



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM PLANEJAMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS

ROGER SHERMAN FERREIRA DE SOUSA

DIAGNÓSTICO DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COMO
FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO: O PERFIL ORGANIZACIONAL
DAS RONDAS DE AÇÕES INTENSIVAS E OSTENSIVAS

FORTALEZA - CEARÁ

2019

ROGER SHERMAN FERREIRA DE SOUSA

DIAGNÓSTICO DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COMO
FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO: O PERFIL ORGANIZACIONAL
DAS RONDAS DE AÇÕES INTENSIVAS E OSTENSIVAS

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em planejamento e políticas públicas. Área de concentração: planejamento e políticas públicas.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Camila Holanda Marinho.

FORTALEZA - CEARÁ

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Estadual do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Sousa, Roger Sherman Ferreira Sousa de.

Diagnóstico de comportamento organizacional como ferramenta de planejamento e gestão: o perfil organizacional das Rondas de Ações Intensivas e Ostensivas [recurso eletrônico] / Roger Sherman Ferreira Sousa de Sousa. - 2019.

1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 159 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas, Fortaleza, 2019.

Área de concentração: Planejamento e políticas públicas.

Orientação: Prof.^a Dra. Camila Holanda Marinho.

1. Comportamento organizacional. 2. Cultura organizacional. 3. Envolvimento com o trabalho. 4. Clima organizacional. 5. Satisfação no trabalho. I. Título.

ROGER SHERMAN FERREIRA DE SOUSA

DIAGNÓSTICO DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COMO
FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO: O PERFIL
ORGANIZACIONAL DAS RONDAS DE AÇÕES INTENSIVAS E OSTENSIVAS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Planejamento e Políticas Públicas. Área de concentração: Planejamento e Políticas Públicas.

Aprovada em: 26/09/2019

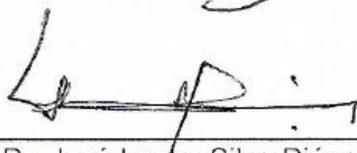
BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dr.^a Camila Holanda Marinho (Orientadora)
Universidade Estadual do Ceará - UECE



Prof. Dr. Francisco Florácio da Silva Frota
Universidade Estadual do Ceará - UECE



Prof. Dr. José Lenho Silva Diógenes
Universidade Federal do Ceará - UFC

RESUMO

As Rondas de Ações Intensivas e Ostensivas (RAIO) são uma política de segurança pública em andamento no âmbito da Polícia Militar do Ceará desde 2004 e hoje ocupa lugar de destaque na estratégia de segurança pública do Governo do Estado do Ceará. Sua expansão foi apresentada em 2014 à opinião pública como uma das principais iniciativas voltadas à redução da criminalidade violenta e segue em pleno desenvolvimento desde 2015, contemplando atualmente 43 municípios nas mais diversas regiões do estado. A questão central levantada desse contexto foi a seguinte: quais fatores colocaram uma unidade relativamente pequena, cujas atividades se restringiam à cidade de Fortaleza, na condição de maior experiência de emprego de motocicletas em ações de policiamento ostensivo do País? A pesquisa partiu do pressuposto de que fatores internos contribuiriam de maneira determinante para o desempenho da unidade e teve como objetivo geral traçar o perfil organizacional do RAIO. O método de trabalho consistiu inicialmente em investigar quatro características organizacionais fundamentais: cultura organizacional, envolvimento com o trabalho, clima organizacional e satisfação no trabalho. Os dados obtidos através da aplicação de quatro questionários específicos serviram de base para um paralelo entre o RAIO e as demais unidades da Polícia Militar do Ceará em busca de características distintivas, visando à utilização das conclusões para subsidiar ações de planejamento e gestão de pessoal da Corporação. Os resultados mostraram que o público interno vê a unidade de maneira extremamente positiva e otimista, especialmente quanto ao relacionamento interpessoal e às interações entre os servidores e a direção.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Cultura organizacional. Envolvimento com o trabalho. Clima organizacional. Satisfação no trabalho.

ABSTRACT

The Rounds of Intensive and Ostensive Actions (RIOA) are a public security policy in progress within the Ceará Military Police since 2004 and today occupies a prominent place in the Ceará State Government's public security strategy. Its expansion was presented in 2014 to the public as one of the main initiatives aimed at reducing violent crime and has been in full development since 2015, currently covering 43 municipalities in various regions of the state. The central question raised from this context was as follows: what factors put a relatively small unit whose activities were restricted to the city of Fortaleza, provided that it had more experience of using motorcycles in ostensive policing actions in the country? The research was based on the assumption that internal factors would make a decisive contribution to the unit's performance and its general objective was to draw the organizational profile of RIOA. The work method initially consisted of investigating four fundamental organizational characteristics: organizational culture, work engagement, organizational climate, and job satisfaction. The data obtained through the application of four specific questionnaires served as a basis for a parallel between the RIOA and the other units of the Ceará Military Police in search of distinctive characteristics, aiming at the use of the conclusions obtained to subsidize planning and management actions of the Corporation. The results showed that the internal public sees the unit in an extremely positive and optimistic way, especially regarding interpersonal relationships and interactions between the servants and the management.

Keywords: Organizational behavior. Organizational culture. Involvement with work. Organizational climate. Job satisfaction.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Opiniões sobre hierarquia e disciplina nas corporações.....	21
Tabela 2 -	Valores de GPE em 2012.....	25
Tabela 3 -	Valores de GPE em 2019.....	25
Tabela 4 -	Dimensões de análise das ações de segurança pública.....	54
Tabela 5 -	Ações correlatas ao objeto de pesquisa.....	54
Tabela 6 -	Características e dimensões de análise do comportamento organizacional.....	56
Tabela 7 -	Significância estatística 1 (cores diferentes = diferença significativa).....	79
Tabela 8 -	Significância estatística 2 (cores diferentes = diferença significativa).....	85
Tabela 9 -	Significância estatística 3 (cores diferentes = diferença significativa).....	102
Tabela 10 -	Significância estatística 4 (cores diferentes = diferença significativa).....	117
Tabela 11 -	Significância estatística 5 (cores diferentes = diferença significativa).....	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Subordinação do RAIO em 2004.....	45
Figura 2 - Subordinação do RAIO em 2011.....	47
Figura 3 - Subordinação do RAIO em 2012.....	47
Figura 4 - Fases do processo de expansão do RAIO.....	49
Figura 5 - Subordinação do RAIO em 2019.....	50
Figura 6 - CVP.....	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Evolução do efetivo RAIO (2004 – 2011).....	46
Gráfico 2 -	Armas fogo apreendidas por equipes RAIO (2007 – 2014).....	48
Gráfico 3 -	Comparativo de armas de fogo apreendidas.....	48
Gráfico 4 -	Taxa de Homicídios Brasil X taxa de homicídios Ceará.....	52
Gráfico 5 -	Números absolutos de CVLI.....	52
Gráfico 6 -	Despesa empenhada X taxa de homicídios.....	53
Gráfico 7 -	Despesas com segurança pública em R\$/habitante.....	53
Gráfico 8 -	Intensidade dos fatores de cultura organizacional.....	58
Gráfico 9 -	Comparativo de profissionalismo cooperativo entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa).....	59
Gráfico 10 -	Proporção de respondentes por intensidade de profissionalismo cooperativo nas três fases da carreira....	60
Gráfico 11 -	Comparativo de rigidez na estrutura hierárquica de poder entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa)	61
Gráfico 12 -	Proporção de respondentes por intensidade de rigidez na estrutura hierárquica de poder nas três fases da carreira.....	62
Gráfico 13 -	Comparativo de profissionalismo competitivo e individualista entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa).....	64
Gráfico 14 -	Proporção de respondentes por intensidade de profissionalismo competitivo e individualista nas três fases da carreira.....	65
Gráfico 15 -	Comparativo de satisfação e bem-estar dos servidores entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa).....	66
Gráfico 16 -	Proporção de respondentes por intensidade de satisfação e bem-estar dos servidores nas três fases da carreira.....	67

Gráfico 17 -	Comparativo de integração externa entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa).....	69
Gráfico 18 -	Proporção de respondentes por intensidade de integração externa nas três fases da carreira.....	70
Gráfico 19 -	Comparativo de recompensa e treinamento entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa).....	72
Gráfico 20 -	Proporção de respondentes por intensidade de recompensa e treinamento nas três fases da carreira.....	73
Gráfico 21 -	Comparativo de promoção do relacionamento interpessoal entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa).....	75
Gráfico 22 -	Proporção de respondentes por intensidade de promoção do relacionamento interpessoal nas três fases da carreira.....	76
Gráfico 23 -	Visão geral dos 7 fatores de cultura organizacional (escore médio X fator X fase).....	77
Gráfico 24 -	Variação proporcional dos 7 fatores de cultura organizacional entre as três fases da carreira.....	78
Gráfico 25 -	Intensidade do envolvimento com o trabalho.....	80
Gráfico 26 -	Comparativo de envolvimento com o trabalho entre as três fases da carreira (escore médio X frases).....	81
Gráfico 27 -	Proporção de respondentes por intensidade de envolvimento com o trabalho nas três fases da carreira....	82
Gráfico 28 -	Visão geral das 5 frases de envolvimento com o trabalho (escore médio X frase X fase).....	83
Gráfico 29 -	Variação proporcional das 5 frases de envolvimento com o trabalho entre as três fases da carreira.....	84
Gráfico 30 -	Intensidade dos fatores de clima organizacional.....	86
Gráfico 31 -	Comparativo de apoio da chefia e da organização entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa).....	87
Gráfico 32 -	Proporção de respondentes por qualidade do apoio da chefia e da organização nas três fases da carreira.....	88
Gráfico 33 -	Comparativo de recompensa entre as três fases da	

	carreira (escore médio X afirmativa).....	90
Gráfico 34 -	Proporção de respondentes por qualidade da recompensa nas três fases da carreira.....	91
Gráfico 35 -	Comparativo de conforto físico entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa).....	93
Gráfico 36 -	Proporção de respondentes por qualidade de conforto físico nas três fases da carreira.....	94
Gráfico 37 -	Comparativo de controle/pressão entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa).....	96
Gráfico 38 -	Proporção de respondentes por qualidade do controle/pressão nas três fases da carreira.....	96
Gráfico 39 -	Comparativo de coesão entre colegas entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa).....	99
Gráfico 40 -	Proporção de respondentes por qualidade de coesão entre colegas nas três fases da carreira.....	99
Gráfico 41 -	Visão geral dos 5 fatores de clima organizacional (escore médio X fator X fase).....	101
Gráfico 42 -	Variação proporcional dos 5 fatores de clima organizacional entre as três fases da carreira.....	102
Gráfico 43 -	Intensidade dos fatores de satisfação no trabalho.....	104
Gráfico 44 -	Comparativo de satisfação com os colegas entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa).....	105
Gráfico 45 -	Proporção de respondentes por nível de satisfação com os colegas nas três fases da carreira.....	106
Gráfico 46 -	Comparativo de satisfação com o salário entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa).....	108
Gráfico 47 -	Proporção de respondentes por nível de satisfação com o salário nas três fases da carreira.....	108
Gráfico 48 -	Comparativo de satisfação com a chefia entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa).....	110
Gráfico 49 -	Proporção de respondentes por nível de satisfação com a chefia nas três fases da carreira.....	111
Gráfico 50 -	Comparativo de satisfação com a natureza do trabalho	

	entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa).....	112
Gráfico 51 -	Proporção de respondentes por nível de satisfação com a natureza do trabalho nas três fases da carreira.....	113
Gráfico 52 -	Comparativo de satisfação com as promoções entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa).....	115
Gráfico 53 -	Proporção de respondentes por nível de satisfação com as promoções nas três fases da carreira.....	116
Gráfico 54 -	Visão geral dos 5 fatores de satisfação no trabalho (escore X fator X fase).....	118
Gráfico 55 -	Variação proporcional dos 5 fatores de satisfação no trabalho entre as três fases da carreira.....	119

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVO.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
2	METODOLOGIA.....	23
2.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	23
2.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	24
2.3	INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	26
2.4	COLETA E APURAÇÃO DE DADOS.....	26
3	PERSPECTIVA TEÓRICA.....	28
3.1	GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS.....	28
3.1.1	Formulação de políticas públicas.....	29
3.1.2	Implementação de políticas públicas.....	31
3.1.3	Avaliação de políticas públicas.....	32
3.1.4	Funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle no setor público.....	34
3.1.5	Gestão de pessoas no setor público.....	40
3.2	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	40
3.2.1	Fundamentos de comportamento organizacional.....	41
3.2.2	Pesquisa em comportamento organizacional.....	42
3.2.3	Processo de motivação.....	43
3.2.4	Qualidade de vida no trabalho.....	45
4	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	45
4.1	AS RONDAS DE AÇÕES INTENSIVAS E OSTENSIVAS.....	45
4.2	OS DESAFIOS DA SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO CEARÁ.....	50
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	56
5.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	56
5.1.1	Valores de profissionalismo cooperativo.....	58
5.1.2	Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder.....	61
5.1.3	Valores de profissionalismo competitivo e individualista.....	63

5.1.4	Valores de satisfação e bem-estar dos servidores.....	66
5.1.5	Práticas de integração externa.....	68
5.1.6	Práticas de recompensa e treinamento.....	70
5.1.7	Práticas de promoção do relacionamento interpessoal.....	74
5.1.8	Visão geral da característica.....	77
5.2	ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO.....	79
5.3	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	85
5.3.1	Apoio da chefia e da organização.....	87
5.3.2	Recompensa.....	90
5.3.3	Conforto físico.....	92
5.3.4	Controle/pressão.....	95
5.3.5	Coesão entre colegas.....	98
5.3.6	Visão geral da característica.....	100
5.4	SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	103
5.4.1	Satisfação com os colegas.....	104
5.4.2	Satisfação com o salário.....	107
5.4.3	Satisfação com a chefia.....	110
5.4.4	Satisfação com a natureza do trabalho.....	112
5.4.5	Satisfação com as promoções.....	114
5.4.6	Visão geral da característica.....	117
6	CONCLUSÃO.....	120
	REFERÊNCIAS.....	124
	ANEXOS.....	133
	ANEXO A – INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL (IBACO).....	134
	ANEXO B – ESCALA DE ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO (EET).....	138
	ANEXO C – ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (ECO).....	139
	ANEXO D – ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO (EST).....	142
	APÊNDICES.....	144
	APÊNDICE A – ANÁLISE ESTATÍSTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO RAIO.....	145
	APÊNDICE B – ANÁLISE ESTATÍSTICA DE ENVOLVIMENTO COM	

O TRABALHO NO RAIO.....	149
APÊNDICE C – ANÁLISE ESTATÍSTICA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO RAIO.....	153
APÊNDICE D – ANÁLISE ESTATÍSTICA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO NO RAIO.....	157

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem por objeto as Rondas de Ações Intensivas e Ostensivas, unidade da Polícia Militar do Ceará (PMCE) cuja expansão figura como elemento central do programa de segurança pública do atual governo do Estado do Ceará. Foram abordados quatro temas do campo de estudo multidisciplinar denominado Comportamento Organizacional (CO), em razão de sua adequação teórica a um diagnóstico inicial das práticas de gestão de pessoas da Instituição.

A questão levantada a partir do contexto político em que o RAIO se insere é a seguinte: na visão do público-interno, quais elementos distinguem o RAIO de outras unidades da Polícia Militar do Ceará, colocando-o em uma posição central na disputa eleitoral pelo governo do Estado do Ceará em 2014? No intuito de responder a essa questão, a pesquisa buscou traçar o perfil organizacional da unidade, comparando este perfil com as impressões que o público-interno trouxe das unidades onde serviram anteriormente para, a partir daí, verificar se havia realmente, no momento da transição, diferenças significativas quanto ao comportamento organizacional. Cabe destacar aqui a importância de dar voz aos técnicos diretamente envolvidos em determinado serviço público:

Os agentes que atuam na linha de frente, por sua posição na interface entre os cidadãos e o Estado, desenvolvendo suas atividades e interagindo diretamente com os cidadãos, têm oportunidades significativas de influenciar a execução das políticas públicas. Nesse sentido, os trabalhadores de linha de frente – professores, médicos, **policiais**, trabalhadores sociais, funcionários de atendimento ao público – de órgãos públicos desempenham um papel importante, ainda que negligenciado, na configuração do fornecimento, rendimento e impacto das políticas. (DIAS, MATOS, 2017, p. 82, grifo nosso).

De um modo geral, os resultados operacionais obtidos pelo RAIO, especialmente quanto às apreensões de armas de fogo, sempre foram considerados, em termos proporcionais, os melhores da PMCE. No entanto, acreditava-se que seria extremamente difícil manter o alto rendimento com um efetivo de escalão superior a companhia¹, dada a dificuldade em se manter o rigor do processo seletivo, o nível técnico-operacional, o padrão de conduta e a motivação dos policiais militares.

¹ Aproximadamente 120 policiais militares.

Porém, a partir de 2010, à medida em que recebia reforço material e humano, a unidade passou a quebrar seus recordes sucessivas vezes. Daí surgiram os primeiros questionamentos acerca dos fatores que contribuiriam para esse resultado e, por conseguinte, o interesse na investigação dos aspectos que, em tese, distinguiam o RAIO de outras unidades da PMCE. Considerando esse contexto, apesar de tratar-se de um projeto institucional que desenvolve ações importantes no campo das políticas públicas de segurança pública no Estado do Ceará, o RAIO carece de avaliação de natureza técnica em ambiente acadêmico.

Partindo-se do pressuposto de que realmente há aspectos organizacionais de cultura, clima, envolvimento e satisfação que exercem influência positiva direta sobre o padrão de trabalho desenvolvido por essa unidade, diferenciando-a de outras unidades da PMCE, pode-se inferir que o diagnóstico desses aspectos tem o potencial de contribuir para uma reflexão qualificada acerca do planejamento e da gestão das políticas públicas desenvolvidas nas unidades da Polícia Militar do Ceará, oferecendo elementos para a administração do trabalho policial e um instrumento científico de suporte à avaliação de suas práticas, especialmente no campo da gestão de recursos humanos, tanto pela delimitação de problemas, notadamente aqueles de natureza estrutural, como pela replicação das boas práticas identificadas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Admitindo-se que aspectos específicos de comportamento organizacional encontrados no RAIO têm influência positiva direta sobre seu desempenho operacional, é razoável crer que os resultados desta pesquisa tenham validade acadêmica e utilidade de ordem prática, pois a identificação dos fatores que em tese produzem essa conjuntura favorável, além de um relevante trabalho de avaliação das políticas de segurança pública do Estado do Ceará, pode produzir uma proposta de modelo gerencial na área de recursos humanos que traga impactos positivos na prestação dos serviços oferecidos pela Polícia Militar do Ceará através do aumento da efetividade das ações de todas as suas unidades operacionais.

Nesse sentido, o mote inicial da pesquisa realizada foi: (1) captar os efeitos do comportamento organizacional das Rondas de Ações Intensivas e Ostensivas (RAIO), considerando as impressões que suas características

constitutivas causaram no público interno no momento de sua chegada à unidade, contrapondo-os às impressões trazidas das unidades de origem, em busca de divergências relevantes; (2) identificar eventuais elementos específicos diretamente relacionados ao desempenho operacional; (3) verificar, no caso do RAIO, se as características encontradas se prolongaram no tempo, indicando a sedimentação dos fatores analisados. Importante ressaltar que as informações obtidas sobre as unidades de origem dizem respeito exclusivamente ao momento de transição entre as unidades, sem especificá-las, dada a heterogeneidade do campo considerado.

1.2 OBJETIVO

Traçar o perfil organizacional do RAIO, baseando-se em fundamentos teóricos de políticas públicas e comportamento organizacional, a partir da coleta de informações específicas de cultura organizacional, envolvimento com o trabalho, clima organizacional e satisfação no trabalho, que serão analisadas estabelecendo-se um paralelo entre o RAIO e outras unidades da Polícia Militar do Ceará, visando à utilização dos resultados obtidos para subsidiar ações de planejamento e gestão de pessoal da Corporação.

1.3 JUSTIFICATIVA

O enfrentamento das problemáticas de segurança pública tornou-se um grande desafio no mundo contemporâneo, visto que as consequências adversas da criminalidade, especialmente da criminalidade violenta, afetam os campos econômico, social e político de qualquer sociedade. Os custos econômicos diretos dizem respeito a bens e serviços públicos e privados dispendidos na prevenção e no tratamento dos efeitos da criminalidade violenta. Esses gastos adicionais decorrem principalmente do aumento dos valores de impostos e seguros e da necessidade de contratação de serviços de segurança privada por parte das famílias e das empresas. Os custos econômicos indiretos, por sua vez, dizem respeito aos investimentos que deixam de ser captados e aos bens e serviços que são depreciados ou deixam de ser produzidos em razão da violência.

