habilidade técnica consiste em aplicar um conhecimento especializado ou perícia. A habilidade humana envolve a capacidade de trabalhar com outras pessoas, entendê-las e estimulá-las. A habilidade conceitual está relacionada à capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas.

Do que foi exposto, verifica-se que há um elo comum entre as várias correntes gerenciais enfocadas pelos autores no que diz respeito a funções, papéis e habilidades do gerente. Para eles, a função gerencial é de suma importância para gestão de pessoas e, conseqüentemente, para a organização.

A propósito, Silva *et al.* (2007) desenvolveram um estudo numa organização pública federal brasileira, contemplando um universo de 4.308 funcionários, sendo que 877 (20,4%) exercem as funções gerenciais, objetivando avaliar a atuação gerencial de seus gestores antes e depois de um programa de desenvolvimento gerencial, visando identificar os efeitos do programa em termos de comportamento no cargo.

Como resultado, foi detectado que a atuação gerencial vai além das funções clássicas de planejamento, organização, comando, controle e coordenação. As outras funções encontradas foram: coordenação do trabalho, englobando planejamento e organização; comunicação e *feedback*, contendo a capacidade de estabelecer trocas de informações e feedback com a equipe; visão, aprendizagem e

inovação, envolvendo a capacidade visionária e de promoção de mudança, com a atenção para aprendizagem no trabalho; e as relações interpessoais, compreendendo a capacidade de interagir e negociar com respeito e assertividade.

Mintzberg (1986) também discute a ação gerencial a partir de uma pesquisa sistemática, no qual verifica que existem quatro mitos sobre o trabalho do executivo:

- O executivo é um planejador sistemático e reflexivo.
- O executivo não executa tarefas de rotina.
- As informações gerenciais do executivo são obtidas por meio de um sistema formal de comunicação.
- A administração tem-se transformado em ciência e profissão.

Para o autor, é exatamente o contrário. Ou seja, as ações do executivo são caracterizadas por brevidade, variedade e descontinuidade, respondendo a estímulos temporais, orientados para a ação. De igual modo, realiza tarefas rotineiras e ritualísticas. Suas informações gerenciais são obtidas, na maioria dos casos, de maneira informal, por meio de boatos, fofocas, reuniões e especulações. Finalmente, concentra as decisões e tem o hábito de organizar o tempo e processar as informações só para si, agindo mais pelo julgamento pessoal e pela intuição.

No contexto brasileiro, a gerência também passa por transformações, diante da necessidade premente de modernização e eficiência.

Kliksberg (1988) já alertava para o contexto histórico-social em que a organização estava inserida. Segundo ele, as variações do contexto histórico, por serem profundas, determinavam a necessidade de mudar o perfil gerencial e a forma de abordagem do problema da gestão. O Estado cresceu muito mais rapidamente do que o restante das estruturas histórico-sociais, transformando-se em protagonista absolutamente central das estruturas político-econômico-social.

Nessa perspectiva, a empresa está envolvida pelo ambiente que a cerca. Portanto, a ação organizacional não depende apenas do desejo de quem a administra. “As variáveis de comportamento cultural influenciam definitivamente o trabalho, sua

produtividade e as formas de gerência” (VASCONCELOS, 1995, p. 232). Segundo Vasconcelos (1995), a lógica gerencial brasileira teve como base a lógica do coronel, ou seja, produção industrial com base no trabalho escravo. Assim, o mundo do coronel passou também a ser o do trabalho, aliado à lógica autoritária, clientelista e paternalista. Essas estruturas históricas, afirma o autor, funcionam como obstáculos reais aos esforços modernizadores.

Junquillo (2002) também aborda a reestruturação de aparelhos estatais brasileiros, a partir do Plano Diretor de Reforma do Estado (PDRE), implantado em 1995.

Nessa análise, ele enfoca a reestruturação do Estado brasileiro, que objetivava, especificamente na área de gestão, transformar o perfil dos administradores públicos de burocráticos para gerentes, de modo a possibilitar uma nova gestão das organizações no setor público brasileiro.

O modelo burocrático, no entendimento do governo, era caro, lento e incapaz de acompanhar as crescentes demandas sociais presentes na realidade brasileira. Era, portanto, necessário conceber novas estratégias que viabilizassem essa transformação. Descentralizar decisões, delegar autoridade, diminuir os níveis hierárquicos, controlar os resultados e direcionar a administração pública para atendimento do cidadão foram algumas estratégias estabelecidas.

Porém, para que essas metas fossem alcançadas, era fundamental rever o papel e o perfil dos administradores públicos. A simples passagem do administrador burocrático para o gerencial não se faz por decreto. Conforme o autor, “essas mudanças envolvem fatores econômicos, financeiros, sociais e comportamentais. Envolvem também uma reconstrução social de significados daquelas mesmas ações, no seio das organizações do setor público” (JUNQUILHO, 2002, p. 2).

A gestão de pessoas envolve não só regras, planos e estratégias, mas também relações sociais e experiências; enfim, o cotidiano no interior das organizações. Nesse contexto, o autor ratifica a importância do contexto sócio-cultural no qual a organização está inserida.

Partindo dessa constatação, Junquillo (2002) propõe um gerente híbrido, resultante da fusão entre o modelo burocrático e o modelo gerencial, uma vez que não pode haver dissociação da dimensão subjetiva na atuação gerencial.

Para sustentar sua proposição, ele recorre a vários autores, como Da Matta (1990, 1993), Ramos (1983), Faoro (1987), Freyre (1994), Holanda (1995) e Ribeiro (1996), na estruturação do “gerente caboclo”, assim denominado por ele. Este navega socialmente entre os polos extremos, burocrata e orgânico, entre a personalidade e a impessoalidade, entre o formal e o informal, entre o coração e a razão, arremata o autor.

Em síntese, a gestão, como prática social, é construída a partir dos atores organizacionais, ação esta fundamentada nas estruturas sociais vigentes. Garcia (1978) entende ser a gestão um processo de construção e reconstrução que inclui ação, tempo e espaço, bem como a mudança de um conjunto de atividades e procedimentos e estruturas organizacionais.

Diante do exposto, pode-se resumir que a gestão “compreende o conjunto de comportamentos desempenhados pelas pessoas que assumem postos de trabalho de natureza gerencial numa organização” (SILVA *et al.*, 2007, p. 5), aliado ao contexto histórico-social em que a organização e o gerente estão inseridos.

Na Polícia Civil, o papel gerencial cabe ao delegado de polícia, autoridade policial incumbida também do exercício das atividades de polícia judiciária. Dentre as várias atribuições que lhe são conferidas, estão as de direção, orientação, coordenação e controle das atividades atinentes aos serviços policiais da unidade policial sob sua jurisdição.

2.2 Satisfação no trabalho

Motivação e satisfação estão umbilicalmente associadas. A motivação significa motivo ou causa, ou, ainda, o “conjunto de fatores psicológicos de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta do indivíduo”

(FERREIRA, 1986, p. 1.164). Também para Ferreira (1986), a satisfação reflete um estado de contentamento, alegria e saciedade. Assim, a motivação está relacionada ao comportamento e a satisfação, ao sentimento. Uma e outra são indissociáveis.

Teóricos das mais variadas correntes, ao longo do século XX, têm desenvolvido estudos e pesquisas relacionados aos temas. Bergamini (1990) define a motivação como sendo uma necessidade que atua no intelecto do indivíduo e que o leva a agir para o atendimento ou a eliminação da necessidade. Nesse contexto, saber o que motiva é “descobrir o procedimento a ser adotado com relação a ele, para que melhore seu desempenho profissional” (SILVA JÚNIOR, 2001, p. 47).

São vários os fatores que influenciam o comportamento humano. Entre eles estão os valores. Segundo Silva Júnior (2001), os valores representam, *grosso modo*, as convicções básicas do indivíduo, construídas ao longo de sua existência. Por meio dos valores, o indivíduo embasa suas ações e suas condutas individuais e coletivas. E, paralelamente, a organização, ao conhecê-los, forma a estrutura para entendimento de atitudes e motivações de seus empregados.

No contexto organizacional, se os valores dos indivíduos, materializados por meio de suas atitudes e comportamentos, forem diferentes dos valores da empresa, pode haver insatisfação no trabalho e a decisão de não empregar todos os seus recursos ou potencialidades em prol de um desempenho desejado e possível.

Ao contrário, quando demonstra alto nível de satisfação no trabalho, o indivíduo tem atitudes positivas, envolve-se com as tarefas, demonstrando comprometimento e responsabilidade naquilo que faz.

Gondim e Silva (2007, p. 146) reforçam o conceito de motivação como sendo uma “ação dirigida a objetivos, sendo autoregulada biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas”, eleitas como importantes para o indivíduo. Já a satisfação é definida pelos autores como “nível de contentamento com as relações de chefes e

colegas, com o sistema de recompensas e remuneração, e com o trabalho realizado” (GONDIM e SILVA, 2007, p. 146).

Segundo os mesmos autores, as teorias motivacionais são classificadas em três modelos principais (QUADRO 1). No primeiro, as teorias são divididas em dois grupos: teorias de conteúdo; e teorias de processo.

Nas teorias de conteúdo, a motivação humana parte da necessidade ou da falta de necessidade, gerando o comportamento orientado para a sua satisfação. Já nas teorias de processo, a motivação está associada a uma tomada de decisão em que são considerados os objetivos, as percepções, as expectativas e as metas pessoais.

Ainda segundo o modelo de Gondim e Silva (2007), no segundo modelo de classificação, há aceitação das teorias de conteúdo e de processo, porém há outra dimensão diferenciada: o reforço da conduta e cognição. Melhor explicando o enfoque dos autores, o reforço, na motivação, dirige sua atenção para o que acontece depois da ação, que pode ser repetida, pelo caráter positivo que representa. Ao contrário, as teorias que enfatizam a cognição dirigem sua atenção para as percepções, interpretações e informações armazenadas ao longo do tempo que vão orientar o indivíduo para a ação no futuro.

No terceiro modelo de classificação, não são levadas em consideração as dimensões dos modelos anteriores. Nele, a motivação é, fundamentalmente, uma teoria de ação. Portanto, sua relevância está na repercussão da ação, que pode ser modificada ou reorientada, se assim entender o indivíduo.

(continua)

MODELO	MOTIVAÇÃO	AUTORES
Conteúdo	A motivação humana parte da necessidade, gerando comportamento em direção à sua satisfação.	Maslow Mc Clelland Alderf
Processo	A motivação humana está relacionada a uma tomada de decisão, associadas a objetivos, percepções, expectativas e metas pessoais.	Herzberg Mc Gregor Adams

(conclusão)

MODELO	MOTIVAÇÃO	AUTORES
Conteúdo, processo, reforço e cognição	Aceitação das teorias de conteúdo e processo, acrescidas do reforço da conduta e cognição. Ou seja, dirige a atenção para o que ocorre depois da ação, que pode ser repetida, pelo caráter positivo que representa e para as percepções e interpretações que vão orientar o indivíduo para a ação futura.	Locke Deci Skinner
Teoria da ação	A motivação humana está na relevância da repercussão da ação. Ou seja, ela pode ser modificada ou reorientada, de acordo com o entendimento do indivíduo.	Kanfer Vroom

QUADRO 1 – Modelos principais das teorias motivacionais e respectivos autores

Fonte: Adaptado de Gondim e Silva (2007)

Historicamente, o quadro abaixo apresenta um painel sobre os diversos conceitos de motivação.

(continua)

AUTOR	TEORIA	CONCEITUAÇÃO
Maslow (1943)	Hierarquia das Necessidades	As necessidades humanas têm origem biológica e estão dispostas em uma hierarquia: fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização.
Mc Clelland (1953)	Das necessidades	Desvincula-se da perspectiva de hierarquia, mas há três necessidades: poder (desejo de influenciar), afiliação (manutenção dos relacionamentos interpessoais) e realização (autonomia e autorrealização).
Skinner (1953)	Teoria do Reforço	Abordagem comportamentalista, na qual o fundamento está no reforço condicionado do comportamento. Ou seja, o reforço condiciona o comportamento.
Mc Gregor (1960)	X e Y	Visão distinta do ser humano em relação ao trabalho. Teoria X (concepção negativa – o indivíduo não é motivado) e teoria Y (concepção positiva – o indivíduo gosta de trabalhar e tem responsabilidade).
Adams (1963)	Equidade	Fundamentada na comparação que o indivíduo faz de seu trabalho em relação ao outro.

(conclusão)

AUTOR	TEORIA	CONCEITUAÇÃO
Herzberg (1966)	Bifatorial	A motivação tem dois fatores: higiênicos (fatores externos, que variam entre insatisfação e não insatisfação); e motivadores (fatores internos, que levam a satisfação ou a não satisfação).
Alderfer (1969)	Contemporânea de motivação	Redução da teoria de Maslow em três necessidades: existência (fisiológica e segurança); relacionamento (social e estima); e crescimento (auto-realização).
Deci (1971)	Teoria da avaliação cognitiva	A avaliação das atitudes está baseada nas atribuições que o indivíduo faz de ações e motivos. Ou seja, os fatores motivacionais, intrínsecos e extrínsecos, são interdependentes.
Locke (1990)	Estabelecimento de Metas	As metas variam em conteúdo e intensidade, conforme a importância dada a elas pelo indivíduo.
Kanfer (1992)	Teoria da ação	A motivação é uma teoria da ação. Oferece perspectivas concretas de intervenção para mudar ou reorientar uma ação individual.
Vroom (1995)	Expectativa	A motivação, como força de natureza emocional e consciente, é ativada quando o sujeito é levado a escolher uma ação. Há procura da maximização do prazer e ganhos.

QUADRO 2 - Quadro síntese das teorias motivacionais

Fonte: Gondim e Silva (2007)

Observa-se que o trabalho de uma pessoa é muito mais que apenas executar tarefas. Envolve interações, aceitação de regras, condições de trabalho, avaliação, supervisão e o valor que ele representa para a própria pessoa. Portanto, o trabalho é um somatório de fatores que, no todo, representam satisfação ou insatisfação no trabalho.

Nessa perspectiva, podem-se relacionar as variáveis que conduzem à satisfação no trabalho como: boas relações com colegas, apoio e valorização da chefia, oportunidade de crescimento, desenvolvimento pessoal e profissional. Enfim, existe uma gama de fatores.

.O que se tem certeza é que o efeito da satisfação, se positivo ou negativo, tem influência direta no desempenho funcional do trabalhador. Não é à toa que os gestores dão destaque à satisfação e os pesquisadores abordam o tema em vários estudos, como Gondim e Siqueira (2007), no caso brasileiro.

Existem, ao menos, quatro razões importantes para os gerentes darem ênfase à satisfação no trabalho.

A primeira é que “existe uma clara evidência de que empregados insatisfeitos faltam mais ao trabalho e são mais propensos a pedirem demissão” (ROBBINS, 1999, p. 102).

A segunda razão apontada por Robbins diz respeito ao fato de trabalhadores insatisfeitos terem propensão a assumir comportamentos destrutivos.

A satisfação leva à terceira razão, que é “empregados satisfeitos têm melhor saúde e vivem mais” (ROBBINS, 1999, p. 102).

A quarta razão apresentada pelo autor é que a satisfação no trabalho é estendida à vida pessoal do trabalhador; portanto, fora do ambiente do trabalho.

O autor defende, ainda, que a insatisfação no trabalho está associada a um elevado nível de reclamação e ressentimento, negligência, estresse, ações destrutivas e doenças psicossomáticas, entre outras.

Em síntese, a satisfação no trabalho é traduzida em aumento da produtividade, menor absenteísmo ou demissões, diminuição da incidência de comportamentos destrutivos e maior prazer na realização das tarefas.

Siqueira (2008) destaca três vertentes de satisfação no trabalho. A primeira diz respeito às características individuais responsáveis por comportamentos de trabalho. Nesse sentido, a satisfação no trabalho tornou-se importante para os interesses empresariais. Posteriormente, a satisfação no trabalho passou a ser vista como uma

atitude, materializada por meio da produtividade, do desempenho e da rotatividade, dentre outras.

A segunda vertente aborda a satisfação no trabalho fundamentada nos pressupostos humanistas e sociais, em que a cobrança de responsabilidade da empresa é considerada. Nesse enfoque, os sentimentos que emergem no contexto do trabalho são irradiados para a vida pessoal, familiar e social do trabalhador.

A terceira vertente aborda a afetividade no ambiente de trabalho como um vínculo afetivo que o trabalhador estabelece com o seu trabalho. A satisfação, aqui, está associada ao resultado em que três componentes psicossociais devem estar em sintonia: bem estar no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Ainda segundo Siqueira (2008), são diversos os fatores que poderiam promover a satisfação ou insatisfação no trabalho. As características pessoais, como gênero, idade e estado civil; o ambiente físico, como ruído, iluminação e temperatura; e as estruturas organizacionais, como funcional, matricial ou híbrida, pouco contribuem para a satisfação ou não no trabalho.

Entretanto, destaca a autora, os valores organizacionais, as percepções de justiça e a reciprocidade das relações sociais e econômicas entre empregados e empregadores têm forte impacto na satisfação ou insatisfação no trabalho. Portanto, “a satisfação no trabalho é um conceito integrado por várias dimensões. As que conseguiram manter-se ao longo de décadas foram cinco: satisfação com o salário, com os colegas, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho” (SIQUEIRA, 2008, p. 267).

Corroborando com essa linha de raciocínio, Zanelli (2004) destaca que o trabalhador satisfeito pode tornar-se uma pessoa com mais possibilidades de ser um cidadão integrado à sociedade e apresentar melhores índices de bem estar físico e mental.

Em resumo, a satisfação no trabalho significa o quanto a empresa possibilita ao empregado sentimentos de gratificação e prazer, ao passo que a insatisfação no trabalho retrata, ao contrário, sentimentos de desprazer e sofrimento.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA E A POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS

É fator indiscutível que a violência cresce em números elevados a cada ano, fazendo parte do cotidiano das pessoas. Em Minas Gerais, a realidade não é diferente, comparada ao restante do País.

Estudos realizados em 1990 pelo Núcleo de Estudos em Segurança Pública da Fundação João Pinheiro, em parceria com o Centro de Estudos em Criminalidade e Segurança Pública da Polícia Militar de Minas Gerais, publicado em 2008 (www.seplag.mg.gov.br), apontam que o número de crimes violentos era de 100 por 100 mil habitantes em Minas Gerais. Em 2004, esse número cresceu para 550 por 100 mil habitantes. Em 2007, esse número embora tenha diminuído, continuou bastante significativo.

Várias são as causas desse quadro atual. Estudiosos da área² apontam os problemas socioeconômicos, as práticas violentas e corruptas das organizações policiais e a impunidade, dentre outras, como os principais responsáveis pelo crescimento da violência, que já faz parte da realidade das pessoas. Por essa razão, os questionamentos acerca da segurança pública se configuram como uma das maiores preocupações da população brasileira.

Atualmente, a idéia do governo mineiro é criar uma polícia voltada para a comunidade em parceria com todos os órgãos e setores ligados à segurança pública e nunca afastada dos direitos humanos e o respeito à cidadania.

Em decorrência, sua atuação está sujeita a críticas, porque o policial representa o Estado e, como tal, “deve prestar contas dos resultados de sua atuação, dos problemas identificados pela comunidade e dos desvios de conduta de seus membros” (CRUZ, 2006, p. 8).

² A exemplo do Centro de Estudos da Criminalidade e da Segurança Pública (CRISP), da UFMG.

Nesse contexto, polícia e segurança pública são indissociáveis. Portanto, deve-se procurar viabilizar ações no sentido de redefinir o papel social do policial, resgatando os valores éticos necessários ao pleno exercício de seus agentes, promotores da segurança pública.

De igual modo, é importante fornecer informações sobre a organização policial, objetivando auxiliar na compreensão do ambiente organizacional no qual seus servidores estão inseridos.

3.1 A Polícia Civil de Minas Gerais

O Estado Democrático de Direito, instituído pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, assegura a todos os cidadãos brasileiros, dentre os diversos direitos sociais e individuais, a preservação da ordem pública e a defesa das pessoas e do patrimônio (BRASIL,1988, p.2). Para cumprir esse preceito constitucional, as Constituições Federal (1988) e Estadual (1989) dispõem sobre as atribuições de cada instituição pública.

No que diz respeito à segurança pública, suas atividades são desempenhadas em três níveis de esfera: municipal, estadual e federal.

Na esfera municipal, a Guarda Municipal tem por objetivo proteger os bens e os serviços do município.

Na esfera estadual, estão inseridos o Corpo de Bombeiros, responsável pela defesa civil; a Polícia Militar, responsável pelo policiamento ostensivo e pela preservação da ordem pública; a Polícia Rodoviária Estadual, responsável pelas atividades de patrulhamento ostensivo das rodovias estaduais; e a Polícia Civil, com funções de polícia judiciária e apuração de infrações penais, exceto as militares.

No âmbito federal, estão instituídos: a Polícia Rodoviária Federal, exercendo funções semelhantes à Polícia Rodoviária Estadual (ou seja, responsável pelo patrulhamento ostensivo das rodovias federais); e a Polícia Federal, responsável pela apuração de infrações penais contra a União.

A Polícia Civil de Minas Gerais, foco do presente estudo, atua, basicamente, segundo a legislação penal e processual penal, estando subordinada à Secretaria de Estado da Defesa Social.

Camilli e Almeida (2008) falam da trajetória histórica da Polícia Civil mineira. Segundo os autores, por problemas de policiamento no Estado, dificuldade de locomoção e transporte pelo território mineiro foi criada a guarda civil em 1904 (CAMILLI e ALMEIDA, 2008, p. 53). Sua tarefa era policiar as áreas centrais das cidades, em substituição à Polícia Militar.

Em 1956, a polícia mineira foi reorganizada por meio das Leis 1.455 (Minas Gerais, 1956) e 1.527 (Minas Gerais, 1956), com a criação da Secretaria de Estado de Segurança Pública (SESP) e categorização da carreira de delegado de polícia.

Em 1969 a Lei 5.406 (Minas Gerais, 1969), dispôs sobre sua organização, composição e função de seus órgãos, regime jurídico de seu pessoal e definição dos princípios organizacionais.

Os Decretos 12.503 (Minas Gerais, 1970) e 12.776 (Minas Gerais, 1970) extinguiram os cargos de guarda civil e vigilante, criando outros, e a Lei 8.181 (Minas Gerais, 1982) estabeleceu escolaridade mínima para todas as carreiras.

Os modelos de segurança pública, continuam os autores, teve alternância em função aos diversos regimes políticos brasileiros. Com as Constituições Federal de 1988 (Brasil, 1988) e Estadual de 1989 (Minas Gerais, 1989) as estruturas policiais foram redefinidas, no sentido ético e técnico.

A partir de 2002, a SESP foi transformada em Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS) e, como um órgão autônomo da administração direta, foi reestruturada em 2003 (Minas Gerais, 2003), na qual foi criado o Sistema de Defesa Social (SIDS), reunindo a Subsecretaria de Administração Penitenciária, a Polícia Militar, o Corpo de Bombeiros, a Defensoria Pública e a Polícia Civil. O SIDS objetivou, primordialmente, promover a articulação das instituições de segurança,

realizando um trabalho integrado entre as organizações públicas e as representações da sociedade. Para tanto, foi necessário introduzir nova concepção às atividades desenvolvidas pela Polícia Civil, dividindo-a em três níveis fundamentais da administração: a) administração superior, responsável pela coordenação geral de segurança pública; b) atividade logística, com face da necessidade de apoio para a execução da atividade policial; e c) atividade finalística, com funções estratégicas e táticas de atuação.

Também estão vinculados à Polícia Civil a Medicina Legal, a Criminalística, a Identificação Civil e Criminal, e o Departamento de Trânsito (DETRAN), órgãos e serviços de processamento e arquivo que ajudam na investigação criminal, finalidade precípua da Polícia Civil (MINAS GERAIS, 2003, p. 1).

Além de suas atividades constitucionais, a Polícia Civil presta serviços a todos os cidadãos, tais como: fornecimento de Carteira de Identidade e de Atestado de Antecedentes Criminais, devolução de carteiras recuperadas e cancelamento de Notas Criminais (www.sesp.mg.gov.br).

O quadro de servidores da Polícia Civil é composto por seis carreiras.

1ª) Delegado de polícia

Segundo a Lei 5.406, art. 24 (Minas Gerais, 1969), o delegado de polícia constitui-se em autoridade policial incumbida do exercício das atividades de polícia judiciária, competindo-lhe:

- “Instaurar, presidir e orientar a elaboração de inquéritos destinados a apurar as infrações penais e sua autoria, determinando todas as diligências necessárias, no âmbito de sua competência, autuar criminosos ou contraventores presos em flagrante ou encaminhá-los, se for o caso, aos juzizados especiais, através do Termo Circunstanciado de Ocorrência;
- Comparecer aos locais de crimes, catástrofes ou agitação popular, promover a captura de criminosos procurados pela justiça ou pela própria polícia, promover o registro e licenciamento de veículos, expedição de certificados e carteiras de habilitação e promover a identificação civil e criminal;

- Apresentar relatórios mensais das atividades da unidade policial e desempenhar atividades atinentes ao processamento de informes e estudo de informações no campo da segurança pública”.

Além das atribuições citadas, a Lei Orgânica da Polícia Civil (Minas Gerais, 1969) dispõe o seguinte:

“O Delegado de Polícia é a autoridade responsável pela direção e o regular funcionamento da unidade policial em que tenha exercício. Para o desempenho de suas funções, o Delegado de Polícia dispõe dos serviços técnico-científicos da Polícia Civil e dos servidores policiais a ele subordinados, podendo requisitar, quando necessário, o auxílio de elementos dos diversos órgãos policiais”.

Além das funções de direção, orientação, coordenação e controle das atividades atinentes aos serviços policiais afetos à unidade policial de sua jurisdição, compete-lhe:

“supervisionar e fiscalizar o policiamento executado pelos órgãos da Polícia Civil, praticar atos tendentes à realização do bem-estar geral e à garantia das liberdades públicas, exercer vigilância constante sobre os que possam atentar contra o bem comum e zelar pelo aprimoramento dos métodos e processos policiais. Também compete-lhe avocar, quando conveniente, inquéritos presididos por autoridades que lhes forem subordinadas, fiscalizar o funcionamento de casas de jogos e de diversões públicas e zelar pelo entrosamento indispensável à atuação integrada de todos os órgãos da segurança interna, no âmbito de sua jurisdição”.

2ª) Médico legista

O art. 62 da Lei Orgânica da Polícia Civil (Minas Gerais, 1969) prescreve:

“O Médico Legista é o servidor policial que tem a seu cargo os exames macroscópicos, microscópicos e de laboratório, em cadáveres e em vivos, para determinação da causa mortis ou da natureza de lesões e consequente elaboração de laudos periciais”.

3ª) Perito criminal

O art. 64 da Lei Orgânica da Polícia Civil (Minas Gerais, 1969) prescreve:

“O Perito Criminal é o servidor que tem a seu cargo o trabalho especializado de investigação e pesquisa policial, que consiste em examinar peças, apurar evidências em laboratórios ou colher indícios em locais de crimes ou acidentes, visando a fornecer os elementos esclarecedores para instrução de inquéritos policiais e processos criminais”.

4ª) Agente de polícia

O art. 4º da Lei Complementar n.º 84 (Minas Gerais, 2005) prescreve que:

“o servidor ocupante de cargo de provimento efetivo de Agente de Polícia tem por atribuição as atividades integrantes da ação investigativa, para o estabelecimento das causas, circunstâncias e autoria das infrações penais, administrativas e disciplinares” e:

- “O cumprimento de diligências policiais, mandados e outras determinações da autoridade superior competente, contribuindo na gestão de dados, informações e conhecimentos, efetuar prisões, busca pessoal, identificação criminal e datiloscópica de pessoas;
- Coletar vestígios encontrados em bens, objetos e locais de cometimento de infrações penais, inclusive em veículos, com a finalidade de estabelecer sua identificação, elaborando autos de vistoria, descrevendo suas características e condições para os fins de apuração de infração penal”.

§ 1º “O conhecimento técnico-científico pertinente às funções de vistoria de veículos e às de identificação humana, de natureza biológica e antropológica, para fins da investigação criminal, será incorporado à formação dos servidores policiais civis e, especialmente, à formação dos Agentes de Polícia, dado o caráter especial e específico de sua função.

5ª) Escrivão de polícia

O art. 68 da Lei Orgânica da Polícia Civil (Minas Gerais, 1969) prescreve:

“O Escrivão de Polícia é o servidor policial que tem a seu cargo o trabalho de elaboração de inquéritos policiais, quando necessário, execução de tarefas administrativas, guarda e conservação das instalações e pertences das delegacias”.

6ª) Auxiliar de necropsia

O art. 75 da Lei Orgânica da Polícia Civil (Minas Gerais, 1969) prescreve:

“O Auxiliar de Necropsia é o servidor que, no serviço médico-legal, tem a seu cargo o trabalho que consiste em auxiliar nas exumações, operação e dissecação, recomposição, suturas e pesagens de cadáveres, sob orientação imediata do médico, e em cuidar da limpeza e desinfecção dos locais e instrumentos de trabalho”.

O recrutamento, a seleção e o desenvolvimento dos recursos humanos estão a cargo da Academia de Polícia Civil (ACADEPOL). O ingresso na Instituição é por meio de concurso público, publicado em edital (Minas Gerais, 2006), composto por oito fases eliminatórias e uma classificatória, que é a prova de títulos

Fases do concurso:

- Provas de conhecimento;
- Prova de digitação (somente para a carreira de escrivão de polícia);
- Avaliação psicológica;
- Exames biomédicos;
- Exames biofísicos;
- Provas de títulos (somente para a carreira de delegado de polícia);
- Investigação social;
- Curso de Formação Policial (Aspirantado);
- Prova final do Curso de Formação Policial.

Na primeira fase do concurso, é aplicada a prova de múltipla escolha para todas as carreiras. Somente para a carreira de delegado de polícia esta fase tem mais duas etapas: provas dissertativas e provas orais.

A fase de avaliação psicológica (Minas Gerais, 2006) objetiva identificar os candidatos que possuem inteligência, aptidões específicas e características de personalidade adequadas ao exercício profissional, apurados por meio de instrumentos objetivos da psicologia.

A fase de exames biomédicos (Minas Gerais, 2006) objetiva aferir se os candidatos gozam de boa saúde e, ainda, se possuem acuidade visual e auditiva compatível com a carreira policial. Em razão de sua abrangência e peculiaridade, os exames

biomédicos já serão aceitos como exame pré-admissional para ingresso na carreira se o candidato for aprovado em todas as fases do concurso.

Na etapa de exames biofísicos (Minas Gerais, 2006), procura-se avaliar as compatibilidades físicas para o exercício da atividade policial mediante a aplicação de testes físicos que apurem flexão de braço, agilidade e coordenação motora, corrida e teste de *cooper*.

Já a fase de prova de títulos (Minas Gerais, 2006), tem caráter classificatório, os quais só serão julgados e computados no momento oportuno.

A fase de investigação social (Minas Gerais, 2006), busca levantar dados a respeito do candidato, tais como qualificação pessoal, referências sociais, familiares e bancárias, e renda individual e familiar. Enfim, dados que compatibilizem com a condição de policial civil.

O Curso de Formação Policial, chamado “aspirantado”, visa promover a preparação profissional dos aspirantes. Tem duração mínima de 720 horas/aula, na forma da Lei 6.640 (Minas Gerais, 1975) onde os aspirantes são avaliados a partir de dois indicadores: frequência (assiduidade, pontualidade) e prova final, última etapa do concurso.

O curso é dividido em duas fases:

- a) fase de formação, em que o aspirante freqüentará, em regime de tempo integral, as aulas do curso; e
- b) fase de treinamento, em que o aspirante, sem prejuízo da freqüência às aulas do curso, prestará serviços às delegacias e departamentos, a fim de adquirir os ensinamentos práticos relacionados às funções do cargo para o qual se tenha candidatado.

As fases do Curso de Formação (Minas Gerais, 2006) são estruturadas em três eixos:

- Eixo I: Formação Humana, Histórica e Social;

- Eixo II: Formação Técnico-Procedimental (profissionalizante);
- Eixo III: Formação Integrada (teoria e prática).

Na prova final, o aspirante será avaliado quanto ao conteúdo programático das disciplinas ministradas na Malha Curricular do Curso de Formação Policial, com pontuação mínima de 60% (sessenta por cento).

Terminadas as fases do concurso público, e tendo concluído o Curso de Formação Policial (Minas Gerais, 2006), o aspirante será nomeado para o provimento do cargo inicial da carreira para a qual se tenha candidatado, o que se realizará no prazo de trinta dias.

Finalizado o concurso, será expedido, pela Academia de Polícia Civil de Minas Gerais, o certificado de habilitação, passando o aprovado a aguardar a competente nomeação.

Após nomeação e posse, o agora servidor policial cumprirá estágio probatório de três anos, conforme Lei 5.406 (Minas Gerais, 1969) e art. 41 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

3.2 A Academia de Polícia Civil de Minas Gerais

A Academia de Polícia Civil de Minas Gerais (ACADEPOL) é responsável pelo recrutamento, seleção e treinamento dos policiais civis de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2003). Segundo o *Manual do Aluno* (Minas Gerais, 2007), guia acadêmico utilizado no Curso de Formação Policial de 2007, a Academia de Polícia Civil de Minas Gerais iniciou sua história em 1926, quando da criação de uma Escola de Polícia, que tinha por objetivo ministrar o ensino prático e experimental de Noções de Criminologia, Direito Penal, Técnica Policial e Investigação Criminal.

Naquela época, a frequência aos cursos oferecidos pela Escola de Polícia já era obrigatória. Sabia-se que a maior parte dos investigadores do Estado de Minas

Gerais não possuía sequer o nível básico de escolaridade. Pensando em suprir essa necessidade, a Escola passou a ministrar cursos eminentemente de instrução elementar, permitindo, inclusive, a participação efetiva da população em geral (MINAS GERAIS, 2007).

Essa fuga de sua meta inicial gerou a interrupção de suas atividades, até que, em 1947, o então governador do Estado de Minas Gerais, Milton Campos, permitiu a reabertura da Escola, passando, então, a denominá-la Escola de Polícia Desembargador Raphael de Magalhães, mantendo um anexo para ministrar o ensino primário somente para os filhos de policiais (MINAS GERAIS, 2007).

Posteriormente, esse anexo foi reestruturado em uma nova escola, recebendo o nome de “Escola Estadual Ordem e Progresso”, integrante da rede estadual, destinada ao ensino fundamental e médio (MINAS GERAIS, 2007).

A partir de 1947 (Minas Gerais, 2007), o grau de exigência para a seleção do pessoal que atuaria na função policial aumentou. Além dos exames médicos, exames psicotécnicos, teste de capacitação física, investigação social e provas escritas tornaram-se eliminatórias para o acesso as diversas funções policiais civis.

Na Constituição Estadual (Minas Gerais, 1989), o cargo de perito criminal elevou-se ao terceiro grau de escolaridade, e a partir da Lei 10.797 (Minas Gerais, 1997) as carreiras de detetive, escrivão de polícia, vistoriador de veículos e identificador passaram a exigir o segundo grau de escolaridade.

Com o advento da Lei 3.214 (Minas Gerais, 1997), que estabeleceu a reestruturação dos cargos do serviço civil do Poder Executivo, a Escola de Polícia Desembargador Raphael de Magalhães passou a chamar-se “Academia de Polícia de Minas Gerais”, integrando a estrutura superior da recém-formada Secretaria de Estado da Segurança Pública de Minas Gerais. Em 1969, a Lei Orgânica da Polícia Civil completou-lhe o nome para “Academia de Polícia Civil de Minas Gerais” (PEREIRA, 1987, p. 39).

Como dito anteriormente, com a criação da Secretaria de Estado de Defesa Social (Minas Gerais,2003), a Secretaria de Estado da Segurança Pública de Minas Gerais (SESP-MG) foi extinta, transferindo a sua estrutura para a Polícia Civil do Estado de Minas Gerais.

Já a Lei Complementar 84 (Minas Gerais, 2005), modificou a estrutura das carreiras policiais civis, criando a carreira de agente de polícia e extinguindo as carreiras de detetive, vistoriador de veículos, identificador e carcereiro, sendo que o cargo de auxiliar de necropsia foi extinto com a vacância, conforme dispõe o art. 366 (MINAS GERAIS, 2005).

4 METODOLOGIA

Este capítulo tem a finalidade de apresentar a metodologia desta pesquisa, bem como a estratégia utilizada na coleta e análise de dados.

4.1 Natureza da pesquisa

4.1.1 Quanto aos fins

Esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva. Descritiva porque pretende descrever as percepções dos respondentes, no caso escrivães e agentes, acerca da atuação gerencial do delegado de polícia. Podendo, ainda, conforme Vergara (1998), “estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”, embora não tenha obrigação de explicar os fenômenos que irão ser descritos, mas servirá como base para sua explicação.

Em síntese, permite detectar erros e inconsistências ocorridos durante o processo de coleta de dados, evidenciar as principais características dos dados e fornecer métodos de agrupamentos de dados de maneira que seu manuseio, visualização e compreensão sejam realizados de forma mais simples e eficiente.

4.1.2 Quanto aos meios

Este trabalho pode ser caracterizado, também, como um estudo de caso, uma vez que, conforme Greenwood (1973), implica o exame intensivo e exploratório de campo, de determinado fenômeno em qualquer nível da realidade social, aproximando-se dos estudos qualitativos, que fornecem uma compreensão profunda dos fenômenos, haja vista a consideração do aspecto subjetivo de uma ação social.

Além disso, como pontua Vergara (1998), o estudo de caso é “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas, estas, como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ser ou não realizada no campo” (VERGARA, 1998, p.47).