Os custos sociais da violência são aqueles que se manifestam pela erosão do capital social adquirido, gerando impactos diretos na qualidade de vida

das pessoas. A criminalidade produz o comprometimento do processo democrático, estimulando a transmissão da violência entre as gerações e a diminuição do relacionamento entre as pessoas, da formação de identidade dos indivíduos com grupos sociais e da vigilância informal nas comunidades. Todos esses fatores combinados reduzem a sensação de segurança das pessoas em relação ao local onde vivem. No campo político, a violência produz uma pauta fragmentada e reativa, acarretando graves problemas de gestão dos recursos públicos em razão da sobreposição de investimentos dos diversos níveis de governo, da falta de uma orientação comum às políticas públicas correlatas e da morosidade e do atraso do sistema de persecução criminal, que entrega impunidade e injustiça à sociedade.

Portanto, cabe às pesquisas sobre segurança pública identificar os fatores de risco que potencializam a violência, os fatores de proteção que inibem sua manifestação e as relações diretas e indiretas que existem entre eles, visando à formulação de políticas públicas que efetivamente promovam a paz social. Fatores como falta de oportunidades, ampliação de vulnerabilidades sociais, inépcia do estado em questões tipicamente estatais, conflitos éticos, morais, étnicos, de gênero e geracionais, crescimento das taxas de natalidade, expansão urbana repentina e desordenada e abrangência do crime organizado contribuem de maneira intensa para o aumento da complexidade e da gravidade da problemática da violência.

A validade de uma pesquisa em segurança pública decorre dos imensos custos econômicos e sociais que a violência impõe às comunidades, pois, os danos associados ao crime violento têm influência direta na vida das pessoas, nas relações comunitárias e no desenvolvimento do País como um todo. Por isso as políticas de segurança pública, mais que eficientes e eficazes, precisam ser efetivas, não bastando simplesmente responder à aplicação de recursos, mas gerar resultados positivos em benefício da coletividade. Daí a importância de manter ativo o processo de levantamento, coleta e análise de dados e informações relacionadas à violência e às próprias políticas de segurança pública. Nesse sentido, Lima, Ratton e Azevedo (2014, p. 605, grifo nosso), referindo-se às práticas de avaliação de políticas em segurança pública, destacam que:

Apesar do tema ter ganhado maior destaque no debate público sobre a elaboração de políticas de prevenção do crime e da violência, a maior parte dos estudos de avaliação nessa área é ainda realizada nos países industrializados ocidentais, em especial nos Estados Unidos, Canadá, Reino Unido e, também, Austrália, em contextos sociais e políticos bastante

diferentes dos encontrados na América Latina. A sistematização desses estudos no Brasil e na região é incipiente e **não há uma tradição estabelecida das avaliações como parte integrante das políticas públicas de segurança**, ao menos no que diz respeito ao impacto dessas políticas sobre o conjunto da população.

No campo do senso comum, as polícias militares têm parcela determinante de responsabilidade e são sempre muito cobradas pela crescente onda de violência que assola principalmente as grandes cidades brasileiras. Nesse contexto, quando se analisa empiricamente os efeitos da criminalidade violenta, atribui-se em regra às polícias militares a pecha de deficientes em diversos aspectos gerenciais e ineficientes no cumprimento de suas missões institucionais. Conforme determina o texto constitucional, “às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública” (art. 144, § 5º), o que, a rigor, atribui a essas instituições um conjunto extremamente amplo de atividades de controle social, visto que a expressão “preservação da ordem pública” enseja uma infinidade tão abrangente de interpretações que a responsabilidade pelas ações de prevenção e repressão a transgressões de qualquer ordem ou natureza poderia ser imposta a essas corporações.

Contudo, apesar dessa amplitude de possibilidades, ainda não encontramos no universo acadêmico estudos sobre estruturas e processos organizacionais em quantidade e profundidade compatível com a importância social dessas instituições. Portanto, a reversão desse quadro de insuficiência por si só já se mostra uma justificativa razoável para uma pesquisa em segurança pública, tendo por objeto de estudo a polícia militar.

Falando em deficiências, em seu cotidiano profissional, policiais militares são submetidos à constante pressão psicológica de terem de enfrentar, com recursos inadequados e escassos, os efeitos de uma conjuntura extremamente complexa e multidimensional, vivendo frequentemente a frustração de quase nunca terem a oportunidade de agir de fato nas causas dos problemas e transformar definitivamente a realidade que se lhes apresenta. Partindo do pressuposto de que essa conjuntura interfere negativamente nas práticas dos indivíduos, das equipes de trabalho e da instituição como um todo, infere-se que é extremamente importante compreender a visão que esses profissionais têm de si e de sua organização e como eles se sentem em relação ao próprio trabalho.

Importante destacar que a natureza militar do órgão público pesquisado foi considerada no estudo em razão da óbvia influência exercida sobre o comportamento organizacional e das divergências que normalmente gera. Nos últimos anos, os policiais militares brasileiros têm se mostrado extremamente insatisfeitos com o regime jurídico militar a que estão submetidos. Duas diretrizes orientadoras da política nacional de segurança pública aprovadas com expressiva votação na 1ª Conferência Nacional de Segurança Pública (CONSEG) demonstram isso claramente (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2009, p. 81-82, grifo nosso):

12. [...] Realizar a transição da segurança pública para atividade eminentemente civil; **desmilitarizar as polícias**; desvincular a polícia e corpos de bombeiros das forças armadas; rever regulamentos e procedimentos disciplinares; garantir livre associação sindical, direito de greve e filiação político-partidária; criar código de ética único, respeitando a hierarquia, a disciplina e os direitos humanos; submeter irregularidades dos profissionais militares à justiça comum.

(...)

18. [...] Criar e implantar carreira única para os profissionais de segurança pública, **desmilitarizada** com formação acadêmica superior e especialização com plano de cargos e salários em nível nacional, efetivando a progressão vertical e horizontal na carreira funcional.

Essa insatisfação parece ter relação estreita com uma suposta incompatibilidade entre a atividade de polícia, considerada de natureza eminentemente civil, e o enquadramento militar imposto no Brasil aos órgãos diretamente responsáveis pelas ações ostensivas de segurança pública. Mas, quais fatores contribuem de maneira mais intensa para a rejeição do regime militar pelos integrantes das polícias militares?

Para tentar responder a essa pergunta, recorreremos ao relatório final da consulta intitulada "O que pensam os profissionais de segurança pública no Brasil", realizada em 2009 pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), da qual participaram cerca de 65.000 profissionais de segurança pública, entre policiais militares e civis, guardas municipais, bombeiros militares e agentes penitenciários, que responderam a perguntas sobre, dentre outros assuntos, hierarquia e disciplina, que são a base institucional das corporações militares estaduais. (SOARES, ROLIM, RAMOS, 2009). Os resultados podem ser vistos a seguir:

Tabela 1 – Opiniões sobre hierarquia e disciplina nas corporações

Questão		Respostas	
		Praças PM	Oficiais PM
A hierarquia de sua instituição provoca desrespeito e injustiças profissionais	Sim	73,3%	47,8%
	Não	24,4%	50,9%
	Não sei	2,3%	1,3%
Há muito rigor em questões internas e pouco rigor em questões que afetam a segurança pública	Sim	81,0%	57,7%
	Não	16,4%	40,9%
	Não sei	2,6%	1,4%
Há um número excessivo de níveis hierárquicos em sua instituição	Sim	65,2%	39,6%
	Não	31,6%	59,4%
	Não sei	3,2%	0,9%
Hierarquia e disciplina rigorosas tornam desnecessário o controle interno da atividade de segurança	Sim	33,2%	10,1%
	Não	61,3%	89,0%
	Não sei	5,5%	0,9%
Hierarquia e disciplinas rigorosas tornam desnecessário o controle externo da atividade de segurança	Sim	30,2%	11,4%
	Não	63,8%	87,6%
	Não sei	6,0%	1,0%

Fonte: SOARES, ROLIM, RAMOS (2009).

Inúmeras passagens desse relatório demonstram uma convicção dos policiais militares sobre a necessidade de mudanças profundas, principalmente quanto ao modelo organizacional de suas corporações. A opinião predominante defende a unificação do ciclo de polícia em uma instituição organizada sob um regime jurídico civil, ou seja, há uma ampla rejeição ao modelo militar, manifestado tanto por oficiais quanto por praças.

[...] foi dirigido um robusto “não” ao modelo militar de polícia, tal como realizado até hoje, no Brasil. Este “não” talvez possa tornar-se um “sim” caso a forma de que se reveste o modelo militar mude em aspectos cruciais como: o regimento disciplinar, o proverbial desrespeito aos direitos constitucionais dos policiais, a **hierarquia enrijecida atravancando a plasticidade e o dinamismo da gestão e do trabalho na ponta**, a vinculação ao Exército enquanto grilhão que imobiliza a estrutura organizacional e a cultura corporativa. (SOARES, ROLIM, RAMOS, p. 10, 2009, grifo nosso).

A visão extremamente negativista de hierarquia e disciplina observada nas polícias militares seria uma expressão de vivências traumáticas relacionadas a injustiças, desrespeito e ao rigor excessivo em questões internas, em detrimento de questões relacionadas à segurança pública, conjuntura que produziria um clima organizacional incompatível com o padrão exigido atualmente nos mais diversos órgãos públicos. Condições de trabalho adequadas, oportunidades de desenvolvimento e boas relações interpessoais são aspectos que, percebidos coletivamente e compartilhados pelos indivíduos no ambiente de trabalho, contribuem para a construção de um clima organizacional satisfatório e favorável ao

cumprimento dos objetivos individuais e corporativos (SANTOS, VÁSQUEZ, 2012). Nesse sentido, o clima tem sido amplamente apontado como fenômeno que produz efeitos na satisfação das pessoas. (ROCHA SOBRINHO, PORTO, 2012). Para Santos e Vasquez:

O clima organizacional é formado por fatores do ambiente de trabalho que podem ser medidos, que são capazes de interferir no comportamento e na motivação dos indivíduos, e que podem ser observados diretamente por estes (SANTOS, VÁSQUEZ, 2012, p. 11). (...) Por clima organizacional compreende-se "o conjunto de características que **(a) descrevem a organização e a distinguem de outras, (b) são relativamente duradouras ao longo do tempo e (c) influenciam o comportamento das pessoas nas organizações**". (SANTOS, VÁSQUEZ, 2012, p.11, apud FOREHAND, GILMER, 1964, p 362, grifo nosso).

Os estudos sobre clima organizacional servem como instrumento de apoio ao processo de avaliação, permitindo o levantamento de informações sobre o ambiente institucional, por meio da participação dos atores envolvidos e da valorização de suas percepções, visando à realização de uma análise fidedigna da instituição. Para Santos e Vásquez (2012):

A análise do clima organizacional apresenta-se como uma alternativa que permite conhecer o ambiente de trabalho e o nível de qualidade praticado nas instituições [...], por meio de um instrumento que identifique suas características e que possibilite **diagnosticar as percepções e aspirações das pessoas que fazem parte da instituição**. (SANTOS, VÁSQUEZ, 2012, p.11, apud RIZZATTI, 2002, grifo nosso).

Mediante a análise de clima organizacional é possível detectar as forças e fraquezas da instituição, o que denota uma oportunidade para a participação dos colaboradores no processo, no desenho e implantação de soluções, e também cria condições para a motivação pessoal, o que, por sua vez, contribuirá para o cumprimento das metas estabelecidas no processo de garantia da qualidade e, diretamente, **terá reflexos na satisfação dos clientes e no êxito das companhias** (SANTOS, VÁSQUEZ, 2012, p. 12, apud GONZALEZ, 2000, grifo nosso).

A pesquisa de clima organizacional apresenta como vantagem a possibilidade de analisar diversos fatores que dizem respeito ao ambiente de trabalho e às condições laborais existentes (dificuldades, pontos fortes ou fracos), **com base na percepção dos colaboradores**, que são os principais agentes afetados ou beneficiados por tais condições. (SANTOS, VÁSQUEZ, 2012, p. 11, grifo nosso).

2 METODOLOGIA

As características organizacionais do RAIO teriam realmente reflexos positivos em seu conceito diante dos públicos interno e externo e, conseqüentemente, na efetividade de suas ações operacionais, distinguindo-o de outras unidades da PMCE? Uma pesquisa de comportamento organizacional pareceu ser um instrumento mais adequado para responder a essa questão, dada a compatibilidade entre este campo de estudo, a situação fática apresentada e as dúvidas a ela relacionadas. Afinal, o comportamento organizacional é um campo de estudo que cresce intensamente no ambiente acadêmico investigando o impacto que os indivíduos e grupos têm sobre o comportamento e o desempenho das organizações. (VIEIRA, ANJOS, SILVA, 2016).

2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Pesquisas sobre comportamento organizacional (CO) dizem respeito a compreensão, explicação e previsão de comportamentos nas organizações. Sua finalidade é a melhoria da eficácia organizacional, promovendo diferentes formas de diagnóstico, solução e intervenção dentro das organizações. Esses estudos analisam os comportamentos de grupos e indivíduos, traçando as relações destes elementos entre si, considerando a estrutura e os processos da organização. Há no CO uma ampla interface entre psicologia e administração.

Na psicologia, a subárea que investiga o CO é a psicologia organizacional e do trabalho, enquanto que na administração o estudo desse tema cabe normalmente à subárea de gestão de pessoas. O objetivo comum dessas duas subáreas de pesquisa é a conciliação do bem-estar dos indivíduos com o sucesso da organização. Nesse contexto, os psicólogos atuam mais voltados às questões que afetam e formam o funcionário (dimensão micro), enquanto os administradores buscam ferramentas para alcançar os objetivos da organização nas dimensões meso e macro. (VIEIRA, ANJOS, SILVA, 2016).

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 20), há uma vertente de estudo de comportamento organizacional que, em contraposição às pesquisas que se concentram em identificar o que há de errado nas organizações, explora as potencialidades e estimula o amplo desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

Isso envolve uma preocupação com a construção de um ambiente de trabalho saudável e com a qualidade de vida dos funcionários. O intuito é despertá-los para suas virtudes e competências, promovendo a vitalidade e a resiliência. Qualidades como engajamento e otimismo criam um clima positivo, contribuindo para o despertar de talentos potenciais.

Para Dessler (2014, p. 61), uma das razões para medir, avaliar, e analisar cientificamente as práticas de administração de recursos humanos é promover práticas de trabalho de alto desempenho. Um sistema de trabalho de alto desempenho é um conjunto de políticas e práticas de administração de recursos humanos que promove a eficácia organizacional. As organizações que adotam esse sistema apresentam resultados significativamente melhores que aquelas sem tais práticas, especialmente por concentrarem seus esforços no serviço ao cliente.

Por se tratar de ciência social aplicada, seria impossível para esta pesquisa considerar constantes os fatores que compõem e afetam os fenômenos investigados. Daí a opção pelo método estatístico que, segundo Crespo (2009, p. 3), apesar de relativamente difícil e impreciso, permite lidar com a variabilidade das inúmeras causas presentes, determinando as influências de cada uma delas no resultado final.

2.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A população objeto da pesquisa é formada por policiais militares que ingressaram nas Rondas de Ações Intensivas e Ostensivas de 2004 a 2011 e permanecem na unidade até hoje, critério que gerou uma população de 217 indivíduos. Realizar estimativas sobre uma população a partir de uma porção sua exige garantir a probabilidade de que esta população esteja adequadamente coberta pela amostra, de modo que as respostas obtidas representem precisamente a população inteira.

Nesse sentido, para a obtenção de um nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%, considerando a homogeneidade da amostra, a partir da aplicação da fórmula de Gauss, 116 policiais militares foram extraídos aleatoriamente da população e submetidos aos quatro instrumentos de pesquisa.

A linha do tempo foi definida tendo como pressuposto que a criação da Gratificação de Policiamento Especializado (GPE)², atribuída aos policiais do RAIO desde 2012, mudou sensivelmente a motivação inicial dos policiais militares que se voluntariavam para servir na unidade, em razão do forte incentivo financeiro (tabelas 2 e 3) que passou a rivalizar com o conjunto de fatores motivacionais de ordem predominantemente simbólica que originalmente compelia os profissionais a se submeterem ao criterioso processo seletivo interno e aos riscos adicionais do motopatrulhamento tático.

Tabela 2 – Valores de GPE em 2012

Posto/Graduação	Salário	GPE	Total	Percentual de aumento
Tenente-Coronel	R\$ 6.566,80	R\$ 3.957,53	R\$ 10.524,33	60,27%
Major	R\$ 5.256,65	R\$ 3.170,49	R\$ 8.427,14	60,31%
Capitão	R\$ 4.570,80	R\$ 2.765,75	R\$ 7.336,55	60,51%
1º Tenente	R\$ 3.201,60	R\$ 1.935,51	R\$ 5.137,11	60,45%
2º Tenente	R\$ 2.858,54	R\$ 1.935,51	R\$ 4.794,05	67,71%
Subtenente	R\$ 2.551,33	R\$ 1.573,48	R\$ 4.124,81	61,67%
1º Sargento	R\$ 2.301,40	R\$ 1.424,49	R\$ 3.725,89	61,90%
2º Sargento	R\$ 2.066,00	R\$ 1.424,49	R\$ 3.490,49	68,95%
3º Sargento	R\$ 1.791,08	R\$ 1.424,49	R\$ 3.215,57	79,53%
Cabo	R\$ 1.787,15	R\$ 1.100,22	R\$ 2.887,37	61,56%
Soldado	R\$ 1.718,43	R\$ 1.047,36	R\$ 2.765,79	60,95%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 3 – Valores de GPE em 2019

Posto/Graduação	Salário	GPE	Total	Percentual de aumento
Tenente-Coronel	R\$ 12.540,72	R\$ 4.939,28	R\$ 17.480,00	39,39%
Major	R\$ 10.858,49	R\$ 3.957,00	R\$ 14.815,49	36,44%
Capitão	R\$ 9.092,10	R\$ 3.451,86	R\$ 12.543,96	37,97%
1º Tenente	R\$ 7.234,08	R\$ 2.415,66	R\$ 9.649,74	33,39%
2º Tenente	R\$ 6.261,24	R\$ 2.415,66	R\$ 8.676,90	38,58%
Subtenente	R\$ 5.619,05	R\$ 1.963,82	R\$ 7.582,87	34,95%
1º Sargento	R\$ 4.924,87	R\$ 1.777,87	R\$ 6.702,74	36,10%
2º Sargento	R\$ 4.490,89	R\$ 1.777,87	R\$ 6.268,76	39,59%
3º Sargento	R\$ 3.923,73	R\$ 1.777,87	R\$ 5.701,60	45,31%
Cabo	R\$ 3.768,44	R\$ 1.373,15	R\$ 5.141,59	36,44%
Soldado	R\$ 3.575,00	R\$ 1.307,18	R\$ 4.882,18	36,56%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por se tratar de uma pesquisa que exige alto grau de confiança por parte dos respondentes, visando à obtenção da verdadeira opinião de cada um sobre as diversas questões levantadas, optou-se por não adotar qualquer tipo de

² Lei Estadual nº. 15.133, de 28 de março de 2012 (DOE nº. 063/2012).

identificação. Desta forma, em nenhuma hipótese os dados obtidos poderão ser utilizados para fins punitivos.

A escolha dos respondentes pelo método de amostragem aleatória simples garantiu que cada elemento da população tivesse a mesma chance de ser selecionado. Por não haver grupos críticos na população abordada (diferenças relevantes de sexo, idade, etnia, etc.), não foi necessário estratificar o conjunto de respondentes, caracterizando a homogeneidade da amostra, formada integralmente por homens adultos, com idades entre 25 e 45 anos, oriundos da carreira de praças da Polícia Militar do Ceará – soldado a subtenente.

2.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Uma escala de avaliação comportamental combina exemplos de comportamentos relacionados a determinado trabalho com avaliações quantitativas, vinculando esses exemplos a uma escala cujos valores indicam quanto o comportamento observado no caso concreto corresponde ao exemplo dado. (DESSLER, 2014, p. 213). Assim sendo, a coleta de dados deste trabalho foi realizada basicamente a partir da aplicação dos quatro instrumentos de pesquisa – IBACO, EET, ECO e EST – apresentados nos anexos. Importante destacar que os instrumentos referidos possuem validação acadêmica, aplicação e apuração simples e ampla aceitação em pesquisas acadêmicas nos campos da gestão de pessoas e psicologia organizacional do trabalho. (SIQUEIRA, 2008).

As pesquisas através de questionários são particularmente úteis para o estudo das atitudes, crenças e valores de uma população específica. Elas também podem proporcionar informações úteis sobre mudanças nessas variáveis. Uma outra qualidade desta abordagem é que os dados se prestam à análise estatística rigorosa, que pode ajudar na análise de tendências em diversas situações. (BOWDITCH, BUONO, 2013, p. 33).

2.4 COLETA E APURAÇÃO DE DADOS

Foi realizada uma coleta direta de dados através dos instrumentos detalhadamente descritos nos anexos I a IV, visando à determinação das características do fenômeno coletivamente típico, cujos fatores heterogêneos observados isoladamente, geraram conclusões homogêneas quando analisados em

conjunto. A coleta realizada de maio a julho de 2019 foi seguida de uma crítica interna cuidadosa dos dados em busca de falhas e imperfeições nos registros que pudessem influenciar negativamente os resultados e de uma criteriosa tabulação utilizando recursos de planilha eletrônica. (CRESPO, 2009, p. 8-11).

A pesquisa de comportamento organizacional visa inicialmente à descrição do que ocorre na amostra para posterior inferência de algo sobre a população. Contudo, há limitações a esse processo, que depende do nível de controle sobre as variáveis e de confiança nos resultados caso o estudo seja repetido. Por isso as pesquisas em comportamento organizacional, apesar da relevante orientação probabilística, não oferecem conclusões absolutas sobre os fenômenos estudados.

Conforme nos explicam Bowditch e Buono (2013, p. 258-268), a margem de erro de 5% é o nível até onde os cientistas comportamentais admitem que seja possível realizar inferências a partir dos dados, garantindo a significância estatística, por limitar a influência da “sorte” nos resultados. Contudo, isso não indica necessariamente que uma pesquisa significativa do ponto de vista estatístico seja significativa em termos práticos – significado substantivo. Em caráter complementar, análises que considerem relações de custo/benefício, por exemplo, servem de referência para definir a utilidade de intervenções sugeridas pelos resultados estatísticos.

De acordo com Crespo (2009, p. 105-106), a variância, apesar de sua utilidade quase nula em termos descritivos, tem extrema importância nas inferências estatísticas baseadas em combinações de amostras. A análise de variância – combinada com um Teste de Tukey – a que foram submetidos os dados serviu para indicar a importância relativa de uma ou mais variáveis nas previsões, mostrando quais dessas variáveis contribuíram estatisticamente de maneira significativa para se inferir cada um dos resultados, demonstrando a confiabilidade das conclusões.

Por fim, cabe ressaltar que todos os respondentes desta pesquisa passaram por alguma outra unidade operacional da PMCE antes da transferência para o RAIO, tendo prestado serviço naquela unidade por pelo menos um ano.

3 PERSPECTIVA TEÓRICA

O tema deste trabalho guarda uma interface com diversas ciências sociais, o que envolve a articulação e a aplicação de um complexo de conceitos e esquemas de análise. Nesse contexto heterogêneo de conhecimentos, buscamos fundamentos teóricos de três campos de estudo específicos: gestão pública; políticas públicas; e comportamento organizacional.

3.1 GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS

Há uma clara distinção entre gestão pública e gestão privada. Apesar da relativa similaridade observada entre esses dois setores no tocante às funções administrativas básicas (planejamento, organização, direção e controle), o gestor público enfrenta uma série de limitações de ordem política, econômica e organizacional que tornam seu trabalho muitas vezes ambíguo e contraproducente. Enquanto os parâmetros para o gestor privado se restringem quase que exclusivamente a aspectos técnicos, para o gestor público a atuação está condicionada essencialmente aos ditames previamente estabelecidos pelo sistema jurídico, sendo-lhe permitido fazer exclusivamente aquilo que a lei determina.

O gestor público padece de grave falta de autonomia decisória, produto das inúmeras ingerências políticas. Ele também enfrenta a evidente dificuldade de mensurar os resultados de seu trabalho, dada a ausência de metas claras e objetivas, consequência muitas vezes da natureza social do serviço público e da ausência de um planejamento de médio e longo prazo que permita ajustes estruturais necessários ao fortalecimento da organização.

Para Santos (2014, p. 46-52), a descontinuidade administrativa, como resultado da ausência de planejamento, provoca grande rotatividade dos gestores, impedindo que os projetos públicos, normalmente construídos em escala maior que aqueles do setor privado, prosperem e entreguem aos cidadãos um resultado positivo proporcional ao volume de recursos investidos. As constantes alterações do quadro político interferem de maneira determinante na efetividade da gestão pública. As mudanças de orientação e de objetivos das organizações, o uso de critérios meramente políticos no preenchimento de funções estratégicas e a sobreposição de

projetos são fatores que implicam invariavelmente em desperdício de recursos, conflitos de interesse e disputas internas incompatíveis com uma boa gestão.

De acordo com Secchi (2017, p. 1-9), as políticas públicas são o produto das ações de uma rede formada por organizações privadas, não-governamentais, multilaterais e estatais, que se articulam e protagonizam as tomadas de decisão necessárias ao tratamento ou resolução de um problema coletivamente relevante, respeitada a centralidade e a superioridade hierárquica objetiva do Estado, especialmente por ser o detentor do poder de regular as relações sociais, políticas e econômicas através de instrumentos legais normativos e punitivos e por ter o controle de grande parte dos recursos nacionais. Nesse sentido, pode-se aproveitar todo o instrumental analítico e conceitual das políticas públicas para a avaliação de um amplo espectro de fenômenos político-administrativos.

Dando continuidade à argumentação anterior, o autor destaca que uma parcela considerável das teorias sobre políticas públicas são construídas a partir de análises de programas, planos e políticas públicas locais ou regionais. Dessa forma, temos que a política pública de determinado setor, como a segurança pública, é formada pelo conjunto de políticas públicas que a operacionalizam. Portanto, o RAI0, como um dos programas de segurança pública do governo do Estado do Ceará, pode ser considerado política pública. Na realidade, no campo da segurança pública, em razão de sua natureza eminentemente estatal, podemos nos referir aos planos e programas como políticas governamentais, pois estas nada mais são do que um subgrupo das políticas públicas.

3.1.1 Formulação de políticas públicas

A formulação da política pública refere-se ao processo de criação de opções sobre o que fazer a respeito de um problema. Nesse segundo estágio do processo político-administrativo faz-se a identificação, o refinamento e a formalização das opções políticas que poderão ajudar a resolver as questões e os problemas reconhecidos no estágio de montagem da agenda. (HOWLETT, RAMESH, PERL, 2013, p. 123).

O processo de formulação de políticas públicas diz respeito a um contexto formal e informal de identificação e priorização de necessidades e objetivos de interesse público, formando sua espinha dorsal. Nesse sentido, as políticas públicas podem ser entendidas como ferramentas utilizadas pelo poder público para atender

às demandas da sociedade. A relevância e a legitimidade de seu conteúdo junto à comunidade dependem da participação ativa de diversos atores, incluindo-se obrigatoriamente os profissionais que atuam na área, o que não impede ou limita a participação social.

A formulação é a fase em que os governos democráticos transformam suas promessas e ideias em projetos e programas capazes de melhorar a vida das pessoas, produzindo transformações verdadeiras e duradouras. Por isso, na atual conjuntura social e política, cresce a importância da qualificação das políticas públicas e da capacitação dos agentes públicos que irão gerenciá-las, abandonando a improvisação e permitindo a interação frequente entre comunidade e poder público na busca por soluções viáveis e efetivas. Escolher a solução mais apropriada para um problema público prioritário passa pela análise criteriosa das alternativas disponíveis, definindo a mais apropriada para o alcance da meta pretendida.

A participação de um corpo técnico da administração pública é fundamental para elaborar propostas que contemplem a delimitação adequada do problema, a construção de alternativas viáveis de solução e a avaliação da relação custo-benefício de cada uma delas, estabelecendo a partir daí as prioridades. Um fator importante para o diagnóstico de políticas públicas é a conversão de estatísticas em informações relevantes para a solução do problema. São exatamente essas informações que permitirão a análise das preferências e a escolha das ações mais adequadas, que partirão da construção de um cenário bem definido. (DIAS, MATOS, 2017, p. 60-76).

O equacionamento dos interesses dos atores envolvidos é uma etapa importante da elaboração de uma política pública, pois se refere a um momento de definições e tomada de decisão. Nessa etapa é desencadeado o processo de construção de consensos e ajustes mútuos, em um contexto onde, na maioria das vezes, o elemento político tem poder de influência muito superior ao elemento técnico, visto que a atuação maior ou menor de grupos de pressão ou representação de usuários, prestadores de serviços ou outros participantes vai definir em que momento das negociações será alcançado o consenso. É exatamente esse ponto de equilíbrio que definirá o grau de efetividade da política pública. (SECCHI, 2017, p. 48-54).

A submissão das ações de planejamento às orientações políticas é elemento incontestável e inafastável do ciclo de políticas públicas. Afinal, é na arena

política que os legítimos representantes da sociedade definem as prioridades, os objetivos e os programas que atenderão às expectativas dos cidadãos. Cabe a quem planeja, portanto, persuadir os políticos, convencendo-os, a partir de critérios técnicos. O gestor público é – ou pelo menos precisa ser – o especialista capaz de oferecer ao político um conjunto de dados de ordem técnica que o façam perceber a realidade com mais clareza, tornando-o capaz de sopesar melhor as alternativas, optando por aquela mais benéfica ao conjunto da sociedade. (CHRISPINO, 2016, p. 163-165).

3.1.2 Implementação de políticas públicas

Essa é a fase de transformação dos discursos em fatos concretos, adaptando os programas às situações da vida real que precisam de resposta. Contudo, apesar da natureza predominantemente técnica, nesta fase ainda há uma dimensão política relativamente influente interferindo na gestão do processo. Em razão disso, a neutralidade com que as questões públicas deveriam ser tratadas pela Administração é comprometida em certa medida pela prevalência dos pontos de vista do sistema político-institucional que momentaneamente exerce o poder. Na implementação ocorre também o planejamento voltado à administração do tempo e dos recursos financeiros, materiais e humanos necessários à consecução das ações do programa, estabelecendo uma relação de causa-efeito entre problema e solução. (DIAS, MATOS, 2017, p. 79-83).

A principal questão nesta fase é a influência dos inúmeros interesses políticos sobre as definições de ordem técnica. Nenhum planejamento, por mais criterioso que seja tecnicamente e mais rigoroso que seja administrativamente, resiste aos desvirtuamentos provocados pelas intervenções políticas na fase de implementação, pois elas muitas vezes criam obstáculos intransponíveis e falhas insanáveis. Contudo, os efeitos dessas interferências podem ser reduzidos a partir de uma pesquisa avaliativa que considere as relações existentes entre pessoas e organizações envolvidas, analisando o quanto a capacidade de influência de cada uma delas pode comprometer a efetividade do programa. (SECCHI, 2017, p. 55-60).

A implementação de programas discretos, como a instalação de um posto de saúde em uma comunidade carente, não costuma ser problemática. Porém, programas que visam enfrentar problemas crônicos, de longo prazo ou de contornos

mal definidos, como a segurança pública no Brasil, tem grande dificuldade em atingir seus objetivos, especialmente em razão da multiplicidade de causas e da complexidade dos efeitos. Essas intervenções exigem um refinamento administrativo, visto que problemas complexos apresentam uma interdependência com diversos setores da Administração e geram uma gama maior de alternativas com as quais os gestores terão que lidar no processo decisório. Nesse contexto, a acentuada mudança comportamental que se procura impor ao público-alvo, assim como o tamanho e a heterogeneidade desse grupo, definem o nível de dificuldade enfrentado na implementação da política pública. (HOWLETT, RAMESH, PERL, 2013, p. 179-196).

A efetivação das políticas públicas revela os grupos de interesse que serão privilegiados, ignorados, preteridos ou até mesmo excluídos, visto que a execução de uma política pública é o meio mais acessível para influenciar o cenário atual ou futuro. É nesse momento também que se torna possível constatar a efetividade da política pública em atender interesses públicos, considerando suas incoerências, ambiguidades e incertezas. Afinal, uma política pública é um esforço de conciliação de interesses e equilíbrio de forças que colidem, o que torna difícil a definição precisa daquilo que se quer executar e a previsão dos resultados das ações implementadas. (CHRISPINO, 2016, p. 127-131).

3.1.3 Avaliação de políticas públicas

A avaliação realizada a partir de informação embasada em dados confiáveis, obtidos através de análise objetiva dos efeitos das ações públicas é importante para as instituições e governos, pois fundamentam sua legitimidade não somente na legalidade de suas decisões, mas também no que fazem, ou seja, nos resultados. (DIAS, MATOS, 2017, p. 84).

É nesta fase que tanto o processo de implementação quanto o desempenho da política pública são examinados em busca de retornos sobre seu estado e resultados. O avaliador define critérios, indicadores e padrões para realizar suas análises, normalmente comparando as informações encontradas com os objetivos definidos na fase de planejamento. Essa avaliação pode ter natureza jurídica, gerencial ou política, a depender do objeto e da finalidade do programa avaliado. Mecanismos de avaliação e controle estabelecem referências para comparações diversas, aumentando a sensibilidade e a percepção que os

envolvidos têm sobre a política pública, permitindo melhorá-la. Contudo, avaliações significativas são difíceis de realizar em virtude do elevado dispêndio de esforços organizativos, materiais e humanos envolvidos, conforme destaca Secchi (2017, p. 62-66).

A avaliação de uma política pública deve ter um caráter transversal, acompanhando o programa continuamente ao longo de seu curso, de modo a viabilizar a mensuração da utilidade da intervenção social que ele opera. A identificação das ações que tendem a produzir os resultados mais favoráveis oferece ao gestor um amplo panorama sobre o desempenho, orientando as decisões sobre modificações, continuidade ou extinção de uma política ou programa público. Em resumo, uma avaliação permite justificar ações, explicar decisões, corrigir e prevenir falhas, medir a eficiência e identificar obstáculos.

Dias e Matos (2017, p. 84-87) destacam que uma avaliação realizada em âmbito interno, sem a participação de pessoal externo contratado pela Administração, pode até ser questionada quanto a objetividade e independência, mas apresenta algumas vantagens inquestionáveis como a familiaridade com o programa e, conseqüentemente, uma melhor compreensão de seus mecanismos de implementação e de sua gestão. Trata-se de uma avaliação de gestão que envolve diversos aspectos da implementação e da execução do programa, incluindo grau de envolvimento dos gestores, processos de formação, organização interna, pessoal, procedimentos, dentre outros.

Para Howlett, Ramesh e Perl (2013, p. 199-218), as avaliações de políticas públicas resultam em diferentes retornos sobre a aprendizagem organizacional, alimentando um novo ciclo de desenvolvimento a partir da crítica e da redefinição das orientações políticas e dos parâmetros técnicos. Há, portanto, um papel significativo desempenhado pelas avaliações nos resultados e nos efeitos dos programas, pois elas exercem a função de agentes de mudanças que se baseiam nas constatações de sucessos e insucessos do passado, abrindo espaço para mudanças de paradigmas na política.

O estabelecimento da relação causal entre objetivos e resultados de um programa depende da racionalidade e da coerência do processo de avaliação, que requer aprofundamento e especificidade suficientes para captar as singularidades da área objeto das ações empreendidas. No campo da segurança pública, por exemplo, atividades de acompanhamento e monitoramento de programas buscam a

adequação entre os planos e a execução, resultando normalmente em correção de desvios na implementação e falhas na formulação. Isso inclui a requalificação dos meios e a modificação do cenário jurídico, financeiro e organizacional, segundo análises de Chrispino (2016, p. 132-136).

3.1.4 Funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle no setor público

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 3), de modo geral, os gestores ou administradores supervisionam as atividades de outras pessoas, tomam decisões e distribuem recursos visando ao alcance dos objetivos da organização, que pode ser entendida como uma unidade social intencionalmente estruturada e de atividade relativamente contínua. No exercício da função de planejamento, os gestores definem os objetivos da organização e a maneira pela qual as metas serão atingidas. Na função de organização, definem a estrutura da organização, as tarefas a serem realizadas, os responsáveis por cada atividade e a linha hierárquica que estabelece os níveis de decisão. Na função de direção, coordenam, motivam e lideram os funcionários no sentido da convivência harmoniosa e da comunicação eficaz. Na função de controle, monitoram o desempenho, avaliam o rendimento e corrigem os desvios, ajudando a organização a se manter firme na consecução de seus propósitos.

No setor público a função de planejamento tem como principais problemas a instabilidade política, os conflitos de interesse e a visão imediatista de governos. Nesse contexto, há obviamente uma escassez de métodos de elaboração e execução de planos de desenvolvimento, consequência da conjuntura desfavorável às mudanças estruturais necessárias à coordenação coerente e harmônica de esforços na direção dos resultados almejados pelo conjunto da sociedade.

Santos (2014, p. 61-66) destaca que, para ser efetivo, o planejamento precisa atender a alguns princípios: integrar a administração pública em todos os níveis e setores; ter prazos definidos e conjugados à realização dos objetivos pretendidos; ser flexível para garantir a continuidade dos serviços públicos; fazer uso da assessoria de especialistas; e contar com a participação direta daqueles que correrão os riscos da ação planejada. Nesse sentido, mostra-se importante para a

solução dos problemas da função planejamento a conscientização dos servidores quanto à importância de seu trabalho, o reconhecimento e a recompensa desses servidores por parte da chefia e a implantação de programas de treinamento e capacitação.

Na função de organização, o gestor público enfrenta o desafio de equilibrar as necessidades de estabilidade estrutural com as constantes mudanças de rumo provocadas pelo viés político que conduz as ações dos órgãos públicos. Nessa função também a descontinuidade traz uma série de problemas que muitas vezes inviabilizam a prestação dos serviços públicos. A centralização de decisões e recursos provoca falhas no fluxo administrativo, gerando morosidade nas rotinas, perda de prazos, demora nos processos e no atendimento das demandas.

Santos (2014, p. 91-116) ainda destaca que os principais problemas estruturais dizem respeito a divisões inadequadas de setores, falta de padronização de procedimentos, sobreposição de órgãos em uma mesma atividade ou até mesmo desconhecimento das funções do órgão por parte dos servidores. Nesse contexto, algumas das principais medidas para solucionar os problemas na função organização são a manutenção de um bom clima organizacional, o maior comprometimento da hierarquia superior, a flexibilização dos horários dos servidores, a efetividade dos sistemas de controle e a adoção de um programa de treinamento continuado.

A função de direção é determinante para colocar as organizações públicas no rumo de seus objetivos estratégicos. A motivação e a liderança de agentes públicos tem suas particularidades, dadas exatamente em razão do regime jurídico a que estes estão submetidos. Nesse campo, a comunicação tem papel preponderante para assegurar que as funções sejam adequadamente desempenhadas. Ela ocorre através de instrumentos formais (resoluções, instruções normativas, portarias, etc.) e informais (ordens orais) e tem por objetivo diminuir o tempo gasto nas operações e promover um melhor relacionamento com os cidadãos, evitando disfunções operacionais e prejuízos ao erário.

Contudo, a estabilidade dos servidores cria uma barreira ao exercício da liderança no setor público, exigindo dos gestores uma alta dose de criatividade para motivá-los a manter um comportamento desejável, comprometido com a celeridade e a qualidade de seu trabalho. Nesse contexto, Santos (2014, p. 119-123) conclui

que conciliar a satisfação do indivíduo com os objetivos organizacionais é um grande desafio, em razão da complexidade legal e cultural que caracteriza o serviço público.

Na função controle, o gestor público atua como regulador, medindo e avaliando o desempenho dos servidores e implementando ações corretivas, de modo a garantir que os resultados atingidos ajustem-se aos objetivos estabelecidos no planejamento, visto que os processos de gestão exigem uma articulação muito próxima dessas duas funções administrativas. No contexto das organizações públicas, o controle leva em consideração a cultura e os valores, desenvolvendo uma consciência estratégica que persegue não apenas os resultados, mas o constante aperfeiçoamento institucional.

Nos anos 1980 a ênfase na qualidade da prestação de serviços começa a mudar os modelos de gestão pública, admitindo mudanças graduais que permitiram descentralizar o processo decisório, melhorando a relação Estado e sociedade civil. Nesse contexto, a função controle passou a ter mais importância, inclusive em nível estratégico, apesar dos vários entraves encontrados no setor público para que a qualidade dos serviços atinja patamares compatíveis com o volume de investimentos realizados. Questões como aperfeiçoamento dos sistemas de comunicação, desenvolvimento de sistemas operacionais modernos e automação e virtualização de procedimentos e processos precisam ser levadas em consideração para que os serviços públicos estejam mais próximos dos cidadãos, atendendo-os de maneira mais adequada.

3.1.5 Gestão de pessoas no setor público

As estratégias de recursos humanos abrangem as políticas de recursos humanos e as práticas de administração de recursos humanos. Sua evolução, em regra, demanda o aprimoramento consciente de competências e comportamentos pessoais voltados especificamente aos objetivos da organização. Nesse contexto, o gestor de recursos humanos trabalha conformando os esforços das pessoas aos interesses da organização, gerenciando o perfil profissiográfico, os critérios e o processo de recrutamento e seleção, os padrões de desempenho, o sistema de recompensas, a avaliação de desempenho, o aconselhamento profissional, o treinamento e o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores.