E finalmente, em conformidade com a abordagem de Vergara e no entendimento de Collis e Hussey (2005) o estudo de caso implica uma única unidade de análise, como uma empresa, um grupo de trabalhadores, um acontecimento, um processo ou até mesmo um indivíduo.

Nessa pesquisa, inicialmente, pensou-se numa amostra de 178 delegados, 57 escrivães e 287 agentes de polícia. Entretanto, foi preciso rever o quantitativo, tendo em vista não só a disponibilidade dos policiais para responder aos questionários, bem como melhor viabilizar a análise dos dados quantitativos.

Nesse sentido, optou em dividir a RMBH em cinco micro-regiões: norte, sul, leste, oeste e centro, de modo a abarcar a totalidade de seu efetivo.

Assim, em cada micro-região foram respondidos 10 questionários por carreira, totalizando 50 delegados, 50 escrivães e 50 agentes de polícia.

4.2 Coleta de dados

4.2.1 Dados quantitativos

Os dados utilizados no presente estudo foram coletados por meio de dois tipos de questionário, ambos aplicados a delegados, agentes e escrivães das delegacias da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH). Aos delegados foi aplicado um questionário com 23 enunciados referentes à escala *avaliação gerencial*. Aos agentes e escrivães (subordinados), foi aplicado um questionário com 44 enunciados referentes à escala *índice de satisfação no trabalho*. Nos dois tipos de questionários constava também uma seção referente aos dados demográficos e ocupacionais dos respondentes.

Para as seções dos questionários referentes à escala *avaliação gerencial*, para delegados, e *índice de satisfação no trabalho*, para agentes e escrivães, os respondentes tiveram que manifestar o grau de concordância com cada enunciado, de acordo com uma escala Likert de cinco pontos (Likert, 1970), conforme apresentado a seguir:

- 1 = Discordo inteiramente;
- 2 = Discordo moderadamente;
- 3 = Neutro ou indeciso;
- 4 = Concordo moderadamente
- 5 = Concordo totalmente.

Para a escala *avaliação gerencial*, composta por 23 enunciados, são identificadas quatro dimensões: *coordenação no trabalho, comunicação e feedback, visão, aprendizagem e inovação e relações interpessoais*.

Já para a escala *índice de satisfação no trabalho*, composta por 44 itens, são identificadas seis dimensões: *autonomia, interação com a equipe de trabalho* (subdividida em *interação com a equipe de delegados e interação com a equipe de subordinados*), *requisitos do trabalho, remuneração, status profissional e normas organizacionais*.

Os QUADROS 3 e 4 apresentam os enunciados que compõem cada dimensão das escalas *avaliação gerencial* e *índice de satisfação no trabalho*, respectivamente. É importante ressaltar que os enunciados da escala *avaliação gerencial* são todos positivos (ordem direta), conforme apresentado no Quadro 3. Já a escala *índice de satisfação no trabalho* apresenta 22 enunciados positivos e 22 negativos (ordem inversa), conforme apresentado no Quadro 4.

Dimensões da escala atuação gerencial	Enunciados
Coordenação do trabalho	1, 5, 9, 13, 17
Comunicação e <i>feedback</i>	2, 6, 10, 14, 18, 21
Visão, aprendizagem e inovação	3, 7, 11, 15, 19, 22, 23
Relações interpessoais	4, 8, 12, 16, 20

QUADRO 3 - Composição das dimensões escala *avaliação gerencial*

Fonte: Silva *et al.* (2007).

<i>Dimensões da escala índice de satisfação no trabalho</i>	<i>Enunciados positivos</i>	<i>Enunciados negativos</i>
Autonomia	13, 26, 43	7, 17, 20, 30, 31
Interação com a equipe de delegados	6, 19, 37	35, 39
Interação com a equipe de subordinados	3, 16	10, 23, 28
Requisitos do trabalho	22, 24, 29	4, 15, 36
Remuneração	1, 14, 32	8, 21, 44
Status profissional	9, 11, 34, 38	2, 27, 41
Normas organizacionais	5, 25, 40, 42	12, 18, 33

QUADRO 4 - Composição das dimensões escala *índice de satisfação no trabalho*

Fonte: Lino (2004)

Técnicas gráficas foram utilizadas para a apresentação do perfil demográfico e ocupacional dos delegados, escrivães e agentes.

De posse dos dados, as análises foram realizadas nos *softwares SPSS 12.0 for Windows (Statistical Package for the Social Sciences)* e no *Microsoft Excel 2002*.

4.2.2 Análise dos dados

No presente estudo, cada dimensão será representada pela média aritmética simples dos escores (pontuação) dos itens que a compõem. Ressalta-se que para a escala *índice de satisfação no trabalho* as pontuações dos enunciados negativos são invertidas, para serem agrupadas aos enunciados positivos.

Os resultados obtidos para as dimensões foram analisados por meio de *boxplot*, que é um gráfico de caixa construído por meio dos quartis dos dados. A linha inferior da caixa corresponde ao primeiro quartil, que é o valor no qual 25% dos dados estão abaixo dele. A linha superior da caixa corresponde ao terceiro quartil, que é o valor

correspondente aos 75% dos dados abaixo dele. A linha entre o primeiro e o terceiro quartil corresponde à mediana, que é o valor em que 50% dos dados estão acima dele. As linhas horizontais traçadas acima do terceiro quartil e a linha traçada abaixo do primeiro quartil correspondem aos valores máximo e mínimo dos dados, respectivamente. Os pontos marcados acima ou abaixo do máximo e do mínimo são valores considerados como “*outliers*”, que são valores atípicos, ou seja, que estão a uma distância maior do que três desvios padrão dos dados.

Além dos boxplots foram apresentadas outras estatísticas descritivas, como mínimo, máximo, média, desvio padrão, bem como os quartis para os escores médios, que representam as dimensões analisadas.

Para avaliar se existe alguma relação entre as dimensões da escala *avaliação gerencial* e se existe alguma relação entre as dimensões da escala *índice de satisfação no trabalho*, foram obtidas as correlações de *Sperman*, que mede a associação entre duas variáveis. Essa correlação pode assumir valores entre -1 e 1 , sendo que o valor zero indica ausência de correlação entre as variáveis; valores acima de zero indicam correlação positiva (quanto maior é o valor de uma variável, maior é o da variável correlacionada ou quanto menor um, menor o outro); e valores abaixo de zero indicam correlação negativa (quanto maior o valor de uma variável, menor é o valor da variável correlacionada). Para cada correlação calculada é obtido também o *p-valor*, que é referente ao teste de hipóteses, que verifica se a correlação é significativa ou não. As correlações são consideradas significativas se o *p-valor* for inferior ao nível de significância estabelecido.

Por fim, para analisar se existe alguma relação entre as dimensões da escala *avaliação gerencial* com os diferentes grupos de delegados, de acordo com as características demográficas e ocupacionais, e para verificar se existe alguma relação entre as dimensões da escala *índice de satisfação no trabalho* com os diferentes grupos de subordinados, de acordo com as características demográficas e ocupacionais, será utilizado um teste estatístico para a verificação da existência de diferença significativa entre os escores médios dos diferentes grupos comparados. O teste utilizado foi o teste de hipóteses *Kruskal Wallis*, que é um teste estatístico não

paramétrico utilizado para comparar amostras independentes, não sendo necessário o conhecimento da distribuição das amostras comparadas para a sua realização. A conclusão do teste de *Kruskal Wallis* foi realizada com base no *p-valor*, que é a probabilidade de obter um valor da estatística amostral de teste no mínimo tão extremo como o que resulta dos dados amostrais, na suposição de a hipótese nula ser verdadeira. Portanto, se esse valor for superior ao nível de significância adotado, não se deve rejeitar a hipótese nula. Neste trabalho, optou-se por adotar um nível de significância de 10%.

4.2.3 Dados qualitativos

Foram feitas dez entrevistas, sendo quatro com delegados de polícia, três com escrivães de polícia e três com agentes de polícia, utilizando-se, segundo Vergara (1998), a amostra não probabilística, pela tipicidade e acessibilidade à população em análise.

Dos quatro delegados entrevistados, dois foram do sexo masculino, com mais de 16 anos de atuação na Instituição e dois do sexo feminino, com menos de 16 anos de atuação na Instituição.

Dos três escrivães entrevistados, todos foram do sexo feminino, com faixa etária e tempo de atuação na Instituição variados.

Os agentes entrevistados foram três, sendo todos do sexo masculino, com faixa etária e tempo de atuação na Instituição variados.

As entrevistas foram gravadas e copiladas posteriormente, possibilitando esclarecer dúvidas e favorecendo a análise dos dados.

4.2.4 Análise dos dados

Para Bardin (1977), a “intenção da análise de conteúdo está na inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou, eventualmente, de recepção,

e inferência que recorre a indicadores quantitativos, ou não”. A análise de conteúdo, portanto, visa ao conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica e histórica, dentre outras, por meio de um mecanismo de dedução baseado nos indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares. Também “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens” (BARDIN, 1977, p. 42).

Zanelli (2004) destaca a importância da utilização de métodos de análises e tratamentos de dados específicos nas pesquisas qualitativas que envolvam o comportamento humano, de forma a possibilitar que os processos sociais e psicológicos revelem-se, permitindo a investigação de subjetividades, culturas e construções sociais.

Dessa forma, os dados da entrevista foram tratados por meio de análise de conteúdo, que, segundo May (2007), possibilita entender e avaliar em particular e obter a informação no geral. A entrevista também possibilitou esclarecer dúvidas e favoreceu a análise dos dados levantados por meio dos dados quantitativos. Ou seja, as entrevistas foram realizadas a partir dos resultados da análise estatística dos dados dos questionários, o que possibilitou obter e analisar informações capazes de esclarecer a atuação gerencial e a satisfação no trabalho, identificados na Instituição Polícia Civil.

Também foi realizada uma pesquisa documental para melhor conhecimento da estrutura da Polícia Civil bem como utilizado o método de observação direta, uma vez que a pesquisadora atua na Instituição há 30 anos.

5 DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo tem a finalidade de apresentar e analisar os resultados deste estudo. Está estruturado em duas partes. Na primeira, serão analisados os dados quantitativos obtidos nas escalas *avaliação gerencial* e *índice de satisfação no trabalho*; na segunda, os dados qualitativos, por meio das entrevistas.

5.1 Dados quantitativos

5.1.1 Caracterização dos pesquisados

Por meio da tabulação dos dados obtidos dos questionários respondidos por 50 delegados, 50 escrivães e 50 agentes, foi possível caracterizar os participantes do presente estudo sob a ótica das variáveis de *sexo*, *faixa etária*, *estado civil*, *nível de escolaridade*, *cargo ocupado na Instituição*, *tempo de trabalho na Instituição* e *área de atuação na Instituição*. A caracterização dos participantes do presente estudo foi realizada separadamente para os delegados e seus subordinados (escrivães e agentes).

a) Sexo

O GRAF. 1 mostra que 68% dos delegados das delegacias de polícia da RMBH são do sexo masculino.

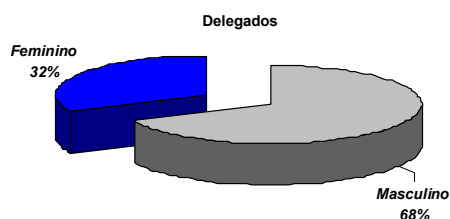


GRÁFICO 1 - Distribuição dos delegados em relação ao sexo

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação aos escrivães e agentes a proporção é semelhante: 67,0% são do sexo masculino (GRAF. 2).

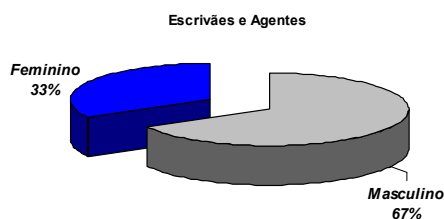


GRÁFICO 2 - Distribuição dos escrivães e agentes em relação ao sexo

Fonte: Dados coletados da pesquisa

b) Faixa etária

O Gráfico 3 mostra que 44% dos delegados de polícia da RMBH têm mais de 45 anos, seguindo-se aqueles situados na faixa de 41 a 45 anos, com 26,0%. Delegados com idade inferior a 30 anos apareceram com menor expressividade na amostra, 6,0%.

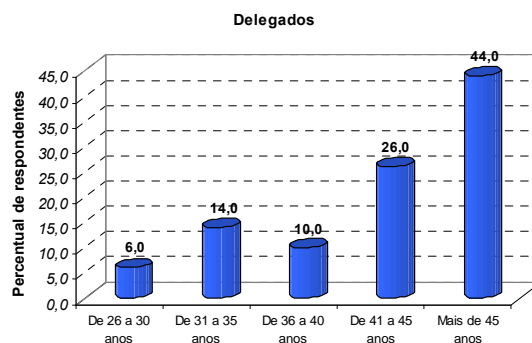


GRÁFICO 3 - Distribuição dos delegados em relação à faixa etária

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação aos escrivães e agentes, o GRAF. 4 mostra que a maior parcela está na faixa de 41 a 45 anos, com 30,3%, e que a faixa etária inferior a 30 anos conta com 29,3%.

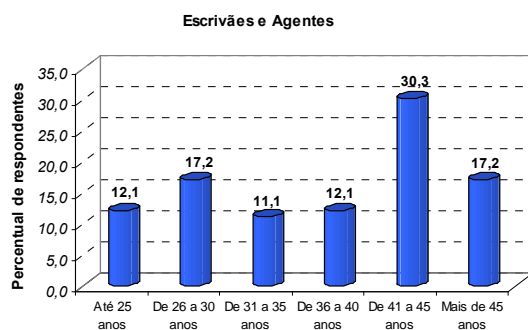


GRÁFICO 4 - Distribuição dos escriturais e agentes em relação à faixa etária

Fonte: Dados coletados da pesquisa

c) Estado civil

O GRAF. 5 mostra que 64% dos delegados de polícia da RMBH são casados; 20% são solteiros; 12% são desquitados ou divorciados; e 4% possuem outros estados civis, como separado de fato e união estável.

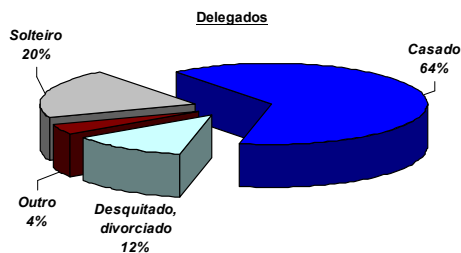


GRÁFICO 5 - Distribuição dos delegados em relação ao estado civil

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Entre escriturais e agentes (GRAF. 6), o estado civil mais ocorrente também é casado, com 49,0%; a proporção de solteiros é maior do que entre os delegados, 35,0%; 11,0% são desquitados ou divorciados; e 5% possuem outros estados civis.

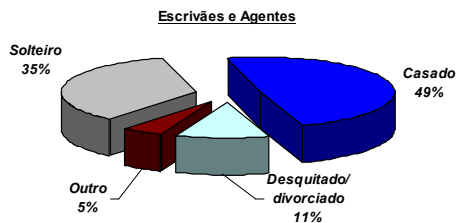


GRÁFICO 6 - Distribuição dos escriturais e agentes em relação ao estado civil

Fonte: Dados coletados da pesquisa

d) Nível de escolaridade

Os níveis de escolaridade que predominam entre os delegados (GRAF. 7) são superior completo, com 60,0%, e pós-graduação completa, com 34,0%. Os títulos de especialização citados pelos delegados são: Administração Pública, Ciências Penais, Criminologia, Direito, Direito Penal, Direito Público, Direitos Humanos e Políticas Públicas e Mestrado e Doutorado.

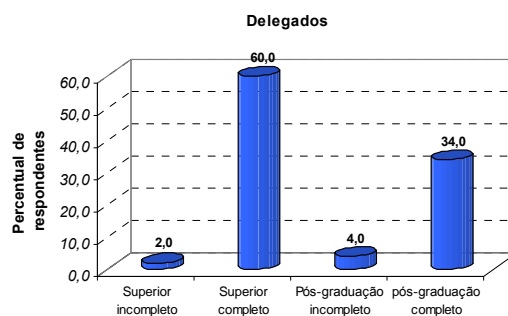


GRÁFICO 7- Distribuição dos delegados em relação ao nível de escolaridade

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Entre escrivães e agentes (GRAF. 8), o nível de escolaridade que ocorre com maior frequência é o 2º grau completo, com 35,0%, seguido de superior incompleto, com 25,0%, e superior completo, com 25,0%.

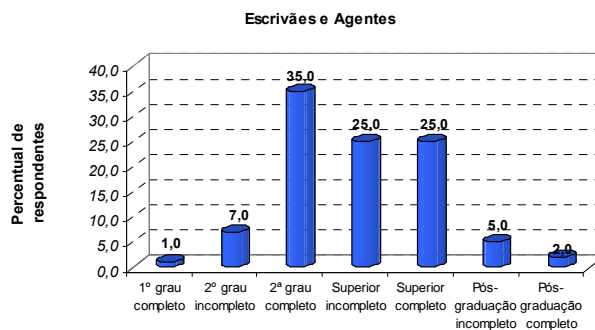


GRÁFICO 8 - Distribuição dos escrivães e agentes em relação ao nível de escolaridade

Fonte: Dados coletados da pesquisa

e) Tempo de atuação na Instituição

O GRAF. 9 mostra a distribuição do tempo de trabalho dos delegados na Instituição. Observa-se que 70,0% atuam na Instituição há mais de 16 anos e que apenas 14,0% possuem tempo de trabalho de 1 a 5 anos.

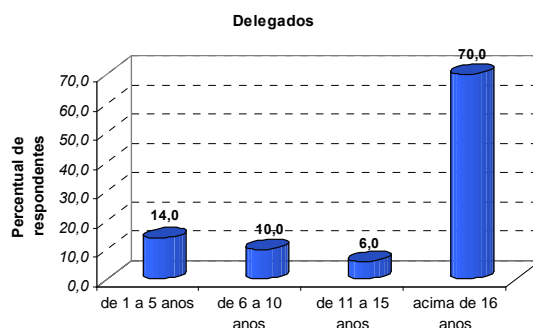


GRÁFICO 9 - Distribuição dos delegados em relação ao tempo de atuação na Instituição

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Entre os escrivães e agentes (GRAF. 10), 51,0% possuem mais de 16 anos de tempo de serviço.

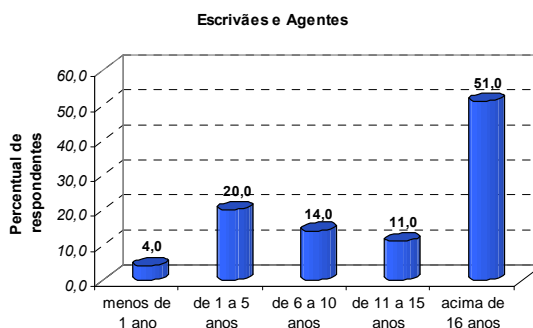


GRÁFICO 10 - Distribuição dos escrivães e agentes em relação ao tempo de atuação na Instituição

Fonte: Dados coletados da pesquisa

f) Área de atuação na Instituição

O GRAF. 11 mostra que 76,0% dos delegados atuam em área operacional e apenas 24,0% atuam em área administrativa.

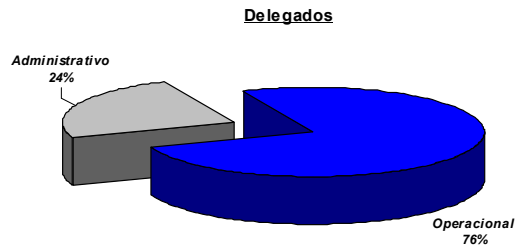


GRÁFICO 11 - Distribuição dos delegados em relação à área de atuação na Instituição

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Entre os escrivães e agentes (GRAF.12), 70,0% atuam em área operacional e os demais 30%, em área administrativa.

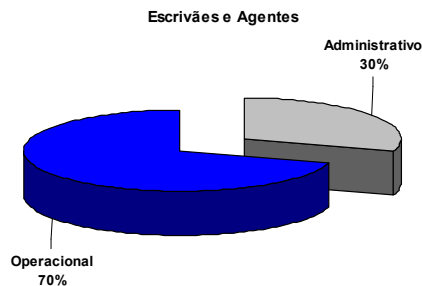


GRÁFICO 12 - Distribuição dos escrivães e agentes em relação à área de atuação na Instituição

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em resumo, os policiais são, na maioria, do sexo masculino, casados, com idade entre 41 a 45 anos, com tempo de atuação na Instituição acima de 10 anos e com atuação na área operacional.

5.1.2 Avaliação dos indicadores das escalas avaliação gerencial e índice de satisfação no trabalho

Nesta seção, foram identificadas as dimensões mais e menos importantes/ocorrentes para os delegados em relação à escala *avaliação gerencial* e as dimensões mais e menos importantes/ocorrentes para os subordinados em relação à escala *índice de satisfação no trabalho*. Em seguida, foi verificada a existência de correlação entre as dimensões de cada escala avaliada. Por fim, foi

verificada a existência de relação entre a importância das dimensões em cada grupo de respondentes, de acordo com a as informações demográficas e ocupacionais.

- ***Escala da avaliação gerencial***

Para identificar a avaliação gerencial dos delegados, foram avaliadas as dimensões *coordenação do trabalho, comunicação e feedback, visão, aprendizagem e inovação, relações interpessoais*. Cada dimensão é composta por um conjunto de itens avaliados pelos delegados participantes do presente estudo. Para sumarizar as informações desses itens em um único valor, foram obtidas as médias aritméticas para todos os itens que compõem cada dimensão. Como a escala varia de 1 a 5, sendo que o menor valor representa discordância total e o maior valor concordância total, quanto maior o valor da média, maior é a concordância com a dimensão e quanto menor o valor da média menor a concordância.

A GRAF. 13 apresenta os *boxplots* para as médias de cada dimensão da escala *avaliação gerencial* para todos os delegados. Por meio dos *boxplots*, observa-se que as dimensões que estão mais concentradas nos maiores níveis de concordância e que, conseqüentemente, podem ser consideradas como as mais relevantes para os delegados, são, nessa ordem de importância:

1^a) *coordenação do trabalho*

2^a) *comunicação e feedback*

3^a) *visão, aprendizagem e inovação*

4^a) *relações interpessoal*

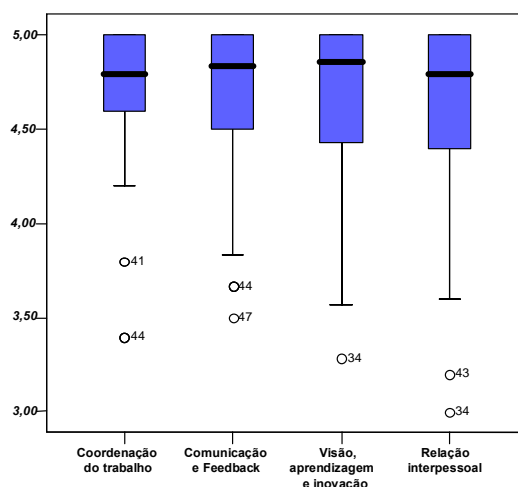


GRÁFICO 13 - Boxplots das médias das dimensões da escala *avaliação gerencial*
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 1 apresenta as estatísticas descritivas das quatro dimensões da escala *avaliação gerencial*. Observa-se que para todas as quatro dimensões os escores médios não apresentam valores menores do que 3 (mínimo), e que a média, a mediana e o desvio dos escores médios são muito próximos. A estatística P₂₅ (primeiro quartil), que determina que 75% dos dados estão acima desse valor, foi o principal determinante da ordenação das quatro dimensões.

TABELA 1 - Estatísticas descritivas dos escores médios da escala *avaliação gerencial*

Dimensão	Escore						
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	P25	P50 (Mediana)	P75
Coordenação do trabalho	3,40	5,00	4,69	0,45	4,60	4,80	5,00
Comunicação e feedback	3,50	5,00	4,63	0,42	4,46	4,83	5,00
Visão, aprendizagem e inovação	3,29	5,00	4,68	0,43	4,43	4,86	5,00
Relações interpessoais	3,00	5,00	4,62	0,50	4,40	4,80	5,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 2 apresenta os percentuais de delegados que discordam, que são neutros e que concordam com cada item avaliado em relação às quatro dimensões da escala *avaliação gerencial*. Os itens de cada dimensão aparecem ordenados em forma decrescente de acordo com os percentuais de respostas “Concordo”. Observa-se que os percentuais de concordância são altos para todos os itens avaliados (superiores a 84,0%). Dentre todos os itens, os que apresentaram as maiores concordâncias foram: “Dar *feedback* aos membros da equipe em relação aos trabalhos executados,” referente à dimensão comunicação e *feedback*, e o item “Apoiar a aplicação no trabalho de novos conhecimentos e habilidades”, referente à dimensão visão, aprendizagem e inovação. Esses dois itens apresentaram 100% de concordância por parte dos delegados.

TABELA 2 - Distribuição das pontuações (concordância) aos itens da escala avaliação gerencial

(continua)

Coordenação do trabalho	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
Considerar o perfil dos membros da equipe para a distribuição dos trabalhos.	0,0	2,0	98,0
Transmitir os objetivos de trabalho aos membros da equipe.	0,0	4,0	96,0
Definir de forma clara as atribuições de cada membro da equipe.	4,0	0,0	96,0
Avaliar os resultados obtidos pela equipe.	2,0	4,0	94,0
Ter o hábito de planejar os trabalhos executados pela equipe.	2,0	8,0	90,0
Comunicação e feedback	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
Dar feedback aos membros da equipe em relação aos trabalhos executados.	0,0	0,0	100,0
Compartilhar informações necessárias para que a equipe discuta sobre os trabalhos.	0,0	2,0	98,0
Explicitar o reconhecimento pelos trabalhos que a equipe realiza.	0,0	4,0	96,0
Incentivar a troca de feedback entre os membros da equipe.	0,0	6,0	94,0
Comunicar aos membros da equipe o que está sendo feito em outras áreas.	2,0	10,0	88,0
Incentivar a equipe a interagir com outras equipes da organização.	0,0	14,0	86,0
Visão, aprendizagem e inovação	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
Apoiar a aplicação no trabalho de novos conhecimentos e habilidades.	0,0	0,0	100,0

Investir no aperfeiçoamento profissional.	0,0	2,0	98,0
Demonstrar habilidade para lidar com mudança.	0,0	2,0	98,0

(conclusão)

Coordenação do trabalho	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
Demonstrar visão de futuro.	2,0	2,0	96,0
Aprender com as estratégias de sucesso adotadas por outras equipes.	0,0	4,0	96,0
Ter visão global dos objetivos da organização.	2,0	4,0	94,0
Promover regularmente a capacitação da equipe.	2,0	6,0	92,0
Relações interpessoais	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
Demonstrar habilidade em criar condições para que a equipe trabalhe motivada.	0,0	4,0	96,0
Construir relacionamentos saudáveis com os membros da equipe.	0,0	4,0	96,0
Relações interpessoais	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
Demonstrar habilidades para lidar com conflitos interpessoais.	0,0	6,0	94,0
Considerar a opinião da equipe na tomada de decisões importantes.	2,0	6,0	92,0
Demonstrar habilidade de negociação.	2,0	14,0	84,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa

- **Escala do índice de satisfação no trabalho**

Para identificar a satisfação no trabalho dos agentes e escrivães das delegacias de polícia da RMBH foram avaliadas as dimensões *autonomia*, *interação com a equipe de delegados*, *interação com a equipe de subordinados*, *requisitos do trabalho*, *remuneração* e *status profissional*. Cada dimensão é composta por um conjunto de itens avaliados pelos escrivães e agentes participantes do presente estudo. Para sumarizar as informações desses itens em um único valor, foram obtidas as médias aritméticas para todos os itens que compõem cada dimensão.

O GRAF. 14 apresenta os *boxplots* para as médias de cada dimensão da escala *índice de satisfação no trabalho*. Por meio desses, observa-se que as dimensões que estão mais concentradas nos maiores níveis de concordância e que,

consequentemente, podem ser consideradas como as mais relevantes para os subordinados, são, nessa ordem de importância:

- 1ª) *Status profissional*
- 2ª) *Interação com a equipe de subordinados*
- 3ª) *Interação com a equipe de delegados*
- 4ª) *Autonomia*
- 5ª) *Requisitos do trabalho*
- 6ª) *Remuneração*

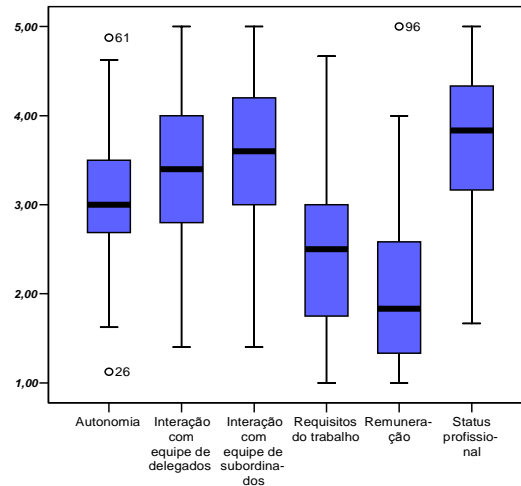


GRÁFICO 14 - *Boxplots* das médias das dimensões da escala *índice de satisfação no trabalho*
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 3 apresenta as estatísticas descritivas das dimensões da escala *índice de satisfação no trabalho*.

TABELA 3 : Estatísticas descritivas dos escores médios das dimensões da escala *índice de satisfação no trabalho*

Dimensão	Escore						
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	P25	P50 (Mediana)	P75
<i>Autonomia</i>	1,13	4,88	3,05	0,71	2,66	3,00	3,50
<i>Interação com equipe de delegados</i>	1,40	5,00	3,40	0,88	2,80	3,40	4,00
<i>Interação com equipe de subordinados</i>	1,40	5,00	3,60	0,86	3,00	3,60	4,20
<i>Requisitos do trabalho</i>	1,00	4,67	2,42	0,78	1,71	2,50	3,00
<i>Remuneração</i>	1,00	5,00	2,00	0,81	1,33	1,83	2,63

<i>Status profissional</i>	1,67	5,00	3,79	0,79	3,17	3,83	4,33
----------------------------	------	------	------	------	------	------	------

Fonte: Dados coletados da pesquisa

As TAB. 4 a 10 apresentam os percentuais de subordinados que discordam, que são neutros e que concordam com cada item avaliado em relação às dimensões da escala *índice de satisfação no trabalho*. Os itens de cada dimensão aparecem ordenados de forma decrescente de acordo com os percentuais de respostas “Concordo”.

Em relação à dimensão *autonomia*, verifica-se que os itens mais ocorrentes (maiores concordâncias) são:

- “Eu sinto que tenho participação suficiente no planejamento da assistência para cada cidadão que procura a delegacia”.
- “Eu tenho muitas responsabilidades e pouca autoridade”.

TABELA 4 - Distribuição das pontuações (discordância/concordância) aos itens da escala índice de satisfação no trabalho: autonomia

Dimensão - Autonomia	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
Eu sinto que tenho participação suficiente no planejamento da assistência para cada cidadão que procura a delegacia.	25,0	16,0	59,0
Eu tenho muitas responsabilidades e pouca autoridade.	19,0	30,0	51,0
No meu trabalho, algumas vezes, tenho que fazer algumas coisas que vão contra meu melhor julgamento profissional.	46,0	18,0	36,0
Eu sinto que sou supervisionado(a) mais diretamente ("de perto") do que necessário.	38,0	28,0	34,0
Em meu trabalho, tenho liberdade para tomar decisões importantes, que considero apropriadas, e conto com minha(s) chefia(s) para me apoiar.	42,0	26,0	32,0
Algumas vezes sinto-me frustrado(a) porque todas as minhas atividades parecem ser pré-programadas para mim.	48,5	24,2	27,3
Um alto grau de autonomia é permitido, mesmo não sendo requerido por mim.	43,0	30,0	27,0
Em meu serviço, minha(s) chefia(s) toma(m) todas as decisões. Eu tenho pouco controle direto sobre o meu próprio trabalho.	44,0	30,0	26,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação à dimensão *interação com a equipe de delegados*, verifica-se que os itens mais ocorrentes (maiores concordâncias) são:

- “Em minha unidade, os delegados geralmente cooperam com a equipe de subordinados”.
- “Em minha unidade, há muito trabalho em equipe entre os subordinados e delegados”.

Já o item menos ocorrente é:

- “Os delegados desta delegacia subestimam demais a equipe de subordinados”.

TABELA 5 - Distribuição das pontuações (discordância/concordância) aos itens da escala índice de satisfação no trabalho: interação com a equipe de delegados

Dimensão - Interação com a equipe de delegados	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
Em minha unidade, os delegados geralmente cooperam com a equipe de subordinados.	16,0	16,0	68,0
Em minha unidade, há muito trabalho em equipe entre os subordinados e delegados.	22,0	26,0	52,0
Os delegados geralmente compreendem e apreciam o que a equipe de subordinados faz.	22,0	30,0	48,0
Eu gostaria que os delegados daqui mostrassem mais respeito pelas habilidades e conhecimentos da equipe de subordinados.	38,0	20,0	42,0
Os delegados desta delegacia subestimam demais a equipe de subordinados.	47,5	26,3	26,3

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação à dimensão *interação com a equipe de subordinados*, verifica-se que os itens mais ocorrentes (maiores concordâncias) são:

- “Em meu serviço, o pessoal do setor se dispõe a ajudar uns aos outros, quando as coisas estão corridas”.
- “Em meu serviço, existe muito trabalho em equipe e cooperação entre os vários níveis do pessoal”.

Já o item menos ocorrente é:

- “Em meu serviço, o pessoal operacional não é tão amável e extrovertido quanto eu gostaria”.

TABELA 6 - Distribuição das pontuações (discordância/concordância) aos itens da escala *índice de satisfação no trabalho*: interação com a equipe de subordinados

Dimensão :Interação com a equipe de subordinados	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
Em meu serviço, o pessoal do setor se dispõe a ajudar uns aos outros, quando "as coisas estão corridas".	17,0	24,0	59,0
Em meu serviço, existe muito trabalho em equipe e cooperação entre os vários níveis do pessoal.	28,0	20,0	52,0
Em minha unidade, é difícil para os policiais novos sentirem-se "à vontade".	53,0	25,0	22,0
Em minha unidade há uma "distinção de posições": os delegados raramente "misturam-se" com aqueles de menos experiência ou diferentes tipos de formação educacional	61,0	17,0	22,0
Em meu serviço, o pessoal operacional não é tão amável e extrovertido quanto eu gostaria.	64,6	18,2	17,2

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação à dimensão *requisitos do trabalho*, verifica-se que os itens mais ocorrentes (maiores concordâncias) são:

- “Nesta delegacia, a equipe de policiais tem muito trabalho administrativo e burocrático”.
- “Eu acho que poderia realizar um trabalho melhor se não tivesse tanto o que fazer o tempo todo”.

Já os itens menos ocorrentes são:

- “Eu tenho tempo suficiente para a assistência direta ao cidadão”.
- “Eu tenho tempo suficiente e oportunidades para discutir com os outros membros os problemas da assistência ao detido.

TABELA 7 - Distribuição das pontuações (discordância/concordância) aos itens da escala *índice de satisfação no trabalho*: requisitos no trabalho

(continua)

Dimensão: Requisitos do trabalho	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
---	---------------------	-------------------	---------------------

Nesta delegacia, a equipe de policiais tem muito trabalho administrativo e burocrático.	12,0	11,0	77,0
Eu acho que poderia realizar um trabalho melhor se não tivesse tanto o que fazer o tempo todo.	21,0	13,0	66,0

(conclusão)

Dimensão: Requisitos do trabalho	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
Eu poderia prestar uma assistência muito melhor se tivesse mais tempo com cada cidadão e/ou detido.	22,0	23,0	55,0
Eu estou satisfeito(a) com os tipos de atividades que realizo no meu trabalho.	28,0	18,0	54,0
Eu tenho tempo suficiente para a assistência direta ao cidadão.	56,0	25,0	19,0
Eu tenho tempo suficiente e oportunidades para discutir com os outros membros os problemas da assistência ao detido.	53,0	29,0	18,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação à dimensão *remuneração*, verifica-se que os itens mais ocorrentes (maiores concordâncias) são:

- “Nesta delegacia, se faz necessário um reajuste de salários para o pessoal.”
- “Tenho a impressão que grande parte do pessoal da delegacia está insatisfeita com seu salário”.

Já os itens menos ocorrentes são:

- “Meu salário é satisfatório”.
- “Considerando o que é esperado do pessoal do serviço de segurança pública nesta delegacia, o salário que recebemos é razoável”.
- “Do que eu ouço sobre o pessoal de outros setores, nesta delegacia nossa remuneração é justa”.

TABELA 8 - Distribuição das pontuações (discordância/concordância) aos itens da escala *índice de satisfação no trabalho: remuneração*

Dimensão: Remuneração	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
Nesta delegacia, se faz necessário um reajuste de salários para o pessoal.	11,0	15,0	74,0
Tenho a impressão que grande parte do pessoal da delegacia está insatisfeita com seu salário	18,0	12,0	70,0
Nesta delegacia, o índice atual de reajuste salarial do pessoal não é satisfatório.	17,0	19,0	64,0
Meu salário é satisfatório	72,0	10,0	18,0
Considerando o que é esperado do pessoal do serviço de segurança pública nesta delegacia, o salário que recebemos é razoável.	67,0	18,0	15,0

Do que eu ouço sobre o pessoal de outros setores, nesta delegacia nossa remuneração é justa.	77,0	10,0	13,0
--	------	------	------

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação à dimensão *status profissional*, verifica-se que os itens mais ocorrentes (maiores concordâncias) são:

- “Em minha mente, não tenho dúvidas: o que eu faço em meu trabalho é realmente importante”.
- “Eu me sinto orgulhoso(a) quando falo com outras pessoas sobre o que eu faço no meu trabalho”.