Para Dessler (2010), há uma necessidade emergente de que todos na organização tenham conhecimento dos objetivos estratégicos e trabalhem conscientemente no intuito de alcançá-los. Daí a importância de liderar pessoas na direção do alto desempenho, a partir de uma abordagem de gestão de talentos que estimule o engajamento e o respeito ao conjunto de valores e princípios de conduta que governam a organização, agindo a partir de evidências mensuráveis e agregando valor aos serviços. Os gestores de recursos humanos precisam ajudar a fortalecer e aprimorar a estratégia da organização, demonstrando competências, habilidades e atitudes que os tornem respeitáveis e ativos na promoção de um ambiente de trabalho significativo, inovador e alinhado ao comportamento organizacional, promovendo a otimização do capital humano por meio do planejamento e da avaliação da força de trabalho disponível.

Assim como nas empresas privadas, os dirigentes de órgãos governamentais precisam cuidar para que os servidores estejam verdadeiramente empenhados em atender adequadamente às demandas do público-alvo, nesse caso, os cidadãos usuários dos serviços daquele órgão.

O comportamento organizacional pode auxiliar os gerentes de empresas [...] a garantir a qualidade do serviço prestado por seus subordinados e contribuir para melhorar o desempenho da organização ao mostrar aos gerentes como as atitudes e comportamentos dos empregados estão associados à satisfação dos clientes. (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 17).

Ainda segundo Dessler (2010, p. 62-63), organizações que adotam práticas de trabalho de alto desempenho formam seus quadros recrutando melhor seus candidatos, usando mais testes de seleção e dedicando mais tempo ao treinamento extensivo de seus colaboradores. Há ainda nas políticas e nas práticas de gestão de recursos humanos dessas organizações uma tendência à formação de uma força de trabalho competente, automotivada e autogerenciada, que passa por avaliações regulares de desempenho, recebe incentivo financeiro, trabalha de maneira semiautônoma e recebe informações relevantes sobre seu desempenho operacional.

Há dois componentes que, combinados com uma seleção criteriosa, garantem uma atuação eficaz dos colaboradores: orientação e treinamento. Essas ferramentas servem especificamente para garantir que todos na organização

saibam perfeitamente o que fazer e como fazer. Orientar e treinar funcionários é uma exigência da gestão de pessoas por que mesmo aqueles profissionais de mais alta qualificação não conseguem realizar seu trabalho e desenvolver plenamente seu potencial se não souberem para onde devem ir e qual caminho precisam seguir para chegar lá.

Para Dessler (2010, p. 173), orientar significa oferecer as informações que os colaboradores precisam para desempenhar seus papéis e criar vínculos com a organização. O apoio da chefia nesse aspecto faz com que o funcionário sinta-se integrado à equipe de trabalho e conseqüentemente saiba o que precisa oferecer em termos de comportamento e rendimento, pois conhecerá de maneira ampla e profunda os valores e a cultura organizacional. Nesse processo de integração e socialização, a postura receptiva, cordial e colaborativa dos colegas e superiores é fundamental para que o novo funcionário se torne verdadeiramente produtivo no mais curto intervalo de tempo possível.

Treinamento é um conceito relacionado essencialmente a habilidades, a “saber fazer” algo. Em determinadas organizações, treinamento é algo que não pode ser ignorado ou negligenciado, sob pena de não se atingir o objetivo pretendido. Treinamento inadequado ou insuficiente gera negligência, resultando em males a terceiros e conseqüências negativas para o funcionário e, principalmente, para a organização.

Em atividades perigosas a redução dos riscos passa necessariamente pela confirmação das habilidades do funcionário, que precisa receber treinamento adequado em termos de qualidade e abrangência, acumular experiências práticas e ser submetido a avaliações e novos treinamentos regularmente. Em suma, considerando que o treinamento afeta diretamente o desempenho, há uma necessidade premente de alinhamento entre as necessidades de aprendizagem dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização.

Dessler (2014, p. 284-285) destaca ainda que na remuneração por competências, o salário do empregado pode ser maior do que aquele previsto para o seu cargo, em razão da exigência de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas. Essa abordagem remuneratória incentiva o desenvolvimento e a mobilização de competências que não seriam exploradas normalmente pelo ocupante daquele cargo, estimulando a integração em equipe, a busca pela multifuncionalidade e a ampliação do escopo de trabalho. Isso envolve a definição

do conjunto de competências necessárias ao melhor desempenho do servidor e a formação de um sistema de treinamento e avaliação que desenvolva sua autonomia e funcionalidade. Complementando a argumentação, Dessler (2014, p. 264) nos traz a seguinte definição:

A teoria da equidade de motivação expõe que as pessoas [...] estão fortemente intencionadas a manter um equilíbrio entre o quanto contribuem para a empresa e o que recebem como recompensa. A teoria afirma que, se a pessoa percebe uma injustiça nas recompensas, tenderá a reduzir sua motivação para produzir, fazendo com que haja uma redução na desigualdade ou injustiça percebida.

O autor afirma ainda que as promoções repercutem de diversas maneiras na vida profissional de um servidor. Elas representam o benefício financeiro do aumento de salário, a motivação gerada pelos novos desafios, o reconhecimento do esforço e da dedicação à organização, a confiança dos escalões superiores e a satisfação de sentir que seu trabalho é importante e valorizado. Contudo, dependendo da política e do sistema adotado pela organização, as promoções podem ser vistas como algo negativo, marcado sobretudo pela incoerência e pela injustiça. Na contramão do que prevalece na iniciativa privada, no setor público os regulamentos valorizam muito o tempo de trabalho, em detrimento da competência, gerando um considerável nível de insatisfação. Nesse sentido, referindo-se especificamente ao campo da segurança pública, Dessler (2014, p. 243) aponta que:

Por exemplo, dadas as questões de segurança pública envolvidas, os departamentos de polícia e os militares tem uma abordagem relativamente sistemática ao avaliar candidatos à promoção para posições de comando. Para a polícia, avaliações tradicionais para promoção incluem uma prova escrita de conhecimento, um centro de avaliação, o crédito por antiguidade e uma pontuação com base em recentes avaliações de desempenho. Outros, ainda, incluem uma revisão dos registros de pessoal, que contempla a avaliação das influências relacionadas ao trabalho, como educação e fiscalização relacionadas com a experiência, resultados de diversas fontes e avaliação sistemática das evidências comportamentais.

Processos informais de promoção levam os servidores a concluir que a proximidade com as pessoas certas é mais importante que competência e dedicação. Nesse caso, preocupar-se com desempenho é algo inútil. Por outro lado, políticas de promoção baseadas em critérios e procedimentos formais, objetivos e previamente estabelecidos induzem os colaboradores a manterem em alta a preocupação com qualificação e dedicação ao trabalho. Em razão disso, as

promoções devem ser baseadas em aspectos como histórico profissional, requisitos mínimos e avaliações de desempenho, evitando processos de promoção inconsistentes. Mesmo as avaliações de natureza subjetiva devem ter origem em alguma evidência objetiva que lhes sirva de base factual razoavelmente verificável. (DESSLER, 2014, p. 242-245).

Considerado um aspecto intimamente relacionado à satisfação no trabalho, a rotatividade impõe consideráveis custos tangíveis e intangíveis à organização. Recrutar, selecionar e integrar um novo colaborador, especialmente em um contexto de alto desempenho, exige dispêndio de tempo, dinheiro e esforço coordenado de vários profissionais. Esse custo tangível está associado ainda ao custo intangível representado principalmente pela perda de produtividade, visto que o iniciante normalmente é menos produtivo que seu antecessor.

Embora as fontes de insatisfação sejam bastante variadas, em regra as pessoas insatisfeitas com seu trabalho tendem a procurar alternativas que melhor se ajustem às suas necessidades pessoais e profissionais. Para Dessler (2014, p. 228-230), dentre as principais razões para funcionários de alto desempenho deixarem uma organização estão: a remuneração, as oportunidades de promoção, o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, o desenvolvimento de carreira, os benefícios de saúde e a natureza do trabalho. Nesse contexto, a retenção de talentos depende muitas vezes de esforços gerenciais que contribuam para o fortalecimento do interesse do funcionário em seu trabalho e para sua adequação a ele.

3.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Comportamento organizacional (CO): Campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura tem sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 7).

3.2.1 Fundamentos de comportamento organizacional

A compreensão dos sentimentos e das motivações dos indivíduos e grupos é uma ferramenta útil à previsão de comportamentos, assim como o conhecimento sobre o comportamento humano tem papel determinante na eficácia gerencial. Trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as é a

definição daquilo que os autores chamam de “habilidades humanas”. Quando se fala em comportamento organizacional, estamos falando exatamente dessas habilidades. Trata-se, na realidade, de um campo de estudos dotado de um sólido corpo de evidências substantivas – conceitos gerais – que foi construído ao longo de décadas de pesquisas, uma especialidade das ciências sociais aplicadas que tem por escopo os indivíduos, os grupos e a estrutura, bem como a maneira pela qual esses elementos afetam o desempenho das organizações.

As pesquisas nessa área partem do pressuposto de que o comportamento humano não é aleatório e que o estudo sistêmico de fatos e relacionamentos pode identificar, a partir de uma série de conexões, características fundamentais comuns a todos os indivíduos, permitindo a previsão razoavelmente precisa de seus comportamentos. Nesse contexto, a abordagem sistêmica pressupõe uma coleta de dados controlada, baseada em medidas claras e submetida a uma interpretação criteriosa, visando à necessária validação científica.

Essa metodologia deve ser a trilha das decisões gerenciais, especialmente quando os gestores se deparam com problemas administrativos, evitando-se ao máximo conclusões apressadas e irrefletidas, conforme destacam Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 7-9). Um gestor não pode basear suas decisões em intuição, opiniões pessoais ou de “senso comum”. Sua obrigação é levantar as informações e analisá-las cuidadosamente, sob pena de colocar o desempenho da organização em risco caso não o faça.

3.2.2 Pesquisa em comportamento organizacional

No campo do comportamento organizacional, o processo de simplificação da realidade assume a forma de proposições sobre os comportamentos e suas causas como, por exemplo, a relação entre satisfação no trabalho e produtividade elevada. Algumas dessas proposições se tornaram crenças e influenciaram prontamente a natureza da administração e o pensamento gerencial. Contudo, para Bowditch e Buono (2013, p. 23-34), atualmente há dúvidas quanto à sua validade genérica, conforme apontam diversas pesquisas. Nesse contexto, é importante para os membros das organizações entenderem seus comportamentos e saberem se há sustentação empírica para suas crenças, visto que esse conhecimento pode

contribuir de maneira eficaz para a solução de problemas que de outra forma não seriam corretamente diagnosticados e enfrentados.

Como campo de aplicação das ciências sociais, as pesquisas de comportamento organizacional baseiam-se em diversas disciplinas correlatas, que contribuem de maneira relevante em variadas dimensões de análise, ajudando a explicar os fenômenos organizacionais através da integração das influências do indivíduo, do grupo e do sistema organizacional.

A psicologia foca no indivíduo e contribui com estudos sobre personalidade e processos de aprendizagem. A psicologia social, como o nome já sugere, associa teorias psicológicas e sociológicas para explicar o grupo, estudando as influências que os indivíduos têm uns sobre os outros, o que engloba abordagens sobre poder, conflito, comunicação, atitudes e confiança. A sociologia contribui com estudos sobre a influência que os grupos exercem sobre a organização, ajudando a explicar fenômenos relacionados a cultura, estrutura, comunicação, poder e conflito. A antropologia, por sua vez, tem trazido contribuições importantes sobre ambiente de trabalho, valores e atitudes, ajudando também na compreensão do conjunto de fatores que caracterizam a cultura organizacional. (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 10-11).

A individualidade do ser humano limita bastante as generalizações, especialmente quando se busca precisão nos diagnósticos organizacionais. Contudo, é possível explicar razoavelmente os fenômenos comportamentais e fazer previsões aceitáveis e úteis, baseadas em relações complexas de causa e efeito, desde que respeitadas certas condições situacionais e contingenciais.

3.2.3 Processo de motivação

Pode-se definir motivação como o interesse de uma pessoa para a ação, revelando-se como um impulso constante e de intensidade variável, orientado para o alcance de um objetivo, seja esse decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação. (SANTOS, 2014, p. 124).

De acordo com a teoria das expectativas, para que um indivíduo sinta-se motivado é necessário que ele valorize resultados e recompensas. Significa dizer que ele precisa creditar um resultado melhor a um esforço maior e uma recompensa maior a um resultado melhor. Uma baixa motivação poderia, portanto, ser

identificada a partir da análise da relação entre esses três fatores: esforço, desempenho e resultados. O gestor deve partir do pressuposto que não sabe quais são os desejos e as necessidades dos funcionários. Para motivá-los, deve deixar claro que a diferença de comportamento no caso concreto resultará em diferenças equivalentes em termos de resultados e recompensas. Nesse sentido, o sistema organizacional de recompensa deve oferecer flexibilidade ao gestor para que ele efetivamente privilegie o mérito, mantendo uma forte relação de causa e efeito entre o bom desempenho e a obtenção de metas. (BOWDITCH, BUONO, 2013, p. 45-47).

Cognições e emoções, que são despertadas por incentivos, evocam a motivação. Davidoff (2001, p. 354-357) aponta que o valor de atingir um objetivo precisa ser compatível com o incentivo, que deve ser real para alimentar a motivação, pois as lembranças de desempenhos e retornos experimentados no passado sempre servirão de referencial no exame de validade do esforço que mesmo inconscientemente o indivíduo fará. Os sucessos e fracassos influenciarão o nível de confiança no êxito dos encargos assumidos, despertando uma motivação de realização branda, moderada, forte ou nula. As expectativas positivas provocam uma autoavaliação extremamente importante por que pessoas realizadas e seguras de si mesmas tendem a se esforçar ao máximo.

No serviço público o fenômeno motivacional apresenta componentes específicos que correlacionam a Administração e seus agentes, a natureza dos produtos oferecidos e o desenvolvimento das atividades nos respectivos órgãos. Um contexto de práticas de liderança e relacionamento harmonioso auxilia a organização a atrair e reter servidores com alto nível de desempenho. A promoção de um bom relacionamento interpessoal gera um ambiente de trabalho mais agradável, que é uma característica almejada por profissionais qualificados e dispostos ao comprometimento, gerando impactos consideráveis em termos de rendimento econômico. (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 1-3).

3.2.4 Qualidade de vida no trabalho

Dois são os elementos básicos que definem a qualidade de vida no trabalho: os efeitos do trabalho na vida das pessoas e na eficácia da organização; a oportunidade de participar das soluções dos problemas e do processo de tomada de decisão da organização. Esses elementos podem ser desdobrados em algumas

dimensões que, quando tomadas em conjunto, formam aquilo que se costuma denominar em termos gerais de qualidade de vida no trabalho.

Para Bowditch e Buono (2013, p. 206-208), a compensação justa e adequada diz respeito à política de benefícios da organização, que deve atingir níveis socialmente satisfatórios para o funcionário, guardando compatibilidade com a natureza do trabalho realizado. As condições de trabalho seguras e salutaras dizem respeito à preocupação que a organização tem com aspectos físicos que repercutem diretamente no nível de proteção que o empregado recebe. A oportunidade de desenvolver e utilizar a capacidade humana reflete até que ponto a organização confia no funcionário, conferindo-lhe autonomia para exercer autocontrole sobre suas atividades. A oportunidade de crescer e se desenvolver oferece uma carreira ao empregado, permitindo que ele se sinta valorizado e seguro no emprego. A integração social na organização de trabalho promove a identidade social e a autoestima, despertando sentimentos de apoio e pertencimento. Esses são aspectos que caracterizam o ambiente de trabalho e a vivência do indivíduo no trabalho, interferindo diretamente na sua satisfação e bem-estar.

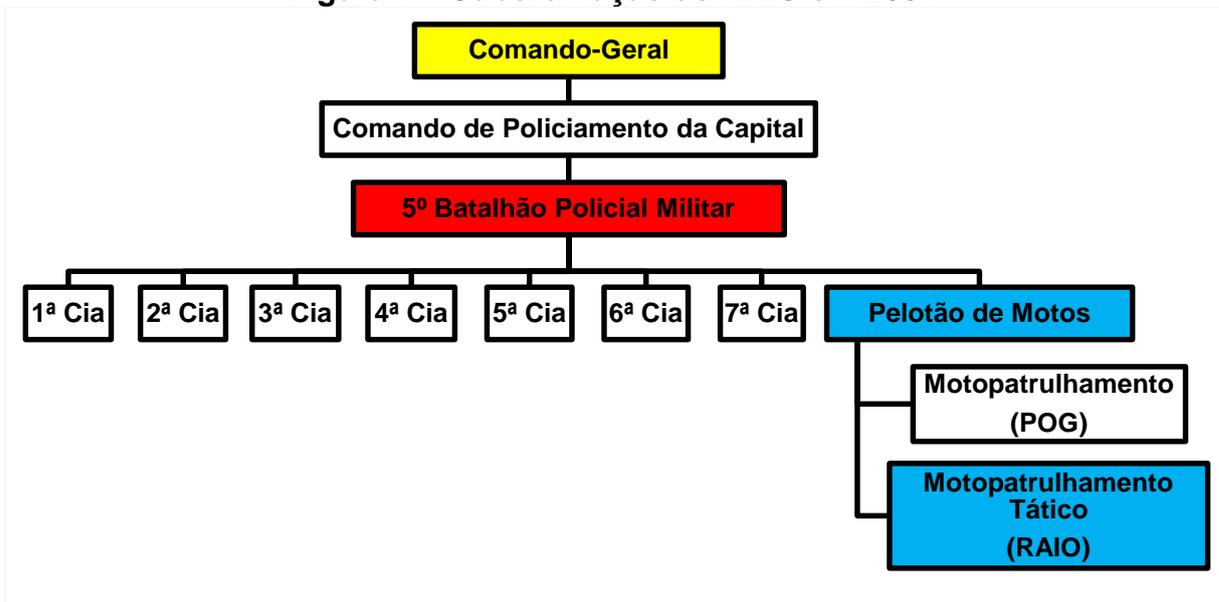
Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 19) destacam que a qualidade de vida é fator importante a ser considerado nas organizações, pois o espaço que o trabalho ocupa na vida das pessoas atualmente tem sido fonte de insatisfação, conflitos pessoais e estresse. Há, por exemplo, cada vez menos tempo para conciliar as obrigações laborais com as responsabilidades familiares e a vida social, afastando as pessoas do conforto do ambiente doméstico e da convivência com seus cônjuges, filhos, parentes e amigos. Nesse contexto, compatibilizar assuntos pessoais e profissionais se tornou uma prioridade para o trabalhador contemporâneo, por isso, em termos valorativos, flexibilidade de horários passou a disputar espaço com a segurança no emprego. As organizações que não conseguirem ajudar seu pessoal a atingir esse equilíbrio encontrarão dificuldades crescentes para atrair e reter os funcionários mais capazes e motivados.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO

4.1 AS RONDAS DE AÇÕES INTENSIVAS E OSTENSIVAS

O RAIO é uma organização policial militar (OPM) pertencente à estrutura da Polícia Militar do Ceará (PMCE). Sua missão é atuar de maneira complementar ao policiamento ordinário – o que o caracteriza como tropa de manobra do comando³ – e seu emprego operacional se dá atualmente nas mais diversas regiões do Estado, seguindo um padrão de atuação próprio da especialidade em que se insere, o motopatrulhamento tático. Surgido em março de 2004, o RAIO trouxe para o Estado do Ceará uma nova experiência de emprego do motopatrulhamento no Brasil, tendo como *alma mater* o Grupamento de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO) da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), que fora criado em 1998. Abaixo vemos o organograma institucional da época:

Figura 1 – Subordinação do RAIO em 2004



Fonte: Elaborado pelo autor.