Já os itens menos ocorrentes são:

- “Meu trabalho, em particular, realmente não requer muita habilidade ou conhecimento específico”.
- “O que eu faço em meu trabalho realmente não acrescenta nada significativo”.

TABELA 9 - Distribuição das pontuações (discordância/concordância) aos itens da escala *índice de satisfação no trabalho: status profissional*

Status profissional	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
Em minha mente, não tenho dúvidas: o que eu faço em meu trabalho é realmente importante.	16,3	4,1	79,6
Eu me sinto orgulhoso(a) quando falo com outras pessoas sobre o que eu faço no meu trabalho.	24,0	15,0	61,0
A função policial não é amplamente reconhecida como sendo uma profissão importante	28,0	14,0	58,0
As pessoas reconhecem a importância da assistência policial quando procura a delegacia.	28,0	15,0	57,0
Se eu tivesse que decidir tudo outra vez, ainda assim entraria na Polícia Civil.	37,4	19,2	43,4
Meu trabalho, em particular, realmente não requer muita habilidade ou conhecimento específico.	71,0	10,0	19,0
O que eu faço em meu trabalho realmente não acrescenta nada significativo.	73,0	14,0	13,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação à dimensão *normas organizacionais*, verifica-se que o item mais ocorrente (maiores concordâncias) é:

- “Nesta delegacia não há oportunidades suficientes de promoção para o pessoal que aqui trabalha”.

Já os itens menos ocorrentes são:

- “Há grande oportunidade para a equipe de subordinados participar do processo de tomada de decisões administrativas”.
- “A(s) chefia(s) de polícia, geralmente consulta(m) a equipe nos problemas diários e procedimentos”.
- “Nesta delegacia, as decisões administrativas interferem muito na assistência ao detido”.
- “Eu tenho todo o poder que quero no planejamento de normas e procedimentos desta minha unidade”.

TABELA 10 - Distribuição das pontuações (discordância/concordância) aos itens da escala *índice de satisfação no trabalho*: normas organizacionais

Dimensão: Normas organizacionais	Discordo (%)	Neutro (%)	Concordo (%)
Nesta delegacia não há oportunidades suficientes de promoção para o pessoal que aqui trabalha.	24,0	18,0	58,0
Existe uma grande lacuna entre a administração desta delegacia e os problemas diários do serviço policial.	27,0	30,0	43,0
Em minha delegacia a equipe de policiais tem controle suficiente sobre a programação de seu próprio turno de trabalho	37,0	23,0	40,0
Há grande oportunidade para a equipe de subordinados participar do processo de tomada de decisões administrativas.	52,0	23,0	25,0
A(s) chefia(s) de polícia, geralmente consulta(m) a equipe nos problemas diários e procedimentos.	57,0	19,0	24,0
Nesta delegacia, as decisões administrativas interferem muito na assistência ao detido.	40,0	37,0	23,0
Eu tenho todo o poder que quero no planejamento de normas e procedimentos desta minha unidade	63,0	18,0	19,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa

• **Correlação**

Para verificar se as dimensões da escala *avaliação gerencial* estão relacionadas entre si, e o mesmo para as dimensões da escala *índice de satisfação no trabalho*, foram obtidas as correlações de *Spearman*. A TAB. 11 apresenta as correlações entre as dimensões da escala *avaliação gerencial* e os *p-valores* que indicam se as correlações são significativas ou não.

De acordo com os *p-valores*, conclui-se que todas as dimensões estão correlacionadas positivamente, indicando que quanto maior a concordância com uma dimensão, maior tende a ser a concordância com a dimensão correlacionada.

Verifica-se que as dimensões que estão mais fortemente correlacionadas são: *visão, aprendizagem e inovação* com a dimensão *relações interpessoais*, seguidas por *visão, aprendizagem e inovação* com a dimensão *coordenação do trabalho*.

TABELA 11- Correlações entre as dimensões da escala *avaliação gerencial*

Dimensão	Índice	Visão			Relações interpessoais
		Coordenação do trabalho	Comunicação e feedback	aprendizagem e inovação	
Coordenação do trabalho	Correlação	1,000			
	<i>P-valor</i>	*			
Comunicação e feedback	Correlação	0,415	1,000		
	<i>P-valor</i>	0,003	*		
Visão, aprendizagem e inovação	Correlação	0,757	0,677	1,000	
	<i>P-valor</i>	0,000	0,000	*	
Relações interpessoais	Correlação	0,641	0,760	0,804	1,000
	<i>P-valor</i>	0,000	0,000	0,000	*

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 12 apresenta as correlações entre as dimensões da escala *índice de satisfação no trabalho* e os *p-valores* que indicam se as correlações são significativas ou não. Observa-se que as dimensões que estão correlacionadas significativamente são:

- *Autonomia e interação com a equipe de delegados*
- *Autonomia e interação com a equipe de subordinados*
- *Autonomia e requisitos do trabalho*
- *Autonomia e remuneração*
- *Autonomia e status profissional*
- *Interação com a equipe de delegados e interação com a equipe de subordinados*
- *Interação com a equipe de delegados e status profissional*
- *Interação com a equipe de subordinados e remuneração*
- *Interação com a equipe de subordinados e status profissional*
- *Requisitos do trabalho e remuneração.*

Dentre todos os pares de dimensões que estão correlacionadas significativamente, apenas *interação com a equipe de subordinados e remuneração* apresentam uma relação negativa, indicando que quanto maior é a concordância com uma das dimensões, menor é a concordância com a dimensão correlacionada.

Os pares de dimensões que estão mais fortemente correlacionadas são:

- *Autonomia e interação com a equipe de delegados* (correlação = 0,515).
- *Interação com a equipe de subordinados e interação com a equipe de delegados* (correlação = 0,553).
- *Interação com a equipe de subordinados e status profissional* (correlação = 0,569).

TABELA 12 - Correlações entre as dimensões da escala *índice de satisfação no trabalho*

Dimensão	Índice	Autonomia	Inter. delegados	Inter. subor.	Requisitos	Remuneração	Status
Autonomia	<i>Correlação</i>	1,000					
	<i>P-valor</i>	*					
Interação delegados	<i>Correlação</i>	0,515	1,000				
	<i>P-valor</i>	0,000	*				
Interação subordinados	<i>Correlação</i>	0,428	0,553	1,000			
	<i>P-valor</i>	0,000	0,000	*			
Requisitos do trabalho	<i>Correlação</i>	0,263	0,086	-0,039	1,000		
	<i>P-valor</i>	0,008	0,395	0,698	*		
Remuneração	<i>Correlação</i>	0,183	0,025	-0,208	0,358	1,000	
	<i>P-valor</i>	0,068	0,808	0,038	0,000	*	
Status profissional	<i>Correlação</i>	0,484	0,429	0,569	-0,041	-0,102	1,000
	<i>P-valor</i>	0,000	0,000	0,000	0,682	0,313	*

Fonte: Dados coletados da pesquisa

• Cruzamento dos dados

Para avaliar se existe alguma relação entre as dimensões da escala *avaliação gerencial* em relação aos diferentes grupos de delegados, de acordo com as variáveis demográficas e ocupacionais, foram realizados testes para comparar as médias para os diferentes grupos. Esses grupos foram determinados de acordo com as variáveis *sexo, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, cargo que ocupa na Instituição, tempo de atuação na Instituição e área de atuação na Instituição*. O

mesmo foi realizado para escrivães e agentes em relação às dimensões da escala *índice de satisfação no trabalho*. Para avaliar se as diferenças são significativas, utilizou-se o teste estatístico *Kruskall Wallis*, que testa as seguintes hipóteses:

H_0 : As médias dos escores não são significativamente diferentes nos grupos

H_1 : Existe alguma diferença significativa nas médias dos escores.

Para cada teste realizado, apresentou-se o *p-valor*. De acordo com o nível de significância de 10% adotado no presente trabalho, *p-valores* inferiores a 10% evidenciam a existência de diferença significativa entre os grupos comparados. Para todos os testes que evidenciarem diferença significativa, serão apresentadas as médias e quartis (P25, P50 e P75) das dimensões para cada grupo comparado.

A TAB. 13 apresenta os resultados (*p-valor*) das comparações dos escores médios para os diferentes grupos de delegados. De acordo com os resultados, verifica-se que existe diferença significativa entre os delegados em relação à dimensão *coordenação no trabalho* quando os delegados são comparados de acordo com as variáveis *faixa etária*, *tempo de atuação na Instituição* e *área de atuação na Instituição*. Em relação à dimensão *comunicação e feedback*, não foi verificada diferença significativa entre os delegados quando comparados de acordo com as variáveis demográficas e ocupacionais. Em relação à dimensão *visão, aprendizagem e inovação*, verifica-se que existe diferença significativa entre os delegados quando comparados de acordo com as variáveis *nível de escolaridade*, *tempo de atuação na Instituição* e *área de atuação na Instituição*. Por fim, em relação à dimensão *relações interpessoais*, verifica-se que existe diferença significativa entre os delegados quando comparados de acordo com as variáveis *faixa etária*, *tempo de atuação na Instituição* e *área de atuação na Instituição*.

TABELA 13 - Resultados do teste Kruskal Wallis para a comparação dos diferentes grupos demográficos e ocupacionais em relação à escala avaliação gerencial

<i>Avaliação gerencial</i>	<i>Sexo</i>	<i>Faixa etária</i>	<i>Estado civil</i>	<i>Escolaridade</i>	<i>Tempo na Instituição</i>	<i>Área de atuação</i>
Coordenação do trabalho	0,316	0,065*	0,162	0,182	0,015*	0,060*
Comunicação e feedback	0,693	0,333	0,207	0,187	0,125	0,926
Visão, aprendizagem e inovação	0,137	0,163	0,248	0,008*	0,099*	0,044*
Relações interpessoais	0,391	0,036*	0,197	0,183	0,023*	0,034*

- Diferença significativa entre os grupos comparados ao nível de 10%

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TABELA 14 apresenta os escores médios das dimensões da escala *avaliação gerencial* para as variáveis que apresentaram diferenças significativas. De acordo com esses resultados é possível concluir:

- À medida que há aumento da faixa etária, ocorre aumento da concordância com as dimensões *coordenação do trabalho e relações interpessoais*.
- Delegados com tempo de Instituição acima de 10 anos apresentam maior concordância com as dimensões *coordenação do trabalho e visão, aprendizagem e inovação*, ao contrário dos delegados com menores tempos de atuação na Instituição, que apresentam maior concordância com a dimensão *relações interpessoais*.
- Delegados que atuam em área administrativa apresentam maior concordância com as dimensões *coordenação do trabalho, visão, aprendizagem e inovação e relações interpessoais*.
- Delegados que possuem pós-graduação (completa ou incompleta) apresentam maior concordância com a dimensão *visão, aprendizagem e inovação* do que os que possuem o nível superior apenas (completo ou incompleto).

TABELA 14 - Resultados do teste Kruskal Wallis para a comparação dos diferentes grupos demográficos e ocupacionais em relação à escala *avaliação gerencial* (diferenças significativas)

(continua)

Dimensão	Variável demográfica e ocupacional	Resultados				
		Média	P25	P50	P75	P-valor
<i>Coordenação do trabalho</i>	Faixa etária					
	De 26 a 30 anos	4,00	3,40	4,20	4,40	
	De 31 a 35 anos	4,54	4,20	4,40	5,00	
	De 36 a 40 anos	4,76	4,60	4,80	4,90	0,065
	De 41 a 45 anos	4,71	4,70	5,00	5,00	
	Mais de 45 anos	4,81	4,75	4,80	5,00	
	Tempo de Instituição					
	de 1 a 5 anos	4,31	4,20	4,40	4,40	
	de 6 a 10 anos	4,56	4,00	4,80	5,00	0,015
	de 11 a 15 anos	5,00	5,00	5,00	5,00	
	acima de 16 anos	4,76	4,80	4,80	5,00	
	Área de atuação					
	Administrativo	4,90	4,80	5,00	5,00	0,06
	Operacional	4,63	4,40	4,80	5,00	

(conclusão)

Dimensão	Variável demográfica e ocupacional	Resultados				
		Média	P25	P50	P75	P-valor
Visão, aprendizagem e inovação	Escolaridade					
	Superior comp./inc.	4,57	4,29	4,71	5,00	0,008
	Pós-graduação comp./inc	4,87	4,86	5,00	5,00	
	Tempo de Instituição					
	de 1 a 5 anos	4,39	4,14	4,29	4,86	0,099
	de 6 a 10 anos	4,60	4,00	5,00	5,00	
	de 11 a 15 anos	5,00	5,00	5,00	5,00	
	acima de 16 anos	4,73	4,57	4,86	5,00	
	Área de atuação					
	Administrativo	4,57	4,86	5,00	5,00	0,044
Operacional	4,87	4,29	4,86	5,00		
Relações interpessoais	Faixa etária					
	De 26 a 30 anos	3,40	3,00	3,20	4,00	0,036
	De 31 a 35 anos	4,51	4,20	4,40	5,00	
	De 36 a 40 anos	4,68	4,50	4,60	4,90	
	De 41 a 45 anos	4,71	4,50	4,80	5,00	
	Mais de 45 anos	4,75	4,60	5,00	5,00	
	Tempo de Instituição	Média	P25	P50	P75	P-valor
	de 1 a 5 anos	4,06	3,20	4,20	4,60	0,023
	de 6 a 10 anos	4,56	4,00	4,80	5,00	
	de 11 a 15 anos	5,00	5,00	5,00	5,00	
acima de 16 anos	4,71	4,60	4,80	5,00		
Área de atuação						
Administrativo	4,87	4,70	5,00	5,00	0,034	
Operacional	4,54	4,40	4,60	5,00		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A Tabela 15 apresenta os resultados (p-valor) das comparações dos escores médios para os diferentes grupos de subordinados. De acordo com os resultados, verifica-se que existe diferença significativa entre os subordinados em relação à dimensão interação com a equipe de subordinados quando estes são comparados de acordo com a faixa etária. Em relação à dimensão *requisitos do trabalho*, verifica-se que existe diferença significativa entre os subordinados quando comparados de acordo com a escolaridade. Em relação à dimensão *remuneração*, verifica-se que existe diferença significativa entre os subordinados quando comparados de acordo com o estado civil. E, por fim, em relação à dimensão *status profissional*, verifica-se que existe diferença significativa entre os subordinados quando comparados de acordo com o tempo de atuação. Em relação às dimensões *autonomia* e *interação com a equipe de delegados*, não foram verificadas diferenças significativas entre os subordinados quando comparados de acordo com as variáveis demográficas e ocupacionais.

TABELA 15 - Resultados do teste Kruskal Wallis para a comparação dos diferentes grupos demográficos e ocupacionais em relação à escala *índice de satisfação no trabalho*

<i>Satisfação no trabalho</i>	<i>Sexo</i>	<i>Faixa etária</i>	<i>Estado civil</i>	<i>Escolaridade</i>	<i>Cargo</i>	<i>Tempo na Instituição</i>	<i>Área de atuação</i>
Autonomia	0,362	0,866	0,396	0,857	0,912	0,312	0,486
Interação delegados	0,316	0,480	0,604	0,523	0,633	0,668	0,251
Interação subordinados	0,323	0,017*	0,535	0,376	0,972	0,124	0,874
Requisitos do trabalho	0,532	0,436	0,263	0,061*	0,192	0,124	0,534
Remuneração	0,479	0,224	0,008*	0,155	0,862	0,264	0,719
Status profissional	0,440	0,334	0,339	0,695	0,915	0,068*	0,613

- Diferença significativa entre os grupos comparados ao nível de 10%

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 16 apresenta os escores médios das dimensões da escala *índice de satisfação no trabalho* para as variáveis que apresentaram diferenças significativas. De acordo com esses resultados, é possível concluir que:

- Escrivães e agentes com faixa etária entre 36 e 40 anos apresentam maior concordância com a dimensão *interação com a equipe de subordinados* do que os demais subordinados.
- Subordinados casados apresentam maior concordância com a dimensão *remuneração* do que solteiros, divorciados e outros.
- Subordinados que apresentam pós-graduação (completo ou incompleto) apresentam menor concordância com a dimensão *requisitos do trabalho* do que os demais.
- À medida que aumenta o tempo de atuação na Instituição, ocorre um aumento da concordância com a dimensão *status profissional*.

TABELA 16 - Resultados do teste Kruskal Wallis para a comparação dos diferentes grupos demográficos e ocupacionais em relação à escala *índice de satisfação no trabalho* (diferenças significativas)

(continua)

<i>Dimensão</i>	<i>Variável demográfica e ocupacional</i>	<i>Resultados</i>				
		<i>Média</i>	<i>P₂₅</i>	<i>P₅₀</i>	<i>P₇₅</i>	<i>P-valor</i>
<i>Interação subordinado</i>	Faixa etária					
	Até 25 anos	3,87	3,40	3,80	4,40	0,017
	De 26 a 30 anos	3,15	2,60	2,80	3,90	

(conclusão)

Dimensão	Variável demográfica e ocupacional	Resultados				
<i>Interação subordinado</i>	Faixa etária	Média	P₂₅	P₅₀	P₇₅	
	De 31 a 35 anos	3,55	3,20	3,20	4,00	
	De 36 a 40 anos	4,20	3,45	4,30	4,95	0,017
	De 41 a 45 anos	3,69	3,15	3,70	4,30	
	Mais de 45 anos	3,27	2,60	3,00	4,10	
<i>Remuneração</i>	Estado civil					
	Solteiro	1,74	1,00	1,67	2,33	
	Casado	2,23	1,67	2,17	2,83	0,008
	Desquitado, divorciado	2,08	1,33	2,00	3,00	
	Outro	1,33	1,17	1,33	1,50	
<i>Requisitos do trabalho</i>	Escolaridade					
	2º grau incompleto	2,17	1,67	2,08	2,79	
	2º grau completo	2,54	1,83	2,67	3,17	
	Superior incompleto	2,39	1,83	2,33	3,00	0,061
	Superior completo	2,56	2,25	2,67	3,00	
	Pós-graduação	1,67	1,00	1,67	2,33	
<i>Status profissional</i>	Tempo de Instituição					
	menos de 1 ano	3,75	3,00	3,92	4,33	
	de 1 a 5 anos	3,41	2,92	3,67	3,96	
	de 6 a 10 anos	3,55	2,92	3,75	4,00	0,068
	de 11 a 15 anos	3,80	3,00	3,67	4,83	
	acima de 16 anos	4,01	3,50	4,00	4,67	

Fonte: Dados coletados da pesquisa

5.1.3 Síntese geral dos resultados

De maneira geral, a caracterização dos delegados das delegacias de polícia da RMBH ficou assim definida:

- Prevalece o sexo masculino (68,0%).
- Prevalece a faixa etária acima de 45 anos (44,0%).
- A maioria é constituída de casados (64,0%).
- O nível de escolaridade predominante é o superior completo (60,0%).
- Prevalece o tempo de atuação na Instituição acima de 16 anos (70,0%).
- A área de atuação predominante é a operacional (76,0%).