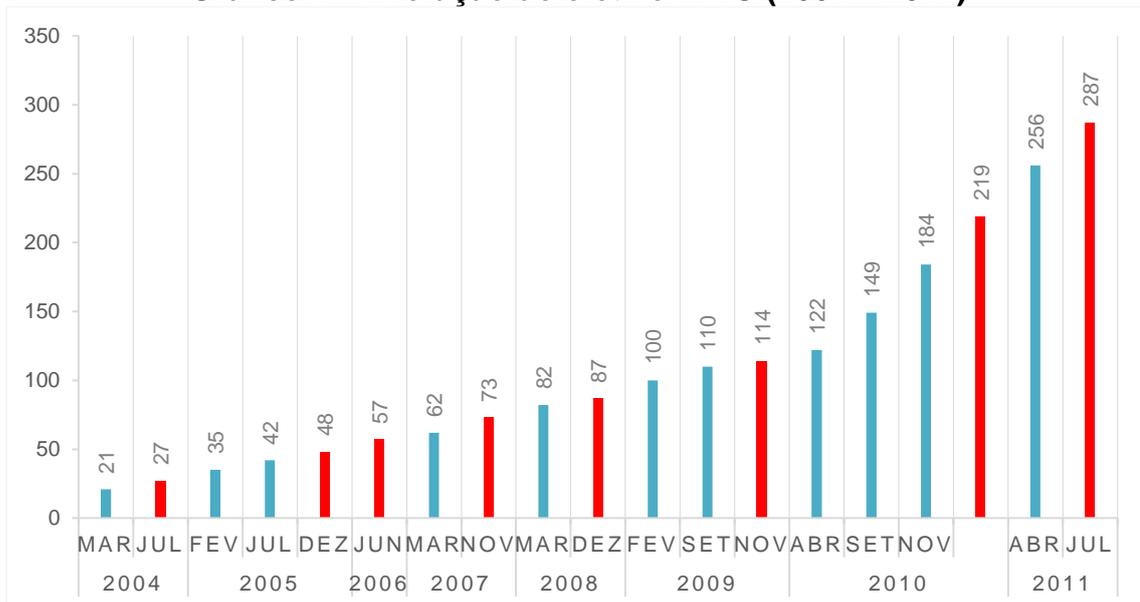
Hoje a distribuição das equipes RAIO no terreno é determinada pelo mapeamento criminal realizado no âmbito da Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social (SSPDS), que indica as áreas em que o policiamento ostensivo

³ A expressão “tropa de manobra” refere-se a parcelas relativamente pequenas do efetivo da Corporação especializadas em determinadas atividades e que servem à suplementação do aparato ordinário de segurança pública, podendo ser movimentadas de acordo com a necessidade de reforço do policiamento ostensivo em determinadas áreas.

precisa ser reforçado tanto em volume de recursos quanto em intensidade de ações. Nesse sentido, o RAIIO atua realizando rotineiramente operações de saturação de área e eventualmente ações de bloqueio perimetral, ambas favorecidas pela mobilidade das motocicletas em meio ao ambiente urbano e pela capacidade diferenciada de intervenção do motopatrulhamento tático.

De maneira excepcional, o RAIIO realiza escoltas motorizadas de pessoas e valores e apoia o policiamento empregado em eventos culturais, artísticos e esportivos de grande vulto, em função da grande aglomeração de pessoas e da intensificação do fluxo de veículos automotores. Administrativamente, o RAIIO também é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, avaliação e aperfeiçoamento das ações de qualificação técnica e da doutrina de operações do policiamento com motocicletas da PMCE.

Gráfico 1 – Evolução do efetivo RAIIO (2004 – 2011)



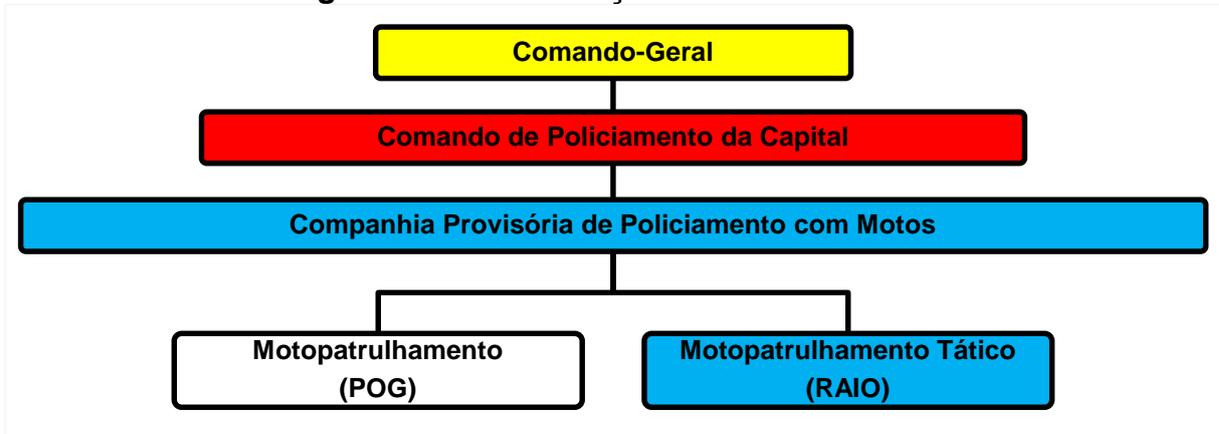
Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme demonstrado no gráfico acima, em meados de 2010 foi iniciado um processo mais acentuado de reforço da capacidade operativa que visava ao aumento da cobertura territorial de Fortaleza e região metropolitana. Na sequência das ações, em março de 2011, a unidade é alçada à condição de companhia independente⁴ e em março de 2012 muda novamente de posição na estrutura

⁴ Organização militar que conta, em regra, com efetivo de aproximadamente 120 integrantes.

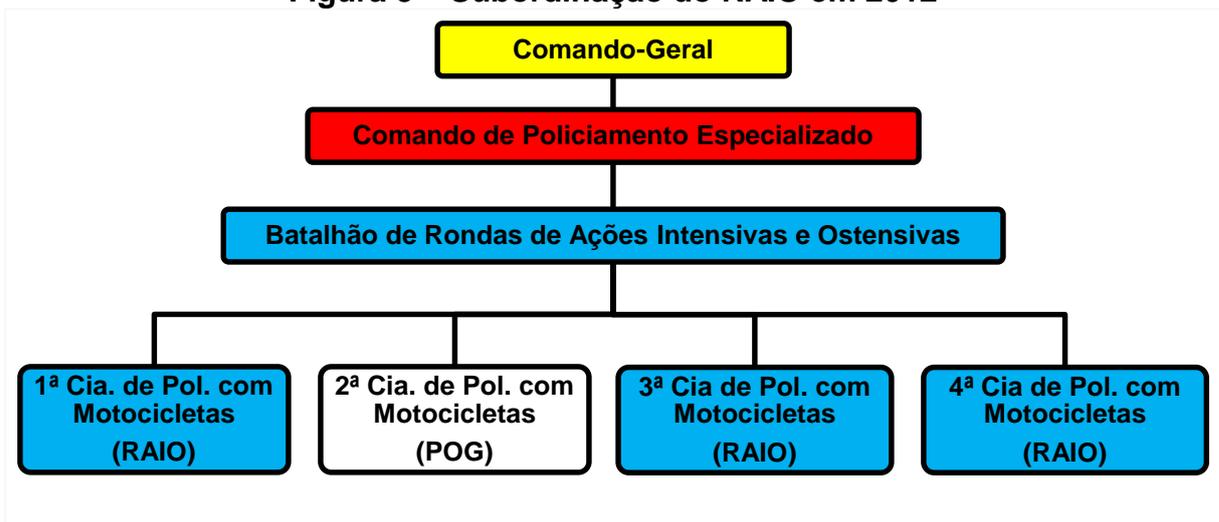
organizacional da corporação, passando à condição de batalhão⁵, momento em que atuava intensamente na capital, moderadamente na região metropolitana de Fortaleza e, eventualmente, em missões pontuais no interior do estado.

Figura 2 – Subordinação do RAIO em 2011



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 3 – Subordinação do RAIO em 2012



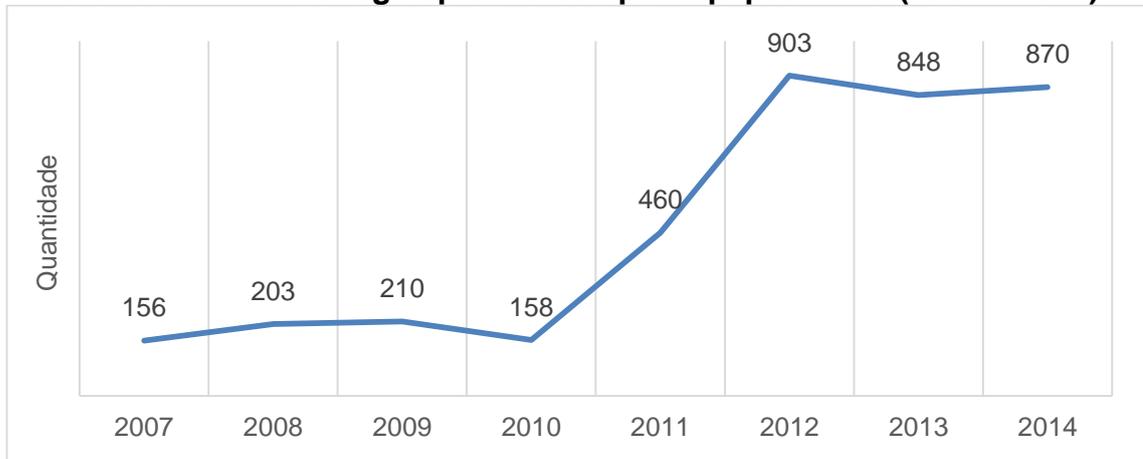
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao longo de seus 15 anos de existência, o RAIO se destacou especialmente no combate ao crime de porte ilegal de arma de fogo, visto que, em termos proporcionais, seu volume de apreensões desses artefatos normalmente era bem maior que qualquer outra unidade operacional da PMCE, chegando a corresponder a 39,38% de todas as apreensões realizadas em Fortaleza em 2014.

⁵ Organização militar que conta, em regra, com três companhias de 120 integrantes cada.

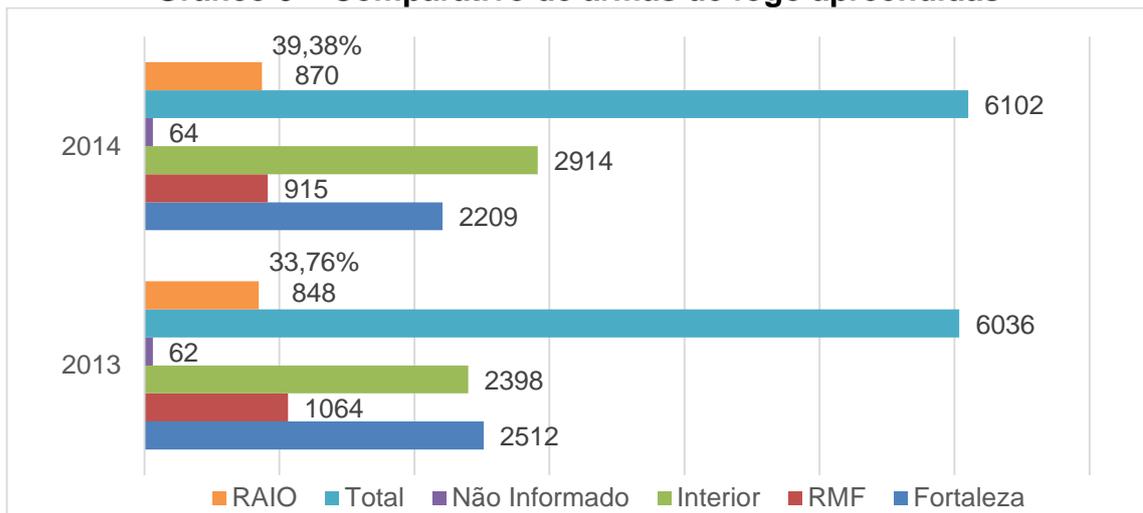
O resultado disso foi a utilização do projeto de expansão das ações da unidade como *peça de marketing* da campanha eleitoral dos dois candidatos ao governo do Estado do Ceará que chegaram ao segundo turno em 2014. Abaixo, dados sobre as apreensões de armas de fogo realizadas pelo RAIO:

Gráfico 2 – Armas fogo apreendidas por equipes RAIO (2007 – 2014)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 3 – Comparativo de armas de fogo apreendidas



Fonte: Elaborado pelo autor.

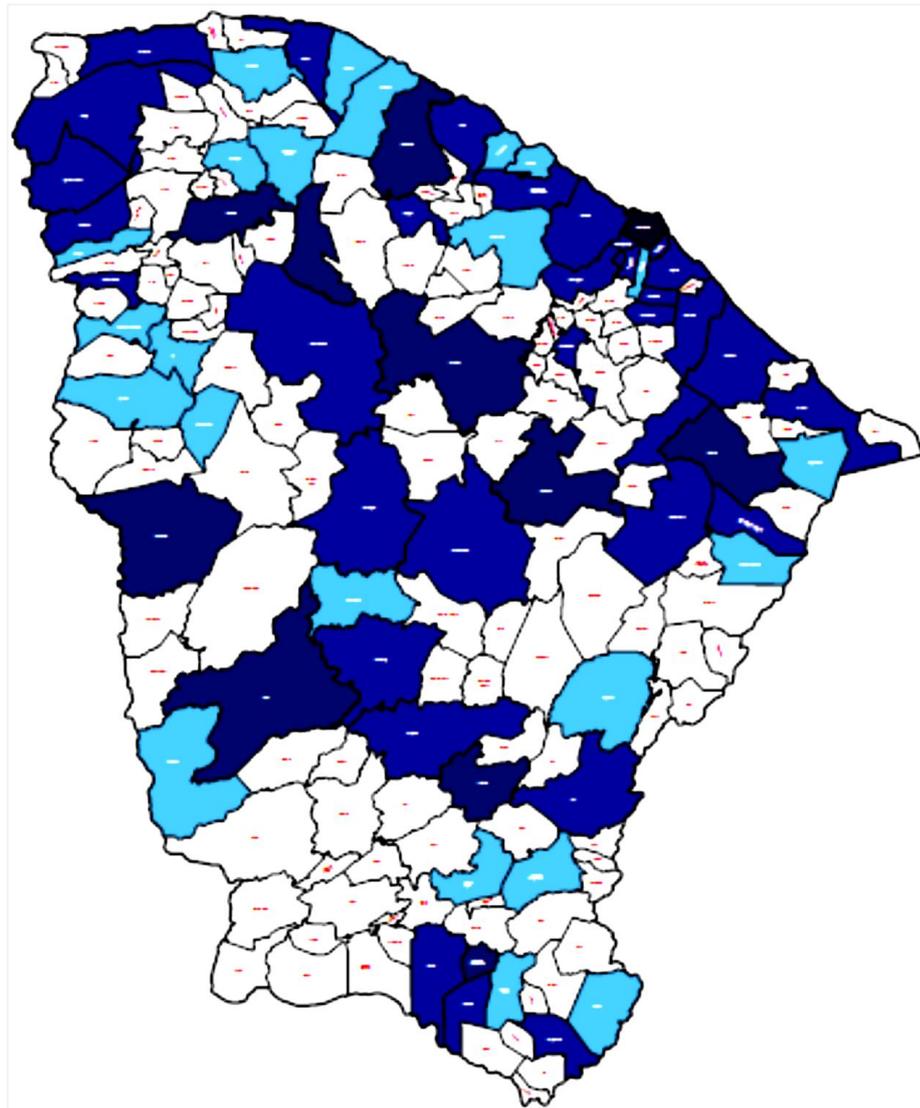
O apelo popular em torno dessa promessa de campanha fez com que o candidato vencedor, já em março de 2015, desse início ao processo de implantação de bases RAIO no interior do Estado do Ceará, culminando com a promessa de atendimento de todos os municípios que contassem com uma população mínima de 30 mil habitantes. Segundo este critério, ao final do processo de ampliação, 65

municípios cearenses contarão com bases fixas do RAIO, permitindo o atendimento imediato de praticamente todas as regiões do estado.

Concluída a fase 2 do processo de expansão em 2018, alçado em 2019 à condição de grande comando, o RAIO conta hoje com 3 batalhões subordinados, 11 companhias, um efetivo de aproximadamente 2400 policias militares e está presente em 43 municípios das mais diversas regiões do Estado do Ceará, como mostram as figuras a seguir:

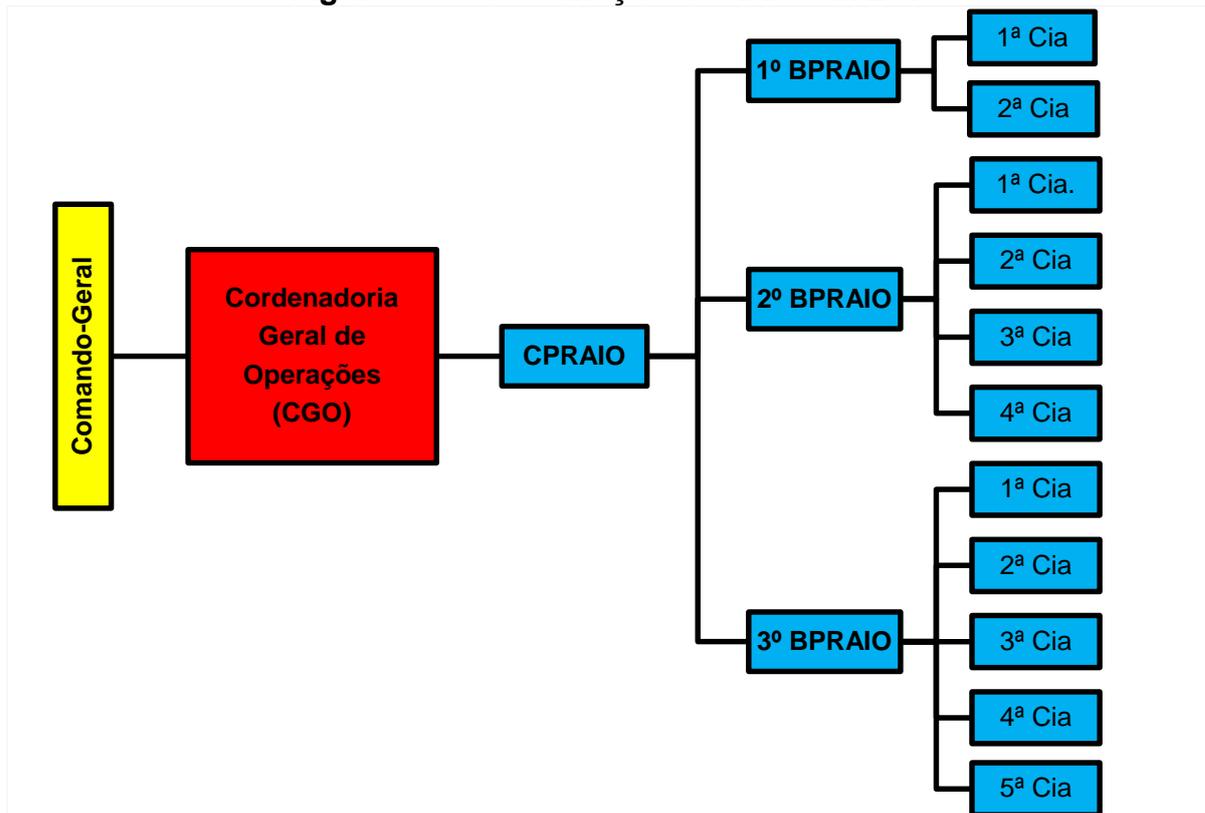
Figura 4 –Fases do processo de expansão do RAIO

- Fase 1 - Sedes de Áreas Integradas de Segurança (2015 – 2017).
- Fase 2 - RMF + Cidades com mais de 50 mil habitantes (2017 – 2018).
- Fase 3 - RMF + Cidades com mais de 30 mil habitantes (2019 – 2020).



Fonte: CPRAIO.

Figura 5 – Subordinação do RAIO em 2019



Fonte: Elaborado pelo autor.

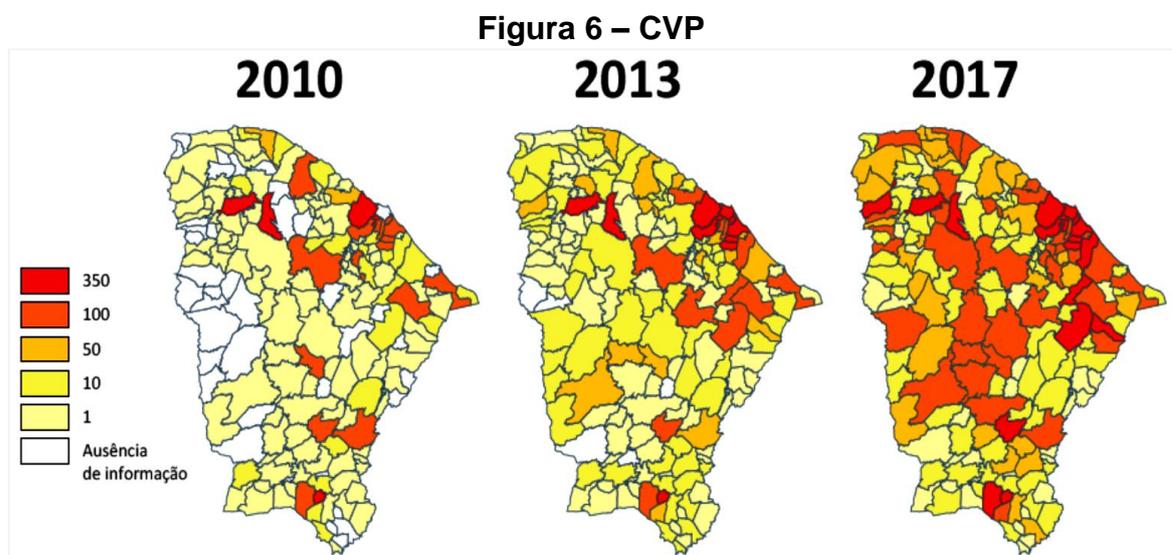
Essas características demonstram a posição de destaque que o policiamento com motocicletas ocupa atualmente na política de segurança pública do governo do Estado do Ceará, colocando o RAIO na condição de maior experiência de emprego de policiamento ostensivo especializado em andamento no País.