Ficou assim a caracterização dos subordinados (agentes e escrivães):

- Prevalece o sexo masculino (67,0%).
- Prevalece a faixa etária entre 41 e 45 anos (30,3%).
- A maioria é constituída de casados (49,0%).
- O nível de escolaridade predominante é o segundo grau completo (35,0%).
- Prevalece o tempo de atuação na Instituição acima de 16 anos (51,0%).
- A área de atuação predominante é a operacional (70,0%).

No presente estudo, foram avaliadas as escalas *avaliação gerencial* entre os delegados e o *índice de satisfação no trabalho* entre os subordinados dos delegados que são os agentes e escrivães. A avaliação gerencial foi avaliada a partir de quatro dimensões e a escala *índice de satisfação no trabalho*, de seis dimensões.

Entre os delegados não foi verificada grande diferença de importância entre as quatro dimensões avaliadas, sendo que as quatro foram evidenciadas como muito importantes e ocorrentes entre os delegados. No entanto, mesmo com pequena diferença em relação à importância das dimensões, conclui-se que a ordem de importância (da mais importante para a menos importante) entre os delegados é:

- 1ª) *Coordenação do trabalho*
- 2ª) *Comunicação e feedback*
- 3ª) *Visão, aprendizagem e inovação*
- 4ª) *Relações interpessoais*

Entre os subordinados, ficou evidenciado que em relação à escala *índice de satisfação no trabalho* existe uma clara distinção das dimensões que contribuem para a maior importância desta escala. A ordem de satisfação das dimensões da escala *índice de satisfação no trabalho* para os subordinados é:

- 1ª) *Status profissional*
- 2ª) *Interação com a equipe de subordinados*
- 3ª) *Interação com a equipe de delegados*
- 4ª) *Autonomia*
- 5ª) *Requisitos do trabalho*
- 6ª) *Remuneração*

Os principais itens que caracterizam as dimensões da escala *índice de satisfação no trabalho* para os subordinados são:

- “Eu sinto que tenho participação suficiente no planejamento da assistência para cada cidadão que procura a delegacia” (*autonomia*).
- “Eu tenho muitas responsabilidades e pouca autoridade” (*autonomia*).
- “Em minha unidade, os delegados geralmente cooperam com a equipe de subordinados” (*interação com a equipe de delegados*).
- “Em minha unidade, há muito trabalho em equipe entre os subordinados e delegados” (*interação com a equipe de delegados*).
- “Em meu serviço, o pessoal do setor se dispõe a ajudar uns aos outros, quando as coisas estão corridas” (*interação com a equipe de subordinados*).
- “Em meu serviço, existe muito trabalho em equipe e cooperação entre os vários níveis do pessoal” (*interação com a equipe de subordinados*).
- “Nesta delegacia, a equipe de policiais tem muito trabalho administrativo e burocrático” (*requisitos do trabalho*).
- “Eu acho que poderia realizar um trabalho melhor, se não tivesse tanto o que fazer o tempo todo” (*requisitos do trabalho*).
- “Nesta delegacia, se faz necessário um reajuste de salários para o pessoal” (*remuneração*).
- “Tenho a impressão que grande parte do pessoal da delegacia está insatisfeita com seu salário” (*remuneração*).
- “Em minha mente, não tenho dúvidas: o que eu faço em meu trabalho é realmente importante” (*status profissional*).
- “Eu me sinto orgulhoso(a) quando falo com outras pessoas sobre o que eu faço no meu trabalho” (*status profissional*).
- “Nesta delegacia não há oportunidades suficientes de promoção para o pessoal que aqui trabalha” (*normas organizacionais*).

Já entre os delegados, todos os itens avaliados no presente estudo caracterizam bem a escala *avaliação gerencial*.

Outro fator avaliado no presente estudo é a existência de relação entre as dimensões da escala *avaliação gerencial* entre si e a existência de relação entre as

dimensões da escala *índice de satisfação no trabalho* entre si. Entre as dimensões da escala *avaliação gerencial* ficou evidenciado que todas as dimensões apresentam relação positiva, indicando que quanto maior a importância de uma dimensão, maior tende a ser a importância com a dimensão correlacionada, sendo que as dimensões que estão mais fortemente correlacionadas são: *visão, aprendizagem e inovação* com a dimensão *relações interpessoais*, seguidas por *visão, aprendizagem e inovação* com a dimensão *coordenação do trabalho*.

Já entre as dimensões da escala *índice de satisfação no trabalho* ficou constatado que as dimensões que estão correlacionadas significativamente são:

- *Autonomia e interação com a equipe de delegados*
- *Autonomia e interação com a equipe de subordinados*
- *Autonomia e requisitos do trabalho*
- *Autonomia e remuneração*
- *Autonomia e status profissional*
- *Interação com a equipe de delegados e interação com a equipe de subordinados*
- *Interação com a equipe de delegados e status profissional*
- *Interação com a equipe de subordinados e remuneração.*
- *Interação com a equipe de subordinados e status profissional*
- *Requisitos do trabalho e remuneração.*

Dentre todos os pares de dimensão que estão correlacionadas significativamente, apenas *interação com a equipe de subordinados e remuneração* apresentam uma relação negativa, indicando que quanto maior a concordância com uma das dimensões, menor a concordância com a dimensão correlacionada. Os pares de dimensão que estão mais fortemente correlacionados são: *autonomia e interação com a equipe de delegados e interação com a equipe de subordinados e status profissional.*

Por fim, foi avaliado no presente estudo se há existência de relação entre as dimensões da escala *avaliação gerencial* para os diferentes grupos de delegados e entre as dimensões da escala *índice de satisfação no trabalho* para os diferentes grupos de subordinados. Os principais resultados obtidos foram:

- À medida que ocorre aumento da faixa etária, aumenta a concordância com as dimensões *coordenação do trabalho e relações interpessoais*.
- Delegados com tempo de Instituição superior a 10 anos apresentam maior concordância com as dimensões *coordenação do trabalho, visão, aprendizagem e inovação e relações interpessoais* do que os delegados com menores tempos de Instituição.
- Delegados que atuam em área administrativa apresentam maior concordância com as dimensões *coordenação do trabalho, visão, aprendizagem e inovação e relações interpessoais*.
- Delegados que possuem pós-graduação (completa ou incompleta) apresentam maior concordância com a dimensão *visão, aprendizagem e inovação* do que os que possuem o nível superior apenas (completo ou incompleto).
- Subordinados com faixa etária entre 36 e 40 anos apresentam maior satisfação com a dimensão *interação com a equipe de subordinados* do que os demais subordinados.
- Subordinados casados apresentam maior satisfação com a dimensão *remuneração* do que solteiros, divorciados e outros.
- Subordinados que apresentam pós-graduação (completa ou incompleta) apresentam menor satisfação com a dimensão *requisitos do trabalho* do que os demais.
- À medida que aumenta o tempo de Instituição, ocorre aumento da satisfação com a dimensão *status profissional*.

5.2 Análise dos dados quantitativos

5.2.1 Perfil dos policiais

Neste estudo, a parte que descreve o perfil dos policiais que compõem a amostra pesquisada inclui as variáveis demográficas e ocupacionais. Nesse sentido, observa-se que 68% dos delegados e 67% dos escrivães e agentes são do sexo masculino. Historicamente, a função policial é composta, marcadamente, por profissionais deste sexo, principalmente nas carreiras de delegado e agente de polícia.

No que diz respeito a outras variáveis pesquisadas, nota-se que a maioria dos delegados é constituída de casados (64%), com idade acima de 45 anos (44%), com tempo de atuação na Instituição acima de 16 anos (70%) e atuando na área operacional (76%). Já os escrivães e agentes têm perfil diferente ou seja, são solteiros (51%), com idade entre 41 a 45 anos (30,3%), com tempo de atuação na Instituição acima de 16 anos (51%) e com atuação na área operacional (70%).

Portanto, os delegados são mais velhos, são casados, trabalham há mais de 16 anos na Instituição e atuam na área operacional.

Os resultados também mostram que no cruzamento dos dados com a faixa etária, o tempo na Instituição e área de atuação apresentam diferenças significativas no que diz respeito às dimensões *coordenação do trabalho e relações interpessoais*. Os delegados mais velhos e com maior tempo de serviço lidam melhor com a coordenação do trabalho do que com as relações interpessoais, fatores mais presentes nos delegados mais jovens. Pode-se inferir a partir desses resultados que os delegados mais experientes são mais rígidos e controladores que os mais novos, sendo que estes interagem com mais facilidade com seus pares e subordinados. Desse modo, os delegados mais velhos estão mais focados na busca de resultados do que na valorização das relações interpessoais.

No que diz respeito aos escrivães e agentes, observam-se diferenças significativas nas dimensões *interação com equipe de subordinados, requisitos do trabalho, remuneração e status profissional*.

Os policiais mais jovens interagem melhor com seus colegas e são menos preocupados com a *remuneração e status profissional*, ao contrário dos que têm maior tempo de serviço.

Em relação às dimensões *autonomia e interação com a equipe de delegados*, não foram verificadas diferenças significativas. Entretanto, os delegados mais jovens valorizam mais a *interação com a equipe de subordinados* que os com mais tempo na Instituição.

Como se constata, o tipo de gerenciamento adotado pelos delegados em relação a seus subordinados está diretamente relacionado à faixa etária e ao tempo na Instituição. Ou seja, quanto mais alta a idade, mais eles valorizam a *coordenação do trabalho* em detrimento das *relações interpessoais*.

5.2.2 Avaliação gerencial

Mintzberg (1986) afirma que o gerente é vital em qualquer organização, porque é ele quem determina o funcionamento das organizações, aproveitando os talentos e os recursos humanos de que dispõe.

O delegado de polícia, na estrutura da Polícia Civil, é o responsável pelo gerenciamento da unidade policial. Como dito anteriormente, compete-lhe as funções de direção, coordenação, orientação e controle das atividades da delegacia sob sua jurisdição.

Neste estudo, foi solicitado aos delegados que hierarquizassem as quatro dimensões gerenciais, destacadas por Silva *et al.* (2007) em seu trabalho *como atuam os gerentes*. Assim, a *coordenação do trabalho* foi a dimensão citada como a mais importante, implicando as abordagens de transmissão dos objetivos organizacionais aos subordinados, bem como a avaliação e planejamento de seus trabalhos.

Nesse sentido, os delegados reforçam a teoria clássica de Fayol que foca as funções gerenciais com base em planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Entretanto, Mintzberg (1995) destaca que a atuação gerencial vai além das funções clássicas de Fayol. Silva *et al.* (2007) analisam que a gerência, no enfoque de Fayol, é vista sob uma perspectiva da organização, ao passo que Mintzberg a vê sob uma perspectiva da ação gerencial. Portanto, pode-se inferir que a atuação gerencial de delegado está presa nos antigos conceitos de gerência.

Comunicação e feedback foi a segunda dimensão pontuada, sendo que o item “Dar feedback aos membros da equipe em relação aos trabalhos efetuados” obteve a concordância total dos delegados (100%). Ainda pontuaram grandemente o “Intercâmbio de informações entre os membros das equipes” e o “Reconhecimento pelo trabalho que a equipe realiza”. E, os mesmos delegados apontam a habilidade de negociação como de menor importância.

Há, portanto, uma distorção na pontuação de ambas. Mintzberg (1986) destaca em seu artigo “Trabalho do executivo: o folclore e o fato” os mitos da função gerencial, no qual propõe uma descrição mais adequada do trabalho gerencial. Aqui os dados parecem retratar este equívoco. O que se fala é uma coisa diferente do que se faz. Não há coerência entre a valorização do funcionário que o delegado afirma demonstrar com a menor importância levantada nas *relações interpessoais*.

Barnard (1971) define que a função básica do executivo é manter um sistema de esforços cooperativos estruturados em três funções básicas: manutenção das comunicações na organização; garantia de serviços essenciais aos indivíduos; e formulação de propósitos e objetivos.

Ao observar os dados levantados, pode-se inferir que as comunicações entre os delegados e subordinados não são estabelecidas efetivamente, na medida em que há menor valorização das *relações interpessoais* por parte dos delegados.

A terceira dimensão apontada pelos delegados na hierarquia da escala *avaliação gerencial* foi *visão, aprendizagem e inovação*. Nesta estão incluídos, dentre muitos, os itens “Apoiar a aplicação de novos conhecimentos e habilidades” (100%), “Investir no aperfeiçoamento profissional” e “Demonstrar habilidade para lidar com mudanças” (98%).

Como se vê, também são retratados os mitos apontados por Mintzberg (1986). Para o autor, os programas dos executivos para organizar o tempo, processar informações, tomar decisões e outras coisas mais permanecem trancados em suas cabeças.

Finalmente, em último lugar, foi citada a dimensão *relações interpessoais*. Nela estão itens tais como, “Demonstrar habilidade de negociação”, que obteve a menor pontuação dentre os 23 enunciados referentes à escala *avaliação gerencial*.

Recorrendo novamente a Silva *et al.* (2007), o papel gerencial envolve lidar com pessoas e demonstrar visão sistêmica na busca da efetividade organizacional e qualidade de vida do trabalhador. Os delegados, neste estudo, demonstram pouca habilidade de negociação não só para lidar com conflitos como para considerar outras opiniões, como as de suas equipes.

Do que foi exposto, constata-se que o delegado vai na contramão do modelo atual de gestão. Para Katz (1974), existem três habilidades que o gerente deve possuir para alcançar seus objetivos com sucesso: habilidade técnica; habilidade conceitual; e habilidade humana. Pelo que foi possível decifrar, a habilidade humana, que envolve a capacidade de trabalhar com outras pessoas, entendê-las e estimulá-las, foi citada como de menor importância pelos delegados pesquisados.

De igual modo, pode-se recorrer a Davel e Melo (2005) quanto à visão do papel gerencial. Para os autores, o poder do gerente está na capacidade de influenciar, persuadir e estimular seus subordinados em busca dos objetivos organizacionais, fatores menos observados nos respondentes.

5.2.3 Satisfação no trabalho

O modelo de avaliação da escala *índice de satisfação no trabalho* está baseado no trabalho de Lino (2004). Postula a autora que a satisfação no trabalho é um fenômeno multifacetado, composto por partes distintas e inter-relacionadas. Vários aspectos estão envolvidos na satisfação: expectativa do funcionário, situação momentânea de trabalho, o que o indivíduo pensa a respeito do trabalho (aspecto cognitivo) e o que ele sente em relação ao trabalho (aspecto afetivo).

Neste estudo, foram avaliadas as dimensões *autonomia, interação, status profissional, requisitos do trabalho, normas organizacionais e remuneração*.

A pesquisa resultou numa hierarquização das dimensões segundo o enfoque da satisfação no trabalho. Assim, a dimensão mais evidenciada foi *status profissional*, que envolve a importância que o funcionário dá ao trabalho, do ponto de vista tanto individual quanto grupal. Para os escrivães e agentes, o trabalho que realizam é realmente importante e eles sentem orgulho quando o executam ou quando falam sobre ele.

A dimensão *interação* está dividida em *interação com a equipe de subordinados e interação com a equipe de delegados*. No caso em análise, a segunda dimensão mais valorizada foi a *interação* com a equipe de subordinados. Nela estão envolvidas as relações com seus pares durante o horário de trabalho e/ou fora dele. A função policial requer constante interação com a equipe, e nesse contexto eles destacam a ajuda quando as coisas estão corridas ou com excesso de trabalho. Aliás, eles apontam como um dos grandes entraves ao bom desempenho profissional o excesso de serviço.

Sabe-se que é alto o nível de criminalidade não só em Minas Gerais como no Brasil, apesar dos esforços governamentais em diminuí-lo. Também é notório o pequeno quantitativo da Polícia Civil em relação à demanda da violência. Em consequência, o número de ocorrências é grande, acarretando sobrecarga de trabalho para os policiais.

A terceira dimensão mais importante foi a *interação com a equipe de delegados*. Da mesma forma que a dimensão anterior, esta envolve relacionamento no trabalho, só que dirigida ao superior. Eles apontam a necessidade e a importância de um trabalho em equipe, não só com seus pares, mas também com quem os gerencia.

O que se constata a partir desse resultado é que os escrivães e agentes veem como importante e necessária a interação com seus superiores. Importante tanto para o funcionário como para a organização, porque, segundo Siqueira (2008), há maior responsabilidade, produção e melhor desempenho, além da criação de vínculo com

a organização, o que reflete no maior envolvimento e comprometimento do funcionário.

Autonomia foi a quarta dimensão citada. Ela envolve grau de independência, iniciativa e liberdade no trabalho, permitidos e/ou necessários a seu pleno desenvolvimento. Observou-se que escrivães e agentes não têm autonomia e liberdade para tomar decisões como gostariam.

A estrutura da Polícia Civil está baseada em disciplina e hierarquia. Na maioria das vezes, os subordinados cumprem ordens, principalmente quando atuam nas tarefas administrativas.

A quinta dimensão hierarquizada foi *requisitos do trabalho*. Envolve o conteúdo do trabalho, incluindo tarefas ou atividades executadas regularmente no trabalho. A grande queixa reside no pouco tempo que os policiais dispõem para dar assistência ao cidadão ou discutir os problemas da assistência ao cidadão com os membros da equipe.

Como acontece na dimensão *interação*, o acúmulo de serviço é apontado como fator dificultador para a execução de um bom trabalho policial.

A sexta dimensão hierarquizada foi *remuneração*. Aqui, há predominância na afirmação de que o salário é insatisfatório para os respondentes.

Quanto às *normas organizacionais*, o destaque é a grande lacuna que existe entre a administração da delegacia e os problemas diários do serviço policial, bem como a não participação dos subordinados nos processos decisórios e/ou no planejamento de normas e procedimentos da unidade.

Quando se faz o cruzamento dos dados das dimensões da escala *índice de satisfação no trabalho* com os diferentes grupos demográficos e ocupacionais, observa-se que existe diferença significativa entre os subordinados em relação à dimensão interação com a equipe de subordinados com a variável *faixa etária*. Ou seja, escrivães e agentes na faixa etária entre 36 e 40 anos apontam como

importante essa interação, ao contrário dos subordinados que se situam acima de 40 anos, que, em média, correspondem a 47,6% da amostra pesquisada. Portanto, quanto mais novos os policiais, mais eles desejam uma interação efetiva e eficaz.

Já em relação à dimensão *requisitos do trabalho*, a significância está relacionada à variável *escolaridade*. Assim, quanto mais alta a escolaridade, menor é a concordância com esta dimensão. Pode-se então inferir que o conteúdo do trabalho, que inclui tarefas e/ou atividades, é criticamente avaliado por esses subordinados. A simples determinação do fazer/obedecer não é bem aceita por policiais mais escolarizados.

Quanto a *remuneração*, a valorização maior acontece com os policiais casados, podendo-se inferir que fator familiar, responsabilidade e sustento dos mesmos são mais valorizados que pelos policiais solteiros, divorciados e outros.

Finalmente, no cruzamento dos dados da dimensão *status profissional* apurou-se que a significância está relacionada com o tempo de atuação na Instituição. Os subordinados com maior tempo de serviço valorizam mais o trabalho que realizam.

5.3 Análise dos dados qualitativos

5.3.1 Avaliação gerencial

Os dados mais significativos do levantamento estatístico e que foram objeto das entrevistas dizem respeito às dimensões *autonomia* e *interação*, no que se refere à escala *Índice de satisfação no trabalho* (subordinados) e *relações interpessoais*, no que se refere à escala *avaliação gerencial* (delegados).

Verificou-se que nessas dimensões reside o grande gargalo da satisfação/insatisfação dos subordinados em relação à menor importância que os delegados dão às relações interpessoais.

Depoimentos de delegados:

[...] apesar de não concordar com isso, entendo que a menor valorização das *relações interpessoais* se deve ao excesso de trabalho ligado à burocracia e documentos, o que faz com que o delegado tenha pouco contato com as pessoas que estão do outro lado dos documentos. Talvez por isso os delegados entenderam que as *relações interpessoais* sejam de menor importância numa atuação gerencial (Del. 2).

Se não há harmonia no relacionamento (*relações interpessoais*), eu imagino que o delegado tende a utilizar o autoritarismo para a solução dos problemas. Aí vale a hierarquia [...] (Del. 3).

Ainda sobre a dimensão *relações interpessoais*, a habilidade de negociação foi a menos valorizada pelos delegados. Alguns entrevistados comentaram o resultado:

[...] o delegado vem a atuar no crime ou na situação de risco quando o fato já está evidenciado; ou seja, quando o fato já aconteceu. Talvez por isso eu entendo que ele tenha pontuado a habilidade de negociação como a de menor importância (Del. 2).

[...] eu, como negociador de seqüestro, acredito que todas as formas de negociação são válidas. Todas! Mas, às vezes, os conflitos internos do ser humano levam o sujeito a não acreditar na negociação (Del. 4).

Recorrendo a Motta (2003), a ação gerencial requer racionalidade de meios, resolução de problemas e conflitos, e visão estratégica para planejar, comandar e manter o grupo motivado. Portanto, não se concebe uma gestão sem que os recursos humanos e as interações não sejam valorizados. O trabalho de uma pessoa é muito mais que apenas executar tarefas. Para Morin (2004), envolve a necessidade de relacionamento com outras pessoas, necessidade de vinculação e forma de dar sentido e/ou objetivo à vida.

Nesse sentido, um agente comenta:

Atribuo à chefia o dever de manter um clima interno bom, de preocupar com o estado emocional do policial, se ele está qualificado, se está bem, analisar com maior critério suas ocorrências, seu trabalho. Trabalho de equipe é assim; tem que sentar, discutir

e ver se está tudo bem. Aí tem que deixar um pouco de lado a questão de cargo e hierarquia, porque isso é um problema de todos. E, às vezes, quem está na base pode contribuir mais do que quem está no topo (Agt. 3).

Outro agente resente da falta de contato mais próximo com o delegado:

A oportunidade que se tem para conversar com o delegado é muito pequena. Você conversa com o delegado através do Relatório de Serviço[...] muitos problemas poderiam ser resolvidos com uma conversa (Agt. 1).

Por outro lado, há discordância no posicionamento dos delegados diante das relações interpessoais por seus próprios pares:

Eu discordo que as relações interpessoais sejam de menor importância porque o delegado atua numa área carente de motivação, de boa remuneração. Além disso, acredito que a proximidade com os colegas evita informações truncadas. Conseguem-se olhar nos olhos deles, e aí as informações fluem com mais exatidão. Acredito que as relações humanas devam ser valorizadas, sim. Acredito na hierarquia e não acredito que ela seja um entrave às relações interpessoais ou entre as relações entre delegados, escrivães e agentes (Del. 1).

Reed (1995) foca a gestão como prática social e enfatiza que existem outros fatores que a permeiam. São eles:

- a) O engajamento do indivíduo nas ações ou práticas da comunidade do qual faz parte.
- b) O compartilhamento dos problemas e objetivos pelo grupo e a comunicação desses para os trabalhadores são feitos por meio de vocabulário próprio.
- c) A utilização dos meios e recursos para alcançar os objetivos são elaborados por eles.
- d) A operacionalização dos recursos, das atividades e das relações dependem de fatores situacionais.

É sabido que as atividades policiais, muitas vezes, requerem tomadas de decisões imediatas e imprevistas. Nesse contexto, a interação entre os membros da equipe de trabalho e autonomia dada aos policiais se fazem necessárias.

Talvez para eles a nossa opinião não conte. Eles têm muita vaidade. Quem está na hierarquia máxima quer contar com a opinião de quem está no mesmo patamar deles. Geralmente, os agentes e escrivães são os últimos a serem consultados. Quando alguma coisa chega pra eles já está decidido. A gente só tem que cumprir ordens (Esc. 2).

E, ainda:

Eles costumam tomar decisões entre eles mesmos, né? Eles não consultam a gente. Por quê? Eu não sei. Talvez por acharem que a gente não tem capacidade e por serem superiores hierarquicamente, eles acham que as decisões devem ser tomadas por eles mesmos. Nas reuniões, eles pedem opiniões, mas não são acatadas. Mesmo porque eles têm uma chefia maior e muita coisa vem de cima para baixo (Esc. 3).

5.3.2 Satisfação no trabalho

Em relação ao *índice de satisfação no trabalho*, os subordinados apontam a *autonomia* e interação com a equipe de delegados como bastante significativas e necessárias ao bom desempenho profissional.

Um escrivão coloca:

[...] o escrivão depende da autorização do delegado para dar prosseguimento ao inquérito policial. O delegado o preside e é ele quem tem o controle de tudo (Esc. 2).

E, ainda:

[...] o delegado não considera sua opinião. Isso acontece muito. Na maioria dos casos, o delegado já tem um certo grupo que trabalha com ele e, por questão de afinidade, ele acaba contando apenas com a opinião só dessas pessoas (Esc. 2).

Pode-se inferir que os subordinados não dispõem de autonomia para desenvolver seus trabalhos bem como não interagem com os delegados como gostariam.

Quanto a *autonomia*, esta dimensão envolve iniciativa e liberdade de ação. Na função policial, principalmente na área operacional, o policial defronta com situações inesperadas, que vão exigir não só prontidão de resposta como flexibilidade e iniciativa de sua parte.

O trabalho operacional de uma investigação é suporte para o inquérito policial. A decisão mais importante é do policial que está na rua. Ali, ele toma decisões no momento da ação policial (Agt. 1).

Ou, ainda:

Não tenho esta liberdade de tomar decisões porque, na verdade, em todas as nossas ações dependemos da autorização do delegado (Esc. 1).

Alguns entrevistados tentam explicar a pouca autonomia de que dispõem:

Essa autonomia, ou tomada de decisão, está voltada para a estrutura formada na Instituição, que é voltada para a hierarquia, os cargos e as funções. A autonomia você vai adquirindo ao longo do tempo, pela experiência que você vai mostrando no trabalho, na produção, nos resultados positivos. A Polícia Civil é uma Instituição mais antiga, onde a hierarquia e os procedimentos vão sendo repassados ao longo dos anos. (Agt. 3).

Isso acontece pela vaidade das autoridades. Eles acham que têm o poder sobre tudo e todos. Por isso que a gente não é consultada. Não temos a liberdade para programar as coisas. Até nossa agenda como escrivão a gente não tem liberdade para programá-la. Quando acontece alguma coisa de última hora, você tem que mudar sua agenda para atender o que o delegado quer. Às vezes, a gente planeja, mas acaba não fazendo o que queria (Esc. 2).

Quando há interação entre gerente e subordinados existe grande possibilidade de que as relações de trabalho sejam prejudicadas. Ao que parece, a interação entre delegados e subordinados não é satisfatória para escrivães e agentes.

Silva Júnior (2001) enfatiza que vários fatores influenciam o comportamento humano nas relações de trabalho. Entre eles estão os valores, porque é por meio deles que o indivíduo embasa suas ações e suas condutas individuais e coletivas. Se os valores da instituição forem diferentes dos valores dos empregados, pode haver insatisfação no trabalho e pouco empenho para que o empregado utilize plenamente seus recursos e potencialidades.

Há um grande acúmulo de serviço. Atualmente, nós temos aproximadamente dois mil inqueritos. Isso toma todo o nosso tempo. Até que a gente tenta, mas fica difícil atender bem o cidadão. E olha que ele precisa, porque, geralmente, é um crime violento. As pessoas choram...Enfim, nós não atendemos e nem damos apoio como deveria ao cidadão (Esc. 1).

Robbins (1999) destaca algumas razões para se valorizar a satisfação no trabalho:

- Trabalhador insatisfeito falta mais ao trabalho e/ou pede demissão.
- Trabalhador insatisfeito tende a adotar comportamentos destrutivos.
- Trabalhador insatisfeito adocece mais.
- Trabalhador insatisfeito leva o sofrimento para sua vida pessoal.

Os subordinados já vislumbram a importância da valorização do funcionário na Instituição, conforme se observa no depoimento abaixo:

As chefias ainda não acostumaram a ter um policial que já entra na Instituição graduado ou com especialização, ou com experiência em qualquer outro ramo de atividade, como acontece hoje com frequência. É uma pessoa rica, que tem cultura, que tem conhecimento. Polícia Civil trabalha em todos os segmentos, e acredito que o delegado deveria deixar de lado talvez a vaidade e dar um pouco mais de valor ao ser humano. Começar a aproveitar o potencial do servidor que ele tem dentro da delegacia, abrir os horizontes. Ele não vai deixar de ser chefe, ele não vai perder o respeito por isso. Eu acredito até que, no caso dos agentes, eles vão respeitá-lo mais, valorizá-lo mais e não vai perder o respeito. Aliás, eles vão falar que esse delegado é diferente: além de ser um bom delegado, é uma boa pessoa, é um bom cidadão, é um bom servidor. Então, eu acho que o delegado deve estreitar os laços com seus funcionários, com seus subordinados no caso (Agt. 3).

Em resumo, a satisfação no trabalho significa que a organização possibilita ao funcionário sentimentos de gratificação e prazer, além de viabilizar aumento da produtividade. Como diz Zanelli (2004), trabalhador satisfeito é um cidadão integrado à sociedade e apresenta melhores índices de bem estar físico e mental.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta inicial deste estudo é analisar a relação entre a atuação gerencial do delegado de polícia e a satisfação no trabalho de seus subordinados.

Considerando os objetivos propostos, os resultados encontrados permitem as seguintes conclusões:

- Quanto às variáveis demográficas e ocupacionais:
 - Os delegados de polícia são, na maioria, do sexo masculino, com idade acima de 45 anos, casados, com mais de 16 anos de atuação na área policial, predominantemente atuando na área operacional.
 - Já os escrivães de polícia e agentes de polícia, em sua maioria, são do sexo masculino, com idade entre 41 a 45 anos, solteiros, com mais de 16 anos de atuação na área policial, com predominância de atuação na área operacional.

Percebe-se, portanto, que os policiais que responderam aos questionários têm grande experiência na área policial e atuam, principalmente, em nível de atividade finalística, com funções estratégicas e táticas.

- Quanto à escala *avaliação gerencial*:

As dimensões desta escala envolvem *coordenação do trabalho, comunicação e feedback, visão, aprendizagem e inovação e relações interpessoais*.

- Embora considerem de menor importância a capacidade de interagir e negociar com respeito e assertividade com seus subordinados (dimensão relações interpessoais) verificou-se que os delegados priorizam o planejamento e a organização da equipe para a obtenção de resultados esperados.

- Em relação à dimensão *comunicação e feedback*, segunda mais valorizada, os delegados mostraram que valorizam a capacidade para estabelecer trocas de informações e feedback com os membros da equipe.
- Em relação à dimensão *visão, aprendizagem e inovação*, os delegados mostraram boa aceitação no que diz respeito à capacidade para promover mudanças, com atenção para a aprendizagem no trabalho.
- Quanto à dimensão *relações interpessoais*, que envolve interação e negociação com os outros, os delegados mostraram certa retração, sendo a menos valorizada por eles. É difícil coordenar um trabalho, estabelecer trocas com membros da equipe e promover mudanças sem que as pessoas estejam envolvidas ou ainda, sem interagir e/ou negociar com respeito e assertividade com elas.

As competências gerenciais descritas por Mintzberg (1986), envolvem os papéis informacionais, decisórios e interpessoais. Ao observar os resultados pode-se inferir que os delegados não mobilizam os subordinados nem participam das diferentes redes de informações de sua unidade. Ao que parece, eles tomam as decisões sem considerar as interações e/ou negociações com as pessoas que gerenciam.

Em face a tal procedimento, parece não haver participação dos subordinados nos processos de mudança e melhoria das ações na Instituição. As mudanças dependem de mudanças nas atitudes das pessoas, especialmente no nível gerencial, atitudes pouco evidenciadas pelos delegados, conforme depoimento abaixo:

...acho que a chefia , os delegados de modo geral, são vaidosos e tomam as decisões sem consultar seus subordinados. Acho que essa distância ainda existe e é visível, apesar de ter mudado um pouco ao longo do tempo (Agt. 2).

Cada vez mais a mudança e interação na equipe de trabalho torna-se uma dimensão natural, incorporada à prática cotidiana nas organizações. Mintzberg (1986) aponta como um dos grandes entraves da administração é a dificuldade de delegar poderes. Sabe-se que a estrutura policial civil é fundamentada na disciplina e hierarquia, onde o poder decisório é concentrado na pessoa do delegado. Essa

estrutura leva a prejuízos não só para a Instituição, que deixa de agregar novos valores e contribuições de seus funcionários como para os subordinados, que deixam de envolver positivamente com a prática de seu trabalho. Isso fica claro no depoimento de um escrivão:

Se dependesse de mim, teria modificado muita coisa! Depende da chefia da Polícia. Quem dera a gente pudesse participar para melhorar a Polícia Civil (Esc. 1).

- Quanto à escala *Índice de satisfação no trabalho*:

As dimensões desta escala envolvem *autonomia, interação, normas organizacionais, requisitos do trabalho, status profissional e remuneração*.

- *Remuneração e requisitos do trabalho* foram as dimensões menos valorizadas pelos escrivães e agentes. Para eles, o conteúdo do trabalho, incluindo tarefas e atividades, aliado à baixa remuneração não está no nível alto de suas prioridades. Ao contrário, priorizam mais *status profissional, interação com a equipe de trabalho*, aqui incluído seus pares e superiores e a *autonomia*. Verificou-se que o mais relevante para eles é a percepção da importância dada ao trabalho que realizam, de forma integrada e com liberdade para atuar e decidir.

Junquillo (2003) enfatiza que as condutas gerenciais nas organizações públicas brasileiras são condicionadas por propriedades estruturais da sociedade brasileira. Nessa pesquisa, fica constatado que os delegados atuam com autoritarismo, baixo nível de cooperação interna e cobrança de resultados eficazes de seus subordinados. Esse modo de gerência, ainda segundo o autor, tanto pode facilitar como restringir a ação humana na organização.

Observa-se que a atuação gerencial do delegado está pouco voltada para ações estratégicas que contemplem os novos modelos de gestão, importantes à realidade do mundo contemporâneo. Isso fica claro nesse depoimento:

Eu acredito ser um fator cultural. Só com o tempo e com novas experiências essa situação poderá seguir outro curso (Agt. 2).

Nesse sentido Reed (1995) destaca que as organizações são pensadas como um conjunto de práticas sociais nas quais os indivíduos estão engajados. Portanto, os gerentes não podem ser “colocados acima do bem e do mal, onipotentes, menos técnicos e a serviço do bem estar organizacional” (JUNQUILHO, 2001, p. 316).

Há concentração de poder na mão do delegado que é o administrador da delegacia. Essa área administrativa não deveria ser gerenciado por delegado. Ele é operacional. Deveria ser feita por pessoa formada em administração (Esc. 3).

Sabe-se que a satisfação do indivíduo em relação ao seu trabalho é decorrente do grau com que ele percebe o seu trabalho como importante, valioso e significativo, dentro de sua escala de valores. Observa-se que para os subordinados, as dimensões *status profissional* e *interação com a equipe de trabalho* foram as mais relevantes denotando, com isso, uma estratégia de sobrevivência nesse ambiente de pouca valorização humana e pouca liberdade para atuar e decidir.

Neste ponto, acredita-se ser importante retomar a pergunta deste estudo: “A atuação gerencial tem relação com a satisfação no trabalho dos funcionários?”

Pelo que foi dito e analisado neste estudo, a resposta é positiva. Não se pode falar em gerenciamento sem considerar a satisfação no trabalho. Esses aspectos estão umbilicalmente interligados e inter-relacionados. Ou seja, quanto mais os trabalhadores estiverem satisfeitos no e com o trabalho, mais estarão internamente motivados para executá-lo.

Em síntese, diante da nova configuração organizacional, há necessidade da Polícia Civil desenvolver novos modelos de gestão para propiciar construção/sedimentação de novas competências gerenciais por parte dos delegados de polícia.

- **Sugestões à Polícia Civil**

Nesse sentido, aproveita-se a oportunidade para fazer algumas sugestões à Polícia Civil no que diz respeito a esta pesquisa:

1ª) Proceder um estudo mais aprofundado dos valores e metas organizacionais, considerando tanto as funções gerenciais dos delegados quanto as dos escrivães e agentes, de modo a possibilitar uma convergência de metas e valores na Instituição.

2ª) Possibilitar aos delegados de polícia, quando do Curso de Formação Policial, aprofundamento curricular nas áreas de gestão, planejamento e estratégia, de modo a melhor capacitá-los na área de atuação gerencial.

Em síntese, este estudo ressalta a necessidade de realização de mais pesquisas abarcando a Instituição Polícia Civil, tanto pelo interesse quanto pela representatividade que ela detém na área de segurança pública e na sociedade civil como um todo.

Esse estudo foi de grande significado no sentido de trazer à luz a dinâmica gerencial do delegado, assim como os níveis de satisfação no trabalho dos escrivães e agentes de polícia. Foi muito gratificante, na medida em que possibilitou desnudar um pouco a dinâmica que envolve o trabalho policial, tão diversificado e rico em potencial.

- **Limitações da pesquisa**

Apesar de a segurança pública ser um dos setores fundamentais na estruturação da sociedade, em Minas Gerais, ao que se sabe, não foi feito nenhum estudo sobre as inter-relações entre a atuação gerencial do delegado de polícia e a satisfação no trabalho de seus subordinados, escrivão e agente de polícia.

Sabe-se também que o trabalho policial civil está fundamentado na investigação, que implica a busca de informações para o esclarecimento de fato delituoso. Em decorrência, a desconfiança sobre os reais motivos do estudo, mesmo sendo realizado por pesquisadora que atua na Instituição Polícia Civil, não deixou de gerar desconfiança nos respondentes.

Também alguns pesquisadores veem o estudo de caso, enquanto procedimento metodológico, com algumas limitações:

- Não proporcionar bases suficientes para se fazer generalizações dos achados.
- É passível de julgamentos pessoal, subjetivo, que pode induzir a simplificações na medição dos resultados, mesmo que o instrumental utilizado já tenha sido testado e convalidado por outros estudiosos (YIN, 2005, 157p.).
- A pesquisa foi realizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte, sendo que a Polícia Civil possui servidores em todo o Estado de Minas Gerais.