4.2 OS DESAFIOS DA SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO CEARÁ

As políticas de segurança pública têm papel determinante na vida da sociedade contemporânea. Contudo, a depender da direção tomada, essas políticas podem estar associadas tanto à indução quanto à limitação do desenvolvimento social e econômico. No Estado do Ceará, o aumento da criminalidade e o fortalecimento de facções criminosas representa uma ameaça à atração de investimentos, resultando em perda de competitividade. Nesse contexto, o planejamento de ações interinstitucionais apresenta-se como um dos grandes desafios para a solução dos problemas diretamente relacionados ao enfrentamento

imediatamente da criminalidade, à reestruturação do sistema prisional e socioeducativo, às boas práticas de governança pública e à adoção de medidas preventivas efetivas. (FIEC, 2018).

A construção de um ambiente de paz envolve a participação de todos os segmentos da sociedade, incluídos nesse universo: o poder público, a iniciativa privada e o terceiro setor. Essa integração é indispensável para o desenvolvimento social e econômico do estado, daí a importância de cada órgão envolvido identificar prioritariamente a melhor maneira de se engajar em um projeto de futuro voltado ao aperfeiçoamento de políticas e ações de segurança pública. Por iniciativa da Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC), 46 especialistas traçaram as Rotas Estratégicas 2025 – Segurança Pública, um conjunto de proposições cujo objetivo é auxiliar a tomada de decisão para o enfrentamento da violência e da criminalidade no Estado. As conclusões desse projeto partiram de reflexões sobre a situação atual da segurança pública cearense e seguiram na busca da construção de uma visão de futuro consensual, apresentando tendências e boas práticas convergentes com essa visão prospectiva, finalizando com avaliação e proposição de ações encadeadas de curto, médio e longo prazo, de modo a coordenar esforços na direção dos objetivos comuns.

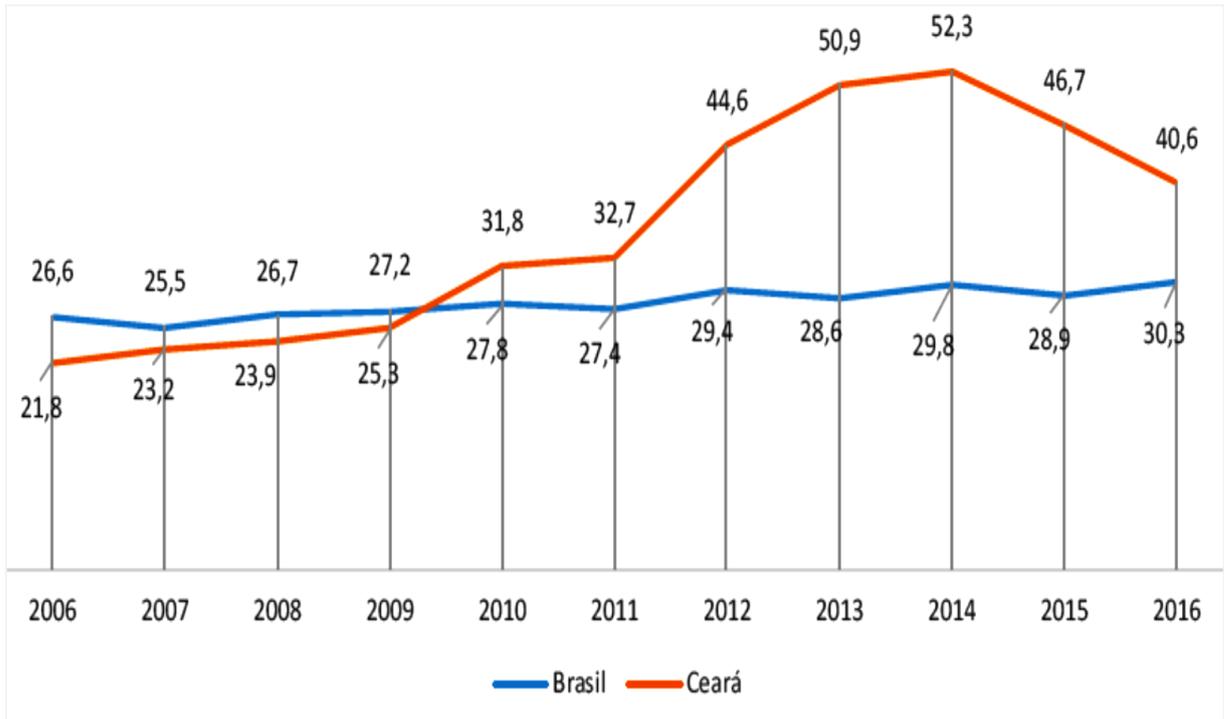


Fonte: FIEC (2018).

No que se refere ao panorama atual, a segurança pública no Ceará mostra uma realidade preocupante, marcada por uma taxa de homicídios elevada – gráfico 4, que supera consideravelmente a média nacional, um crescimento

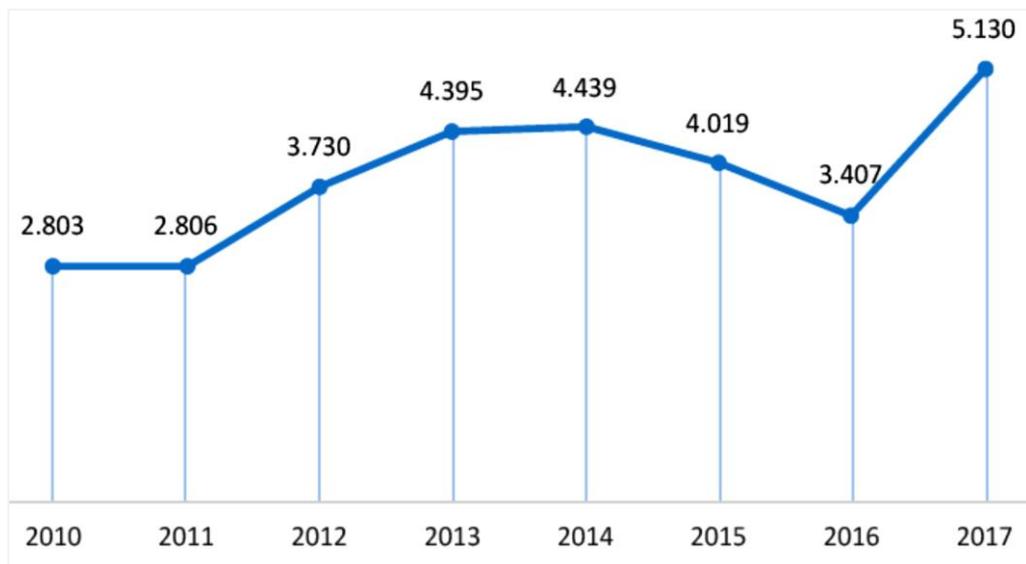
acentuado nos números absolutos de Crimes Violentos Letais Intencionais (CVLI) – gráfico 5 – e Crimes Violentos contra o Patrimônio (CVP) e pela rápida interiorização do crime e da violência – figura 6.

Gráfico 4 – Taxa de Homicídios Brasil X taxa de homicídios Ceará



Fonte: FIEC (2018).

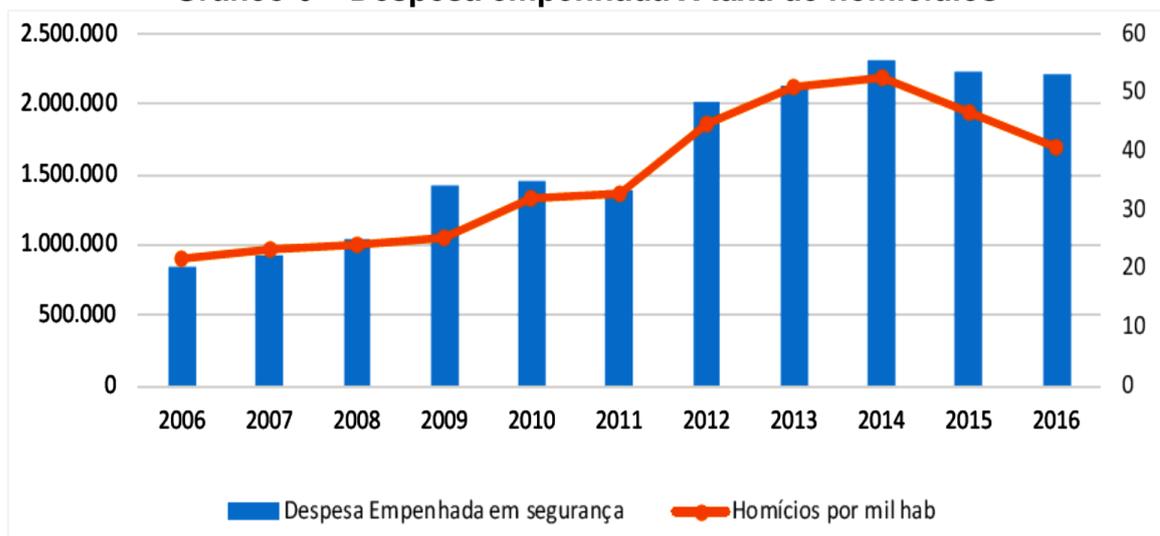
Gráfico 5 – Números absolutos de CVLI



Fonte: FIEC (2018).

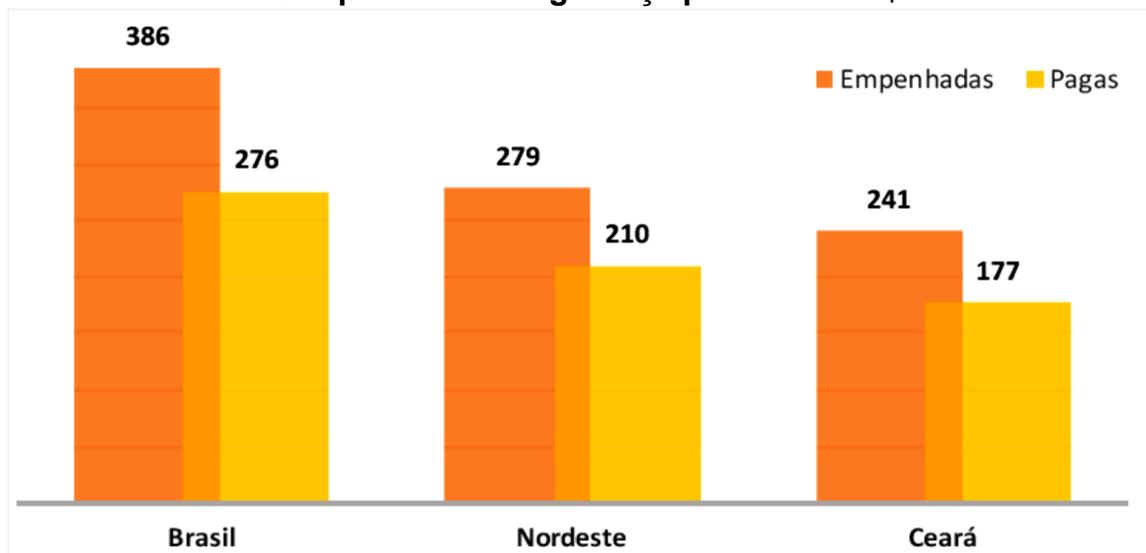
Na contramão dos indicadores estão as despesas com segurança pública, que praticamente dobraram no período de 2006 a 2016 – gráfico 6, sendo que mais da metade desses recursos em 2018 foram aplicados em policiamento ostensivo. Esses dados, além de indicarem que investimento em policiamento não se converte necessariamente em redução dos índices de violência, apontam também para um grave problema estrutural e de governança, dados os equívocos na priorização de alocação dos recursos disponíveis.

Gráfico 6 – Despesa empenhada X taxa de homicídios



Fonte: FIEC (2018).

Gráfico 7 – Despesas com segurança pública em R\$/habitante



Fonte: FIEC (2018).

Outra constatação importante que se faz a partir do quadro atual é que, apesar do aumento considerável no volume de recursos observado em 10 anos, o Estado do Ceará ainda investe pouco em segurança pública se compararmos suas despesas por habitante com a média nacional e nordestina, tanto empenhadas quanto efetivamente pagas – gráfico 7.

Tabela 4 – Dimensões de análise das ações de segurança pública

Ações propostas de...	Segurança e Defesa Social
	Prevenção
	Governança
	Sistema Prisional
	Sistema Socioeducativo

Fonte: FIEC (2018).

Traçado o panorama atual da segurança pública no Estado, os especialistas partiram para a propositura de ações inovadoras e integradas de prevenção, enfrentamento e reinserção social, organizando-as em cinco dimensões, conforme demonstrado na tabela 4.

Tabela 5 – Ações correlatas ao objeto de pesquisa

Prazo	Ação
Curto (2018-2019)	Produção de conhecimento baseado em evidências para orientar a definição das políticas públicas de segurança e os parâmetros de funcionamento dos órgãos policiais.
	Instituição de programa de atendimento biopsicossocial para os profissionais do sistema de segurança pública.
	Incorporação de mecanismos de gestão, monitoramento e avaliação em todos os níveis da política de segurança.
Médio (2020-2022)	Aproximação das instituições de segurança pública com universidades e instituições científicas.
	Adoção de mecanismos inovadores para o policiamento e gestão de polícias.
	Instituição de programa para remodelar a formação das polícias.
	Elaboração de manual de melhores práticas operacionais e administrativas das instituições de segurança pública.
Longo (2023 – 2025)	Implantação de um sistema de gestão por competências nas instituições de segurança pública.
	Manutenção do banco de boas práticas sobre políticas e gestão da segurança.
	Consolidação de um formato de governança para segurança pública resultante de um processo participativo de construção.
	Elaboração e implementação de um plano para o desenvolvimento gradual da cultura organizacional das polícias em busca de uma atuação baseada nos princípios da polícia cidadã.
	Institucionalização de um modelo de governança em segurança no estado e nos municípios.

Fonte: FIEC (2018).

Nesse contexto, a Polícia Militar do Ceará tem papel de grande relevância, restrito obviamente às suas missões constitucionais, e compartilhado por todas as suas unidades administrativas e operacionais. Na tabela 5 vemos as ações consideradas correlatas à atuação da Polícia Militar do Ceará, com as quais as Rondas de Ações Intensivas e Ostensivas podem contribuir de maneira direta, isoladamente ou integradas a outros órgãos, bem como ao objeto da pesquisa de comportamento organizacional desenvolvida.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No campo empírico, a aplicação dos instrumentos de coleta (anexos) trouxe à tona informações que permitem traçar um paralelo entre três realidades supostamente distintas: a realidade que o policial vivia na unidade em que servia antes de sua transferência para o RAIO; a realidade experimentada quando da sua chegada ao RAIO; e a realidade enfrentada hoje, após as mudanças que vem se desenvolvendo com muita intensidade desde 2015, a partir da acelerada expansão das atividades do RAIO. As comparações entre essas três realidades desvendam diferenças subjetivas importantes para a avaliação das práticas de gestão de pessoas da Polícia Militar do Ceará, a partir da captura das impressões específicas dos profissionais sobre os aspectos relacionados na tabela seguinte:

Tabela 6 – Características e dimensões de análise do comportamento organizacional

Cultura Organizacional	Profissionalismo cooperativo
	Rigidez na estrutura hierárquica de poder
	Profissionalismo competitivo e individualista
	Satisfação e bem-estar dos servidores
	Integração externa
Clima Organizacional	Recompensa e treinamento
	Promoção do relacionamento interpessoal
	Envolvimento com o trabalho
	Apoio da chefia e da organização
	Recompensa
Satisfação no Trabalho	Conforto físico
	Controle/pressão
	Coesão entre colegas
	Satisfação com os colegas
	Satisfação com o salário
	Satisfação com a chefia
	Satisfação com a natureza do trabalho
	Satisfação com as promoções

Fonte: SIQUEIRA (2008).

5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimular a adesão dos trabalhadores aos valores e à filosofia da organização exige a adoção de estratégias capazes de sedimentar na personalidade coletiva a cultura decorrente de suas prioridades básicas. Na tentativa de confirmar as verdadeiras influências da cultura no contexto organizacional, os pesquisadores iniciaram nos anos 1980 uma vasta produção científica voltada à identificação dos traços delineadores da cultura das organizações e do modo pelo qual se relacionam

os diversos aspectos do ambiente organizacional, especialmente a estrutura, os processos e o ramo de atividade considerado (SIQUEIRA, 2008, p. 125).

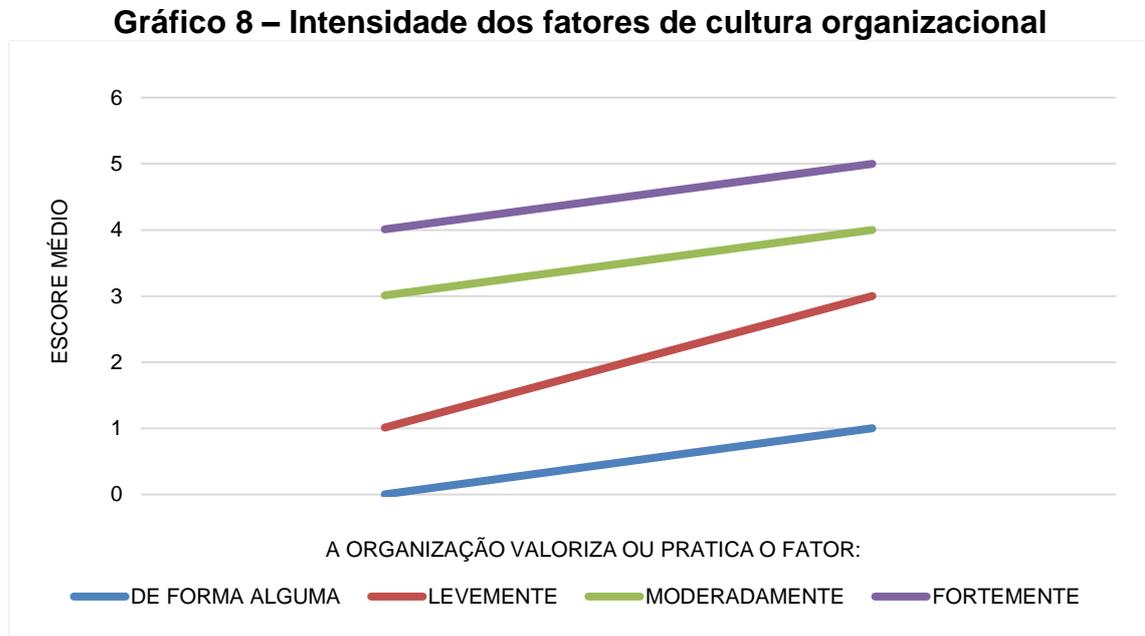
Nesse sentido, há na atualidade diversas perspectivas teóricas sobre a cultura organizacional. Elas produzem conceitos que se distinguem pela interdependência entre fatores como o processo histórico, as estruturas sociais e as experiências subjetivas envolvidas. Em termos gerais, cultura organizacional diz respeito à forma de pensar a realidade social, sem correspondência com qualquer objeto empírico determinado, formando um conjunto de ideologias de forte carga emocional e resistente a mudanças, que auxilia os membros da organização a lidar com incertezas e ambiguidades, designando as crenças e os pressupostos básicos que operam inconscientemente e definem a visão que a organização tem de seu ambiente e de si mesma. (SIQUEIRA, 2008, p. 126, apud SCHEIN 1992).

O Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) ajusta seu foco nos valores e nas práticas organizacionais como forma de avaliar a cultura organizacional de acordo com a percepção de seus membros, abrangendo 7 fatores distintos. Juntos, esses fatores perfazem um total de 94 afirmativas submetidas à apreciação dos respondentes, que reagem a elas de acordo com uma escala de respostas composta por 5 níveis (valores de 1 a 5), determinando a compatibilidade entre a afirmativa e os valores ou práticas observadas, indicando sua percepção sobre em que grau a organização valoriza ou pratica cada um dos 7 fatores.

Para cada uma das afirmativas apresentadas os respondentes atribuíram três valores, relativos a fases distintas de sua carreira: (Fase A) observação sobre a unidade imediatamente anterior ao RAIO; (Fase B) observação sobre o RAIO no momento de sua chegada; (Fase C) observação sobre o RAIO atualmente. O valor numérico final correspondente à opinião individual do respondente sobre determinado fator, em cada uma das três fases da carreira, foi obtido calculando-se a média aritmética dos valores atribuídos às afirmativas que integram esse fator. Portanto, ao final da aplicação do instrumento, cada respondente forneceu 7 escores médios – um para cada fator – para cada uma das fases da carreira, totalizando 21 escores médios.

Para a obtenção da visão geral da organização em cada um dos fatores, considerados em cada uma das 3 fases da carreira, foi calculada a média aritmética dos escores médios atribuídos pelos 116 respondentes. Esse resultado é o escore

obtido pela organização como um todo, advindo daí o grau – escore médio – em que o valor ou prática mensurada encontra-se presente na organização avaliada, conforme os parâmetros observados no gráfico abaixo.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência serão analisados separadamente os resultados obtidos para cada um dos fatores de cultura organizacional, comparando-se as opiniões relativas a cada uma das três fases da carreira.

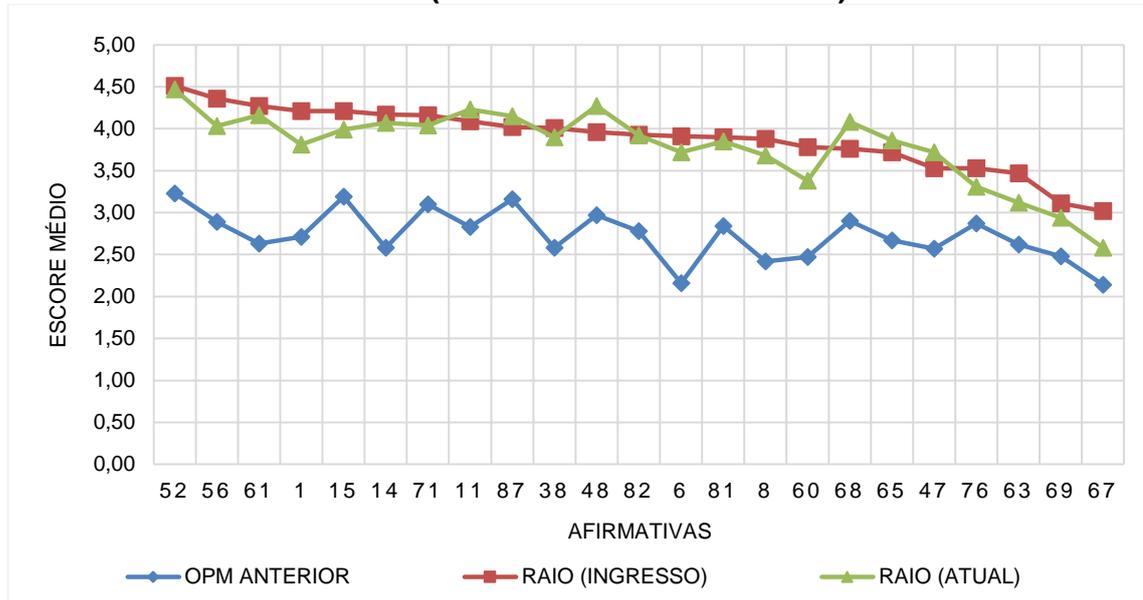
5.1.1 Valores de profissionalismo cooperativo

Fator que considera a intensidade com que os empregados executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo para o alcance das metas comuns da organização. É composto por 23 afirmativas e possui coeficiente de consistência interna (confiabilidade) igual a 0,93. (SIQUEIRA, 2008, p. 129).

Na análise estatística – detalhada no apêndice A – ficou comprovada uma diferença significativa de percepção, a 95% de significância, entre a OPM anterior e o RAIO (ingresso) e entre a OPM anterior e o RAIO (atual), não sendo observada, contudo, diferença significativa entre o RAIO (ingresso) e o RAIO (atual). Essa

constatação fica demonstrada de maneira mais clara na representação contida no gráfico 9, composta pelas linhas definidas para as distintas fases da carreira, a partir dos escores médios atribuídos pelos respondentes a cada uma das 23 afirmativas que compõem o fator profissionalismo cooperativo.

Gráfico 9 – Comparativo de profissionalismo cooperativo entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa)



Fonte: Elaborado pelo autor.

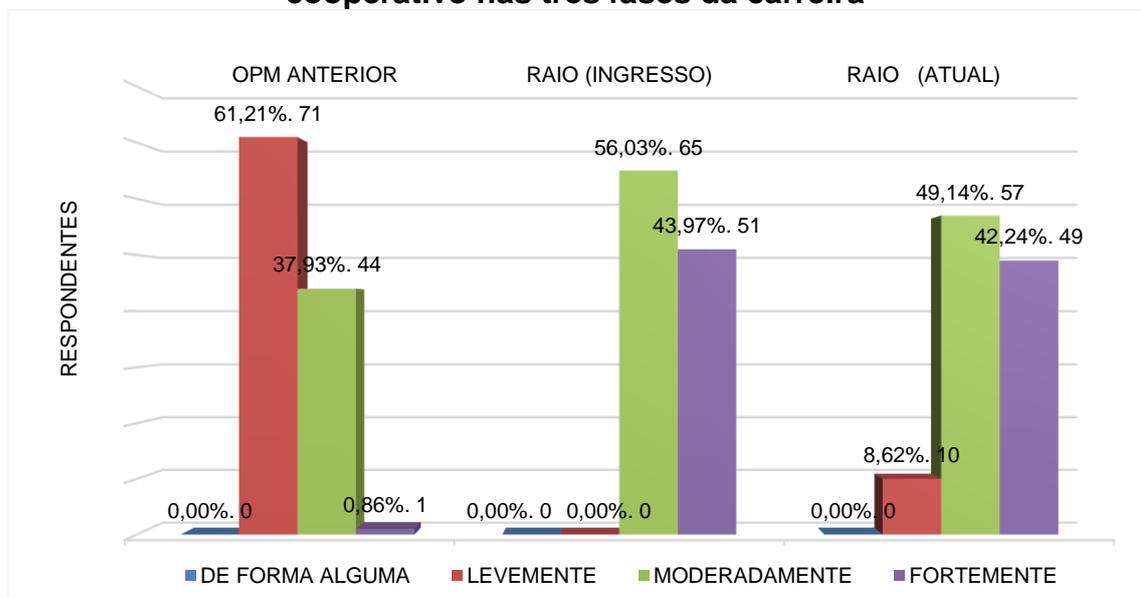
Considerando os escores médios, temos que a valorização do fator profissionalismo cooperativo é considerada muito mais intensa nas fases B (escore médio = 3,89) e C (escore médio = 3,79) que na fase A (escore médio = 2,73), havendo uma pequena diferença, considerada estatisticamente insignificante, entre as fases B e C. No gráfico 10 vemos que predomina nas fases B (56,03% dos respondentes) e C (49,14% dos respondentes) uma valorização moderada desse fator, em contraposição à fase A (61,21% dos respondentes), cuja predominância é de uma valorização leve.

Na fase em que a valorização do profissionalismo cooperativo é considerada mais intensa pelos respondentes (fase B), as afirmativas mais relevantes, assim definidas em razão dos escores médios obtidos (>4,00 – fortemente valorizadas), em ordem decrescente, são:

- Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas (52 = 4,51).

- O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas (56 = 4,36).
- O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude (61 = 4,27).
- A cooperação é mais valorizada que a competição (1 = 4,21).
- O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante (15 = 4,21).
- A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada (14 = 4,17).
- A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do servidor (71 = 4,16).
- As iniciativas dos servidores são valorizadas quando não contrariam os interesses da organização (11 = 4,09).
- Os servidores que se comprometem com a missão e os ideais da organização tornam-se modelos para os demais membros (87 = 4,02).
- O envolvimento com os ideais da organização é uma atitude bastante valorizada (38 = 4,01).

Gráfico 10 – Proporção de respondentes por intensidade de profissionalismo cooperativo nas três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

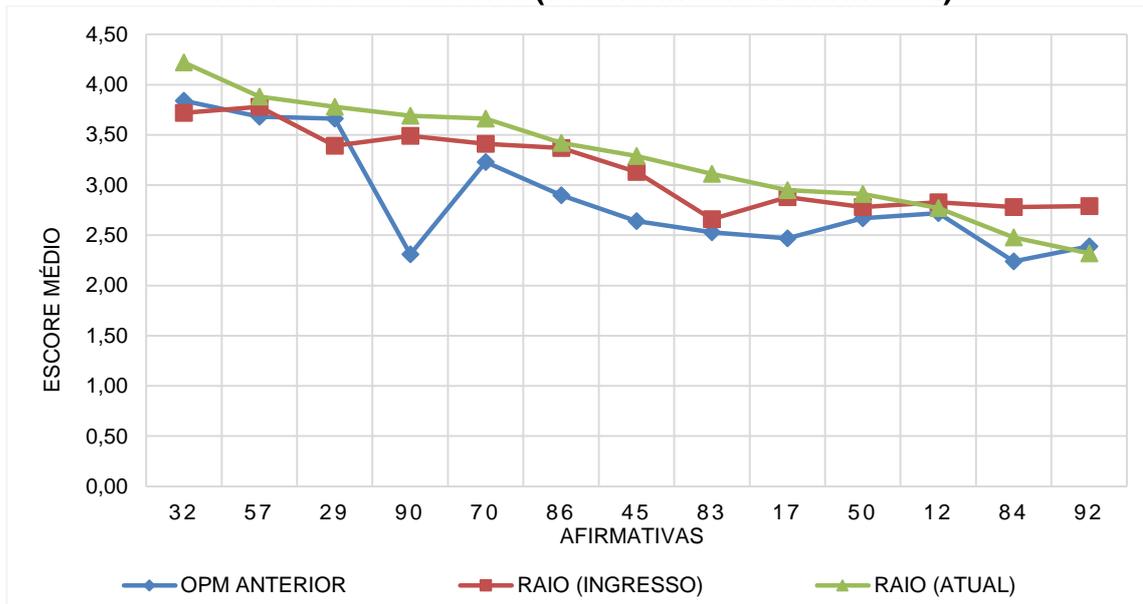
Percebe-se, portanto, que a organização analisada valorizava os aspectos do profissionalismo cooperativo de maneira bem mais intensa que outras

unidades da Polícia Militar do Ceará e essa característica, no RAIO, se prolongou no tempo, independentemente do processo de ampliação que vem se desenvolvendo intensamente desde 2015, demonstrando que o espírito de colaboração e o comprometimento com as metas institucionais são valores que vem sendo transmitidos regularmente aos novos integrantes e constituem, comprovadamente, traços delineadores de sua personalidade coletiva.

5.1.2 Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder

Fator que considera aspectos presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano. É composto por 13 afirmativas e possui coeficiente de consistência interna (confiabilidade) igual a 0,74. (SIQUEIRA, 2008, p. 130).

Gráfico 11 – Comparativo de rigidez na estrutura hierárquica de poder entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa)



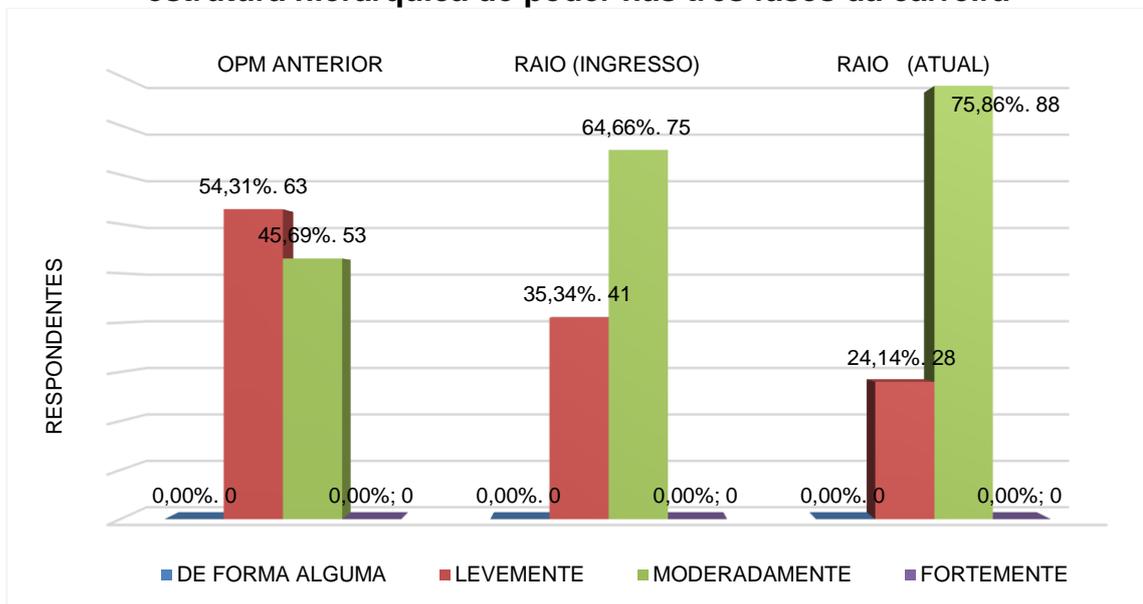
Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise estatística – detalhada no apêndice A – ficou comprovada uma diferença significativa de percepção, a 95% de significância, entre a OPM anterior e o RAIO (ingresso) e entre a OPM anterior e o RAIO (atual), não sendo observada, contudo, diferença significativa entre o RAIO (ingresso) e o RAIO (atual). Essa

constatação fica demonstrada de maneira mais clara na representação contida no gráfico 11, composta pelas linhas definidas para as distintas fases da carreira, a partir dos escores médios atribuídos pelos respondentes a cada uma das 13 afirmativas que compõem o fator rigidez na estrutura hierárquica de poder.

Considerando os escores médios, temos que a valorização do fator rigidez na estrutura hierárquica de poder é considerada mais intensa nas fases C (escore médio = 3,27) e B (escore médio = 3,15) que na fase A (escore médio = 2,87), havendo uma pequena diferença, considerada estatisticamente insignificante, entre as fases C e B. No gráfico 12 vemos que predomina nas fases C (75,86% dos respondentes) e B (64,66% dos respondentes) uma valorização moderada desse fator, em contraposição à fase A (54,31% dos respondentes), cuja predominância é de uma valorização leve.

Gráfico 12 – Proporção de respondentes por intensidade de rigidez na estrutura hierárquica de poder nas três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na fase em que a valorização da rigidez na estrutura hierárquica de poder é considerada mais intensa pelos respondentes (fase C), as afirmativas mais relevantes, assim definidas em razão dos escores médios obtidos (>3,00 – de moderada a fortemente valorizadas), em ordem decrescente, são:

- A dificuldade de ascensão profissional leva a organização a perder bons servidores para outros órgãos (32 = 4,22).

- As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da organização (57 = 3,88).
- Manda quem pode, obedece quem tem juízo (29 = 3,78).
- Os diretores da organização são admirados pelos servidores (90 = 3,69).
- A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos servidores (70 = 3,66).
- É muito difícil fazer carreira dentro da organização (86 = 3,42).
- A criatividade não é recompensada como deveria ser (45 = 3,29).
- As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades (83 = 3,11).

Percebe-se, portanto, que a organização analisada valorizava os aspectos da rigidez na estrutura hierárquica de poder de maneira um pouco mais intensa que outras unidades da Polícia Militar do Ceará e essa característica, no RAIO, se prolongou no tempo, independentemente do processo de ampliação que vem se desenvolvendo intensamente desde 2015.

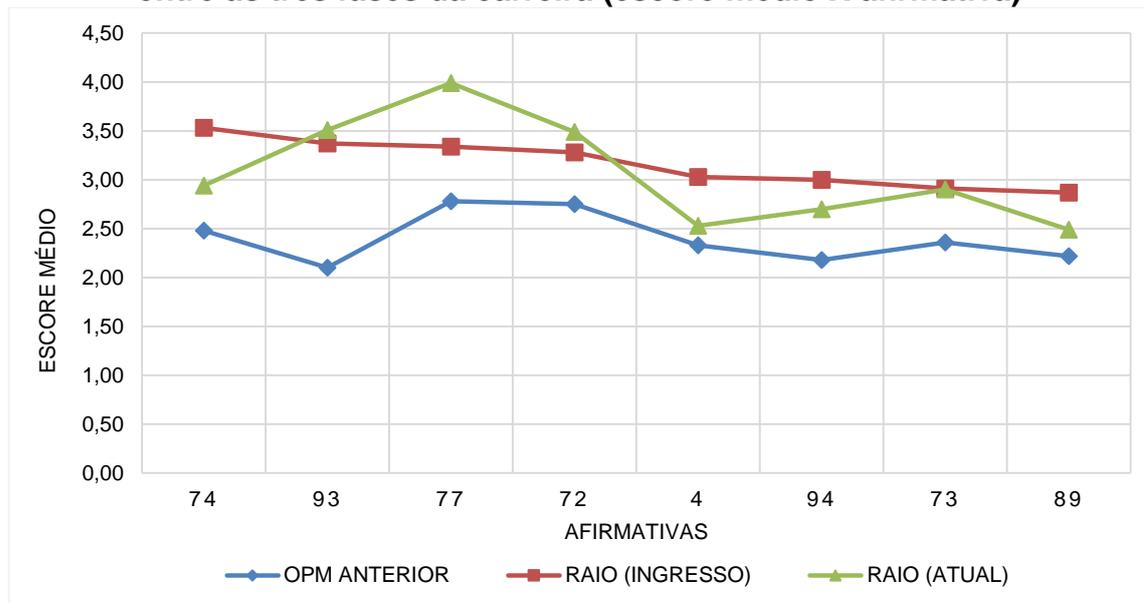
Contudo, diferentemente da aversão ao modelo militar identificada nas pesquisas de âmbito nacional realizadas junto às corporações militares estaduais por Soares, Rolim e Ramos (2009), provocada especialmente pela percepção de rigor excessivo no tratamento de assuntos internos e tendência a promoção de um ambiente de desrespeito e injustiças nas relações entre os inúmeros níveis hierárquicos, no RAIO há um ambiente de respeito e admiração entre servidores e diretores. Neste fator, as principais queixas se referem à dificuldade de ascensão funcional, aspecto apontado como o mais negativo e desestimulante da carreira.

5.1.3 Valores de profissionalismo competitivo e individualista

Fator que considera prioritariamente a competência, o desempenho e a eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de passar por cima dos colegas que almejam objetivos semelhantes. É composto por 8 afirmativas e possui coeficiente de consistência interna (confiabilidade) igual a 0,74. (SIQUEIRA, 2008, p. 130).

Na análise estatística – detalhada no apêndice A – ficou comprovada uma diferença significativa de percepção, a 95% de significância, entre a OPM anterior e o RAIO (ingresso) e entre a OPM anterior e o RAIO (atual), não sendo observada, contudo, diferença significativa entre o RAIO (ingresso) e o RAIO (atual). Essa constatação fica demonstrada de maneira mais clara na representação contida no gráfico 13, composta pelas linhas definidas para as distintas fases da carreira, a partir dos escores médios atribuídos pelos respondentes a cada uma das 8 afirmativas que compõem o fator profissionalismo competitivo e individualista.

Gráfico 13 – Comparativo de profissionalismo competitivo e individualista entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa)



Fonte: Elaborado pelo autor.

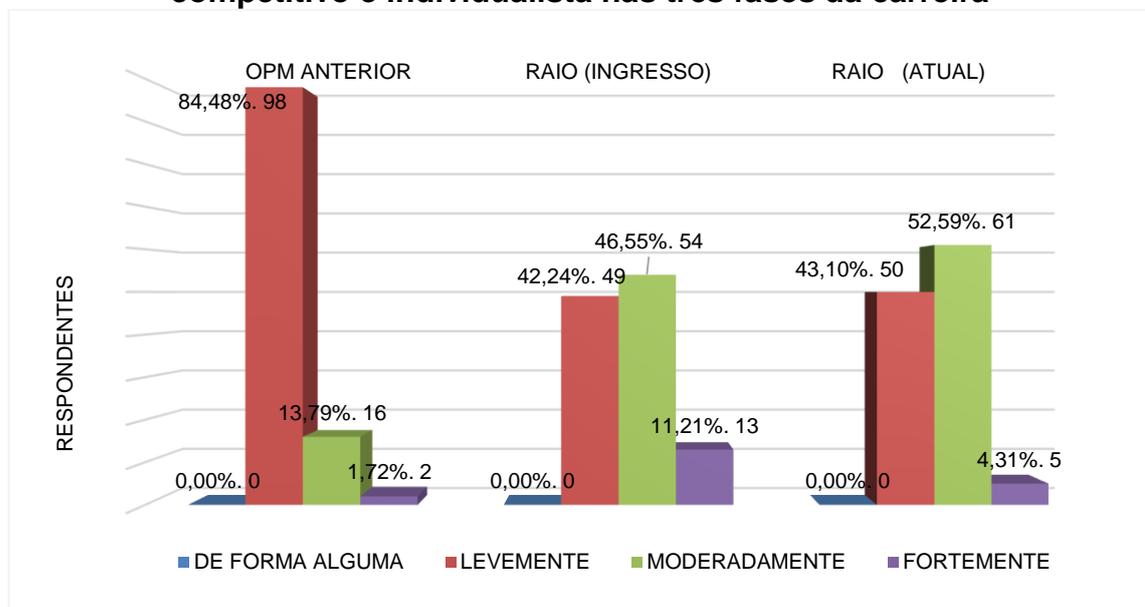
Considerando os escores médios, vemos que a valorização do fator profissionalismo competitivo e individualista é considerada mais intensa nas fases B (escore médio = 3,17) e C (escore médio = 3,07) que na fase A (escore médio = 2,40), havendo uma pequena diferença, considerada estatisticamente insignificante, entre as fases B e C. No gráfico 14 vemos que predomina nas fases C (52,59% dos respondentes) e B (46,55% dos respondentes) uma valorização moderada desse fator, em contraposição à fase A (84,48% respondentes), cuja predominância é de uma valorização leve.