Não obstante, os fatores acima destacados não inviabilizam o estudo. O que se pretende é destacar essas limitações com o objetivo de evidenciar a importância de se aprofundar estudos sobre essa temática.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. Stacy. Toward and understanding of equity. **Journal of abnormal and social psychology**. 1963. p. 422 – 436.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. 2, São Paulo: Atlas, 1994. p. 39-79.

ALDERF, Clayton P. An empirical test of a new theory of human needs. **Organizational behavior and human performance**, v. 4, 1969, p. 142 –175.

ALECIAN, Serge; FOUCHER, Dominique. **Guia de gerenciamento no setor público**. Rio de Janeiro: Revan, 2007. 392p.

ARAÚJO, Francisco Edson de. **Projeto polícia cidadã: uma abordagem estratégica para a otimização de sua gestão**, 2004. 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPEV, Faculdade de Ciências Contábeis, Salvador. 2004.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 223p.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971. 322p.

BAYLEY, David H. **Padrões de policiamento: uma análise comparativa internacional**. 2. ed. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002. 267p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: mitos, crenças e mal entendidos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1990. 210p.

BERGER, Peter L.; LUCKMAN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado da sociologia do conhecimento**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 1999. 247p.

BRASIL. Constituição (1988). **LEX**: In: legislação federal. Brasília: Centro Gráfico, 1988. 315p.

CAMILLI, Maria de Lurdes; ALMEIDA, Silvano de. Polícia Civil de Minas Gerais: trajetória histórica. In: **Minas na trilha por um ensino policial de qualidade**. Belo Horizonte: Print Company, 2008. p. 39-61.

CODO, Wanderley. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1994. 280p.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349p.

CRUZ, Marcus Vinícius Gonçalves. Mecanismos de governança pública: considerações sobre o sistema de justiça criminal e a organização. In: XXX ANPAD, 2006, Salvador. **Anais...**, Salvador, 2006. p. 1 – 13.

DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 338p.
DECI, Edward. L. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. **Journal of personality and social psychology**. v. 18. 1971. p. 105 – 115.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994. 138p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. 1.838p.

GARCIA, F. C. Modernização e reforma administrativa no Brasil: uma interpretação dos impasses e um projeto alternativo. In: GARCIA, F. C. *et al.* **Modernização Administrativa**. Brasília: IPEA, 1978.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989. 318p.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: EDUSP, 1991. 177p.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Emoções e afetos no trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2007, p. 207-236.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Motivação no trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2007, p.145-176.

GREENWOOD, E. **Metodologia de la investigación social**. Buenos Aires: Paidso, 1973.

HERZBERG, Frederick, *et al.* **The motivation to work**. New York: John Wiley, 1966. 157p.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do “folclore” e o fato. **Gestão & Produção**. v.8, n.3, dez. 2001, p. 304-318.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Condutas gerenciais e suas raízes: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. **RAC**. São Paulo, 2003, p. 101-120. Edição especial.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Nem burocrata nem orgânico: o gerente caboclo e os desafios do Plano Diretor de Reforma de Estado no Brasil do Real. In: II ENEO, 2002, Recife. **Anais...** Recife, 2002. 1 CD-ROM.

KANFER, R. Work motivation: new directions in theory and research. **International review of industrial and organizational psychology**, v. 7, 1992. p. 01 – 53.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**. set./out. 1974. p. 90 –112.

KLIKSBERG, Bernardo. Gerência na década de 90. **RAP: Revista de Administração Pública**. jan./mar. 1988, p. 59-85.

LEVY-LEBOYER, Claude. **Crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994. 138p.

LIKERT, Rensis. The technique for the measurement of attitudes. SUMMER, G. F. (Org.). **Attitude measurement**. London: Kers Haw, 1970. p. 149-158.

LINO, Margarete Marques. **Qualidade de vida e satisfação profissional de enfermeiras de unidades de terapia intensiva**. 2004. 223 f. Tese (Doutorado em 2004). Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo/USP, São Paulo, 2004.

LOCKE, Edwin. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Org). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand MC Nally, 1976.

LOCKE, Edwin. Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel. **Psychological science**. v. 1, 1990. p. 240 – 246.

MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. **Psychology review**, v. 50, 1943. p. 370 – 396.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 288p.

MC CLELLAND, David Clarence. **The achievement motive**. New York: Appleton Century-Crofts, 1953. 384p.

MC GREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. London: Mc Grall - Hill, 1960. 246p.

MINAS GERAIS. Academia de Polícia Civil - ACADEPOL. **Manual do aluno: guia acadêmico do curso de formação policial**. Belo Horizonte: ACADEPOL, 2007. 53p.

MINAS GERAIS. Edital/2006 – II: carreiras de delegado de polícia e escrivão de polícia. In: **LEX: legislação estadual**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 2006.

MINAS GERAIS. Decreto n. 43.279 de 22 de abril de 2003. In: **LEX: legislação estadual**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, abr.2003.

MINAS GERAIS. Constituição (1989). In: **LEX: legislação estadual**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, dez.1989. 88p.

MINAS GERAIS. Lei n. 6.640 de 14 de outubro de 1975. In: **LEX**: legislação estadual. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, out. 1975.

MINAS GERAIS. Lei 10.797 de 7 de julho de 1997. In: **LEX**: legislação estadual. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, jul. 1997.

MINAS GERAIS. Lei 3.214 de 23 de julho de 1997. In: **LEX**: legislação estadual. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, jul. 1997.

MINAS GERAIS. Lei 1.455 de 12 de maio de 1956. In: **LEX**: legislação estadual. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, mai. 1956.

MINAS GERAIS. Lei 5.406 de 16 de dezembro de 1969. In: **LEX**: legislação estadual. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, dez. 1969.

MINAS GERAIS. Lei 1.527 de 31 de dezembro de 1956. In: **LEX**: legislação estadual. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, dez. 1956.

MINAS GERAIS. Lei 8.181 de 30 de maio de 1982. In: **LEX**: legislação estadual. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, mai. 1982.

MINAS GERAIS. Decreto n. 12.503 de 10 de março de 1976. In: **LEX**: legislação estadual. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, mar. 1976.

MINAS GERAIS. Decreto n. 12.776 de 30 de junho de 1976. In: **LEX**: legislação estadual. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, jun. 1976.

MINAS GERAIS. Rede Nacional de Pesquisa. **Apresentação**. Disponível em: <<http://www.seplag.mg.gov.br>>. Acesso em: 10 jan. 2008.

MINAS GERAIS. Lei Complementar 84 de 25 de julho de 2005. In: **LEX**: Belo Horizonte: Imprensa Oficial, jul. 2005.

MINAS GERAIS. Polícia Civil de Minas Gerais. **Serviços**. Disponível em: <<http://www.seplag.mg.gov.br>>. Acesso em: 14 jan. 2008.

MINTZBERG, Henry. **O trabalho de executivo**: o folclore e o fato. São Paulo: Nova Cultural, 1986. 20p. (Coleção Harvard de Administração).

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995. 334p.

MORIN, Edgar. **Saberes globais e saberes locais**: o olhar transdisciplinar. 5 ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2004. 73p.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003. 256p.

PEREIRA, Paulo Antônio. **Desenvolvimento organizacional de um órgão público Acadepol**: um estudo de caso. 1987. 186 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - FACE, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 1987.

POWERS, P.; RUSSEL, D. **De bem com o trabalho**: como fazer o que você gosta ou gostar do que você faz. São Paulo: Best Seller, 1993. 282p.

REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta, 1995. 167p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999. 489p.

ROST, J.C. **Leadership for the twenty-first century**. Westport: Greenwood, 1993.

SARSUR, Amyra Moyses; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da. A função gerencial na encruzilhada. In: V SEMEAD, 2003. **Anais ...** São Paulo, 2003.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishes, 2004. 418p.

SILVA, Wanderley, *et al.* Como atuam os gerentes?: o desenvolvimento de uma medida. In: XXXI ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro, 2007. p. 22 -26.

SILVA JÚNIOR, Nelson Aleixo da. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Psico**. João Pessoa, v. 6, n. 1, jan./ jun. 2001. p. 47 – 57.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Satisfação no trabalho. In: **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 265 - 295.

SKINNER, B. F. **Science and human behavior**. New York: Macmillan, 1953. 461p.

VASCONCELOS, João Gualberto Moreira. O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Org). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 230-241.

VERGARA, Sílvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 90p.

VROOM, Victor Harold. **Work and motivation**. San Francisco: Jossey- Bass, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

ZANELLI, José Carlos. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. 520p.

APÊNDICES

APÊNDICE I – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA

Roteiro de entrevista realizada com delegados de polícia

1. Dentre as quatro dimensões da escala avaliação gerencial, o delegado de polícia deu menos importância às relações interpessoais. Você será capaz de sugerir o motivo?
2. Dentre os itens que compõem a dimensão relações interpessoais, a habilidade de negociação foi citada como a de menor importância. A que você atribui tal resultado?

ENTREVISTA

Roteiro de entrevista realizada com escrivães e agentes de polícia

1. Algumas pessoas disseram que não tem liberdade para tomar decisões importantes em seu trabalho. Você seria capaz de sugerir os motivos para tal comportamento?
2. Algumas vezes pode sentir-se frustrado porque suas atividades parecem ser pré-programadas. A que atribui tal sentimento?
3. Muitas vezes não é permitido em seu trabalho um alto grau de autonomia, mesmo a requerendo. Você pode sugerir os motivos?
4. Algumas pessoas disseram que a chefia toma todas as decisões. O subordinado exerce pouco controle direto sobre seu próprio trabalho. Você pode sugerir os motivos?
5. A que atribui o pouco tempo que dispõe para dar assistência direta ao cidadão?
6. A que atribui o pouco tempo e oportunidade que dispõe para discutir os problemas de assistência ao detido com seus colegas?
7. Algumas pessoas disseram que existe uma grande lacuna entre a administração dessa delegacia e os problemas diários do serviço policial. Você pode dizer as razões disso?
8. Algumas pessoas disseram que há pouca oportunidade para a equipe de subordinados participar do processo decisório. A que atribui tal colocação?
9. Quais os fatores que podem levar a chefia a não consultá-lo sobre os problemas diários e procedimentos dessa unidade?
10. Alguns subordinados disseram que não têm poder para planejar normas e procedimentos dessa unidade policial. A que atribui tal colocação?

ANEXOS

ANEXO I – ESCALA DE AVALIAÇÃO GERENCIAL

Discordo
totalmente

• 1

2

3

4

5 •

Concordo
totalmente

Instruções: Circule o número que mais indica como você se sente sobre cada afirmação. O conjunto de números à **esquerda** indica graus de discordância. O conjunto de números à **direita** indica graus de concordância. Por exemplo: se você **discorda inteiramente** com o primeiro item, circule (1); se você **discorda moderadamente** com o primeiro item, circule (2); o número central (3) é reservado para o sentimento **neutro ou indeciso**; se você **concorda moderadamente**, circule o item (4) e se você **concorda totalmente**, circule o (5).

ITENS	GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
1. Ter o hábito de planejar os trabalhos executados pela equipe.	1	2	3	4	5
2. Comunicar aos membros da equipe o que está sendo feito em outras áreas.	1	2	3	4	5
3. Ter visão global dos objetivos da organização.	1	2	3	4	5
4. Demonstrar habilidades para lidar com conflitos interpessoais.	1	2	3	4	5
5. Transmitir os objetivos de trabalhos aos membros da equipe.	1	2	3	4	5
6. Explicitar o reconhecimento pelos trabalhos que a equipe realiza.	1	2	3	4	5
7. Investir no aperfeiçoamento profissional.	1	2	3	4	5
8. Demonstrar habilidades em criar condições para que a equipe trabalhe motivada.	1	2	3	4	5
9. Definir, de forma clara, as atribuições de cada membro da equipe.	1	2	3	4	5
10. Dar feedback aos membros da equipe em relação aos trabalhos executados.	1	2	3	4	5
11. Promover, regularmente, a capacitação da equipe.	1	2	3	4	5
12. Demonstrar habilidade de negociação.	1	2	3	4	5
13. Considerar o perfil dos membros da equipe para a distribuição dos trabalhos.	1	2	3	4	5
14. Incentivar a troca de feedback entre os membros da equipe.	1	2	3	4	5
15. Demonstrar visão de futuro.	1	2	3	4	5
16. Construir relacionamentos saudáveis com os membros da equipe.	1	2	3	4	5
17. Avaliar os resultados obtidos pela equipe.	1	2	3	4	5
18. Compartilhar informações necessárias para que a equipe discuta sobre os trabalhos.	1	2	3	4	5

19. Aprender com as estratégias de sucesso adotadas por outras equipes.	1	2	3	4	5
20. Considerar a opinião da equipe na tomada de decisões importantes.	1	2	3	4	5
21. Incentivar a equipe a interagir com outras equipes da organização.	1	2	3	4	5
22. Demonstrar habilidade para lidar com mudanças.	1	2	3	4	5
23. Apoiar aplicação, no trabalho, de novos conhecimentos e habilidades.	1	2	3	4	5

ANEXO II – ÍNDICE DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Discordo
totalmente

• 1

2

3

4

5 •

Concordo
totalmente

Instruções: Circule o número que mais indica como você se sente sobre cada afirmação. O conjunto de números à **esquerda** indica graus de discordância. O conjunto de números à **direita** indica graus de concordância. Por exemplo: se você **discorda inteiramente** com o primeiro item, circule (1); se você **discorda moderadamente** com o primeiro item, circule (2); o número central (3) é reservado para o sentimento **neutro ou indeciso**; se você **concorda moderadamente**, circule o item (4) e se você **concorda totalmente**, circule o (5).

AFIRMAÇÕES	GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
1. Meu salário atual é satisfatório.	1	2	3	4	5
2. A função policial não é amplamente reconhecida como sendo uma profissão importante.	1	2	3	4	5
3. Em meu serviço, o pessoal do setor se dispõe a ajudar uns aos outros, quando as coisas estão corridas.	1	2	3	4	5
4. Nesta delegacia, o pessoal tem muito trabalho administrativo e burocrático.	1	2	3	4	5
5. Em minha delegacia, a equipe de policiais tem controle suficiente sobre a programação de seu próprio turno de trabalho.	1	2	3	4	5
6. Em minha unidade, os delegados geralmente cooperam com a equipe de subordinados.	1	2	3	4	5
7. Eu sinto que sou supervisionado(a) mais diretamente ("de perto") do que é necessário.	1	2	3	4	5
8. Tenho a impressão que grande parte do pessoal da delegacia está insatisfeito com seu salário.	1	2	3	4	5
9. As pessoas reconhecem a importância da assistência policial quando procura a delegacia.	1	2	3	4	5
10. Em minha unidade, é difícil para os policiais novos sentirem-se à vontade.	1	2	3	4	5
11. Em minha mente, não tenho dúvidas: o que eu faço em meu trabalho é realmente importante.	1	2	3	4	5
12. Existe uma grande lacuna entre a administração desta delegacia e os problemas diários do serviço policial.	1	2	3	4	5
13. Eu sinto que tenho participação suficiente no planejamento da assistência para cada cidadão que procura a delegacia.	1	2	3	4	5
14. Considerando o que é esperado do pessoal do serviço de segurança pública, nesta delegacia, o salário que recebemos é razoável.	1	2	3	4	5

15. Eu acho que poderia realizar um trabalho melhor se não tivesse tanto o que fazer o tempo todo.	1	2	3	4	5
16. Em meu serviço, existe muito trabalho em equipe e cooperação entre os vários níveis do pessoal.	1	2	3	4	5
17. Eu tenho muitas responsabilidades e pouca autoridade.	1	2	3	4	5
18. Nesta delegacia não há oportunidades suficientes de promoção para o pessoal que aqui trabalha.	1	2	3	4	5
19. Em minha unidade, há muito trabalho em equipe entre subordinados e delegados.	1	2	3	4	5
20. Em meu serviço, minha(s) chefia(s) toma(m) todas as decisões. Eu tenho pouco controle direto sobre meu próprio trabalho.	1	2	3	4	5
21. Nesta delegacia, o índice atual de reajuste salarial do pessoal não é satisfatório.	1	2	3	4	5
22. Eu estou satisfeito(a) com os tipos de atividades que realizo no meu trabalho.	1	2	3	4	5
23. Em meu serviço, o pessoal operacional não é tão amigável e extrovertido quanto eu gostaria.	1	2	3	4	5
24. Eu tenho tempo suficiente e oportunidades para discutir com os outros membros os problemas da assistência ao detido.	1	2	3	4	5
25. Há grande oportunidade para a equipe de subordinados participar do processo de tomada de decisões administrativas.	1	2	3	4	5
26. Um alto grau de autonomia é permitido, mesmo não sendo requerido por mim.	1	2	3	4	5
27. O que eu faço em meu trabalho realmente não acrescenta nada significativo.	1	2	3	4	5
28. Em minha unidade há uma distinção de posições: os delegados raramente “misturam-se” com aqueles de menor experiência ou diferentes tipos de formação educacional.	1	2	3	4	5
29. Eu tenho tempo suficiente para a assistência direta ao cidadão.	1	2	3	4	5
30. Algumas vezes sinto-me frustrado(a) porque todas as minhas atividades parecem ser pré-programadas para mim.	1	2	3	4	5
31. No meu trabalho, algumas vezes, tenho que fazer algumas coisas que vão contra meu melhor julgamento profissional.	1	2	3	4	5
32. Do que eu ouço sobre o pessoal de outros setores, nesta delegacia, nossa remuneração é justa.	1	2	3	4	5

33. Nesta delegacia, as decisões administrativas interferem muito na assistência ao detido.	1	2	3	4	5
34. Eu me sinto orgulhoso(a) quando falo com outras pessoas sobre o que eu faço no meu trabalho.	1	2	3	4	5
35. Eu gostaria que os delegados daqui mostrassem mais respeito pelas habilidades e conhecimentos da equipe de subordinado.	1	2	3	4	5
36. Eu poderia prestar uma assistência muito melhor se tivesse mais tempo com cada cidadão e/ou detido.	1	2	3	4	5
37. Os delegados geralmente compreendem e apreciam o que a equipe de subordinados faz.	1	2	3	4	5
38. Se eu tivesse que decidir tudo outra vez, ainda assim, entraria na Polícia Civil.	1	2	3	4	5
39. Os delegados desta delegacia subestimam demais a equipe de subordinados.	1	2	3	4	5
40. Eu tenho todo o poder que quero no planejamento de normas e procedimentos desta minha unidade.	1	2	3	4	5
41. Meu trabalho, em particular, realmente não requer muita habilidade ou conhecimento específico.	1	2	3	4	5
42. A(s) chefia(s) de polícia, geralmente, consulta(m) a equipe nos problemas diários e procedimentos.	1	2	3	4	5
43. Em meu trabalho, tenho liberdade para tomar decisões importantes, que considero apropriadas, e conto com minha(s) chefia(s) para me apoiar.	1	2	3	4	5
44. Nesta delegacia, se faz necessário um reajuste de salários para o pessoal.	1	2	3	4	5