Na fase em que a valorização do profissionalismo competitivo e individualista é considerada mais intensa pelos respondentes (fase B), as afirmativas

mais relevantes, assim definidas em razão dos escores médios obtidos (>3,00 – moderadamente valorizadas), em ordem decrescente, são:

- A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de funções gerenciais (74 = 3,53).
- Procura-se eliminar a pessoa malvista (93 = 3,37).
- O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do servidor na casa (77 = 3,34).
- É necessário centralizar para manter a casa arrumada (72 = 3,28).
- A competição é estimulada como forma de crescimento profissional e de busca de poder (4 = 3,03).

Gráfico 14 – Proporção de respondentes por intensidade de profissionalismo competitivo e individualista nas três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Um olhar inicial, orientado pela definição do fator, que contém a expressão “passar por cima dos colegas”, pode sugerir que na organização analisada há uma certa valorização ou prevalência de interesses individuais e da competição individual indiscriminada – sem regras – entre os servidores. Contudo, analisando as frases que obtiveram maiores escores médios, percebe-se que o que havia na realidade era uma preocupação com o crescimento profissional mais intensa que em outras unidades da Polícia Militar do Ceará, resultando inclusive na disposição em excluir (eliminar) do ambiente corporativo aqueles servidores que, à

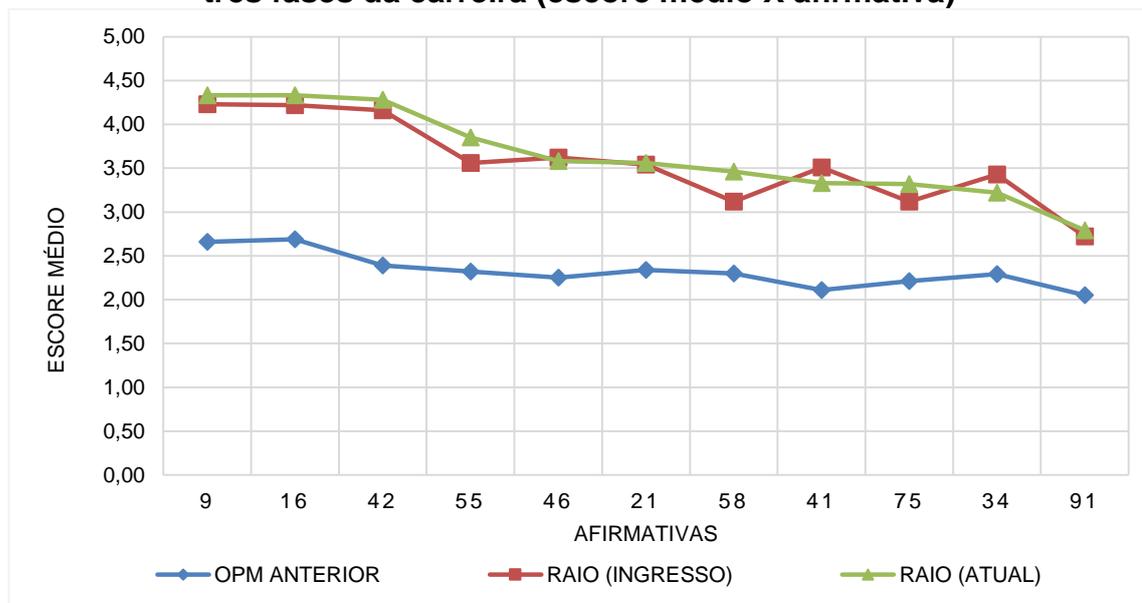
luz das crenças e pressupostos da organização, coloquem-se na condição de inadequados ou incompatíveis (malvistos), havendo, portanto, baixa tolerância com posturas e atitudes que se afastem do padrão de conduta predominante.

Essa característica se prolongou no tempo, independentemente do processo de ampliação que vem se desenvolvendo intensamente desde 2015, demonstrando que competência, desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas são valores que vem sendo transmitidos regularmente aos novos integrantes e constituem, comprovadamente, traços delineadores da personalidade coletiva do RAI0.

5.1.4 Valores de satisfação e bem-estar dos servidores

Fator que considera a satisfação, o bem-estar e a motivação dos empregados, ou seja, a humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso. É composto por 11 afirmativas e possui coeficiente de consistência interna (confiabilidade) igual a 0,89. (SIQUEIRA, 2008, p. 130).

Gráfico 15 – Comparativo de satisfação e bem-estar dos servidores entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa)



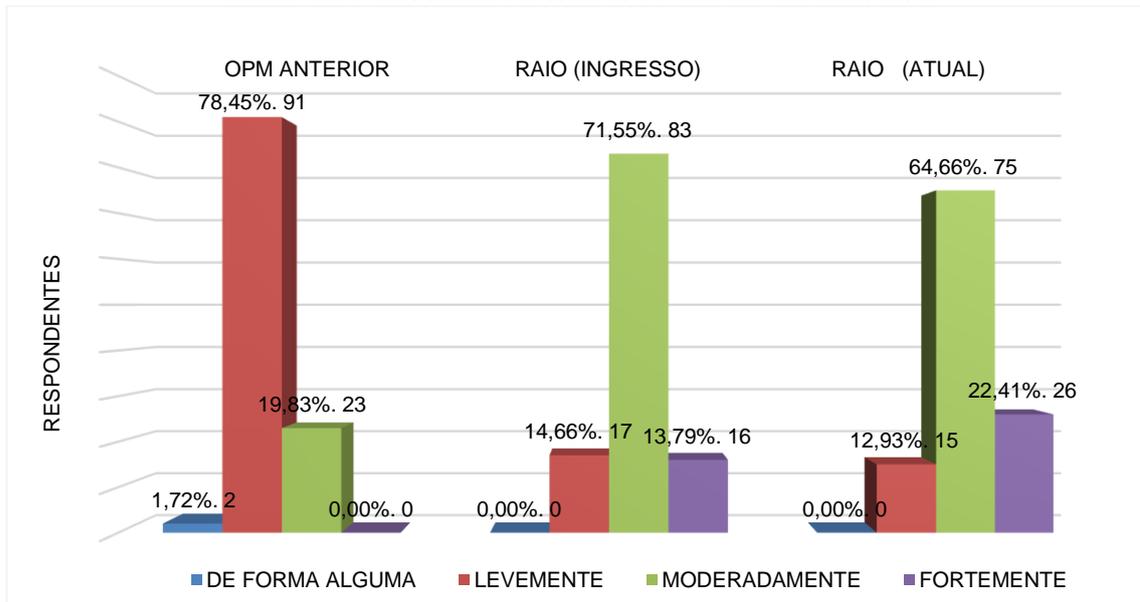
Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise estatística – detalhada no apêndice A – ficou comprovada uma diferença significativa de percepção, a 95% de significância, entre a OPM anterior e

o RAIO (ingresso) e entre a OPM anterior e o RAIO (atual), não sendo observada, contudo, diferença significativa entre o RAIO (ingresso) e o RAIO (atual). Essa constatação fica demonstrada de maneira mais clara na representação contida no gráfico 15, composta pelas linhas definidas para as distintas fases da carreira, a partir dos escores médios atribuídos pelos respondentes a cada uma das 11 afirmativas que compõem o fator satisfação e bem-estar dos servidores.

Considerando os escores médios, temos que a valorização do fator satisfação e bem-estar dos servidores é considerada mais intensa nas fases C (escore médio = 3,64) e B (escore médio = 3,57) que na fase A (escore médio = 2,33), havendo uma pequena diferença, considerada estatisticamente insignificante, entre as fases C e B. No gráfico 16 vemos que predomina nas fases B (71,55% dos respondentes) e C (64,66% dos respondentes) uma valorização moderada desse fator, em contraposição à fase A (78,45% respondentes), cuja predominância é de uma valorização leve.

Gráfico 16 – Proporção de respondentes por intensidade de satisfação e bem-estar dos servidores nas três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na fase em que a valorização da satisfação e bem-estar dos servidores é considerada mais intensa pelos respondentes (fase C), as afirmativas mais relevantes, assim definidas em razão dos escores médios obtidos (>4,00 – fortemente valorizadas), em ordem decrescente, são:

- O bem-estar dos servidores é visto como uma forma de garantir maior produção (9 = 4,33).
- As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante da organização (16 = 4,33).
- Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os servidores satisfeitos e confiantes (42 = 4,28).

Conforme visto no tópico 5.1.2, na comparação com as demais unidades da Polícia Militar do Ceará, o RAIO valorizava de maneira mais intensa a rigidez na estrutura hierárquica de poder, inclusive no que diz respeito ao acatamento de ordens. Porém, a despeito dessa característica potencialmente desmotivadora, analisando as frases que obtiveram maiores escores médios, percebe-se que predominava a percepção por parte dos servidores de que sua satisfação e bem-estar, além de guardar uma relação direta com a produtividade, criavam um clima de segurança, estabilidade e confiança de intensidade maior que em unidades menos rígidas da Polícia Militar do Ceará.

A constante preocupação da organização com as necessidades pessoais e o bem-estar dos empregados humaniza o local de trabalho, tornando-o agradável e prazeroso, nos termos da definição do fator, o que nos permite inferir que esse contexto contribui para a motivação. Essa característica se prolongou no tempo, independentemente do processo de ampliação que vem se desenvolvendo intensamente desde 2015, demonstrando que satisfação e motivação são valores que vem sendo transmitidos regularmente aos novos integrantes e constituem, comprovadamente, traços delineadores da personalidade coletiva do RAIO.

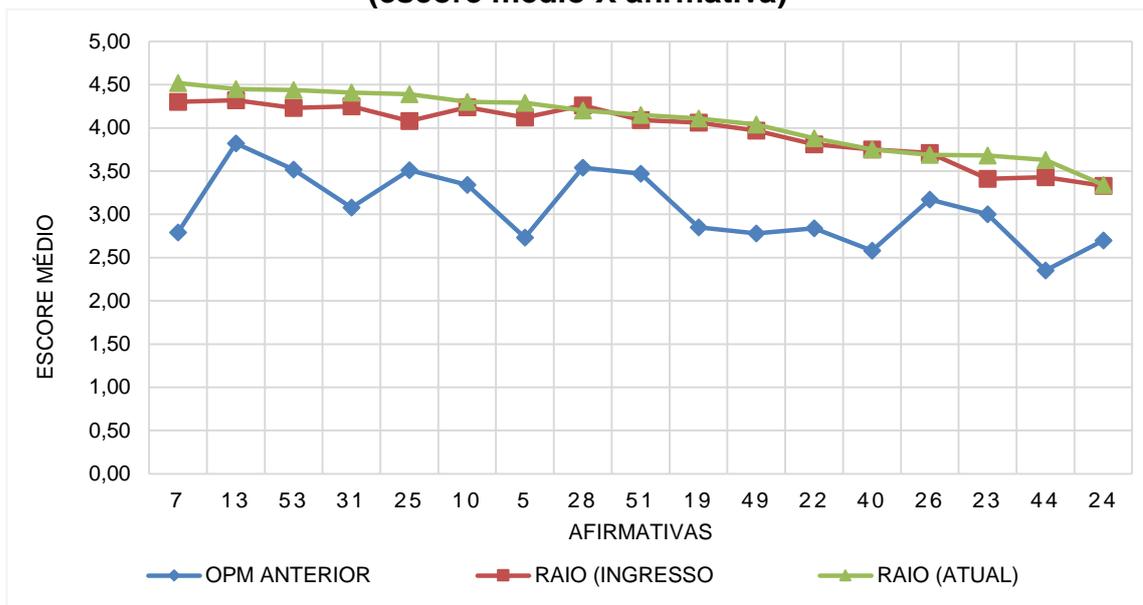
5.1.5 Práticas de integração externa

Fator que considera as rotinas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização. É composto por 17 afirmativas e possui coeficiente de consistência interna (confiabilidade) igual a 0,87. (SIQUEIRA, 2008, p. 130).

Na análise estatística – apêndice A – ficou comprovada uma diferença significativa de percepção, a 95% de significância, entre a OPM anterior e o RAIO

(ingresso) e entre a OPM anterior e o RAIO (atual), não sendo observada, contudo, diferença significativa entre o RAIO (ingresso) e o RAIO (atual). Essa constatação fica demonstrada de maneira mais clara na representação contida no gráfico 17, composta pelas linhas definidas para as distintas fases da carreira, a partir dos escores médios atribuídos pelos respondentes a cada uma das 17 afirmativas que compõem o fator integração externa.

Gráfico 17 – Comparativo de integração externa entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa)



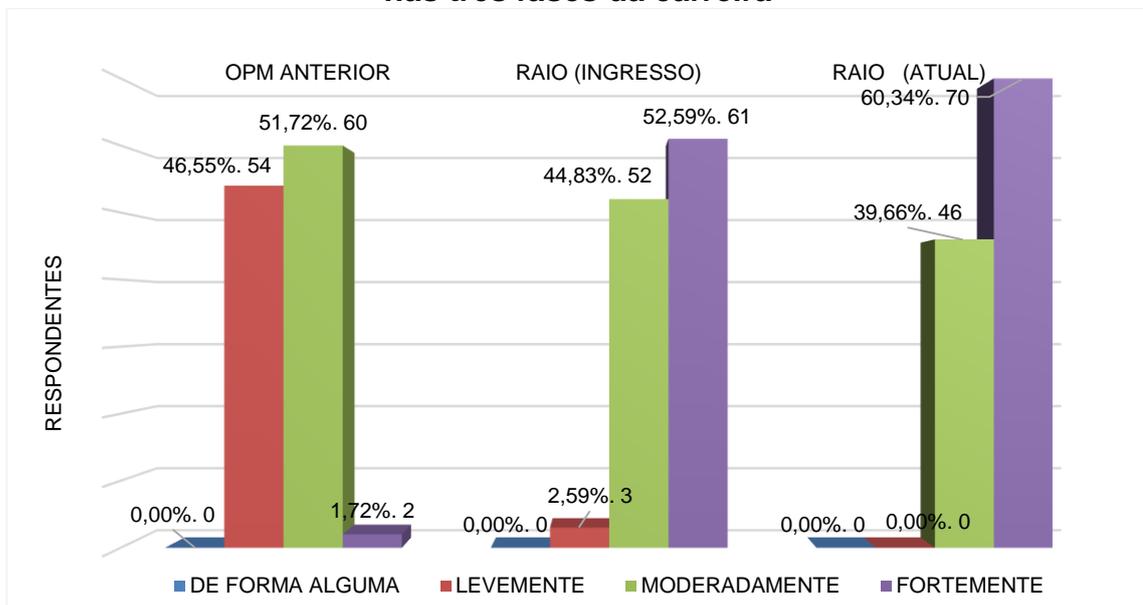
Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando os escores médios, temos que as práticas de integração externa são consideradas mais intensas nas fases C (escore médio = 4,07) e B (escore médio = 3,96) que na fase A (escore médio = 3,06), havendo uma pequena diferença, considerada estatisticamente insignificante, entre as fases C e B. No gráfico 18 vemos que predomina nas fases C (60,34% dos respondentes) e B (52,59% dos respondentes) a percepção de que o fator é fortemente praticado, em contraposição à fase A (51,72% respondentes), cuja predominância é de uma prática moderada.

Na fase em que as práticas de integração externa são consideradas mais intensas pelos respondentes (fase C), as afirmativas mais relevantes, assim definidas em razão dos escores médios obtidos (>4,00 – fortemente praticadas), em ordem decrescente, são:

- Os servidores têm uma noção clara dos principais objetivos da organização (7 = 4,52).
- As decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria (13 = 4,45).
- As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades da segurança pública (53 = 4,44).
- As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade operativa da organização (31 = 4,41).
- A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na organização (25 = 4,39).
- O atendimento às necessidades do cidadão é uma das metas mais importantes (10 = 4,30).
- A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante (5 = 4,29).
- Mantêm-se relações amigáveis com os cidadãos (28 = 4,20).
- Os gerentes (oficiais) têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação (51 = 4,15).
- Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos cidadãos (19 = 4,11).

Gráfico 18 – Proporção de respondentes por intensidade de integração externa nas três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dessas afirmativas mais relevantes, evidencia-se que, de maneira similar ao que ocorria com relação ao público interno, os servidores percebiam no RAIO uma forte preocupação com o público externo, em contraposição à percepção de uma preocupação moderada com esse aspecto nas demais unidades da Polícia Militar do Ceará. Na visão dos servidores, a organização se dedicava fortemente ao atendimento qualificado e à satisfação dos cidadãos. Nesse sentido, havia um esforço da direção para conscientizar os servidores da importância das práticas de integração externa, através especialmente do estabelecimento de metas claras, da autonomia conferida aos gerentes, da busca pelo consenso no processo de tomada de decisão e da valorização de uma relação amigável com o público-alvo.

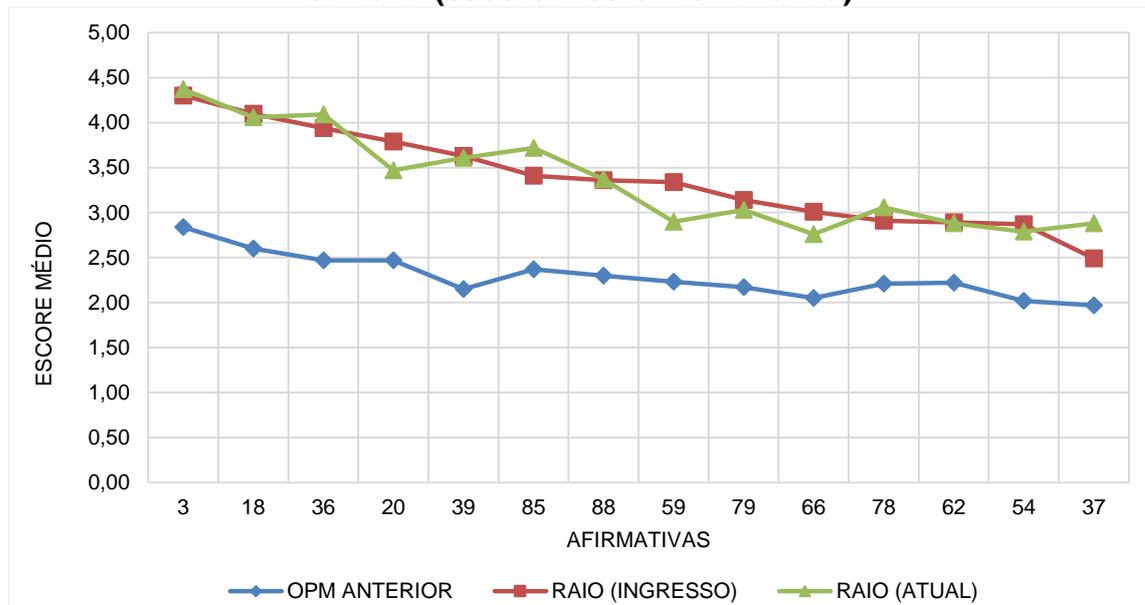
Os resultados nos permitem inferir que havia uma unidade de desígnios entre o nível operacional e os escalões superiores da organização, contribuindo para a excelência na prestação dos serviços de segurança pública. Essa característica se prolongou no tempo, independentemente do processo de ampliação que vem se desenvolvendo intensamente desde 2015, demonstrando que o foco no atendimento ao cliente externo é uma prática que constitui, comprovadamente, um traço delineador da personalidade coletiva do RAIO.

5.1.6 Práticas de recompensa e treinamento

Fator que considera mecanismos vinculados aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa. É composto por 14 afirmativas e possui coeficiente de consistência interna (confiabilidade) igual a 0,82. (SIQUEIRA, 2008, p. 130).

Na análise estatística – detalhada no apêndice A – ficou comprovada uma diferença significativa de percepção, a 95% de significância, entre a OPM anterior e o RAIO (ingresso) e entre a OPM anterior e o RAIO (atual), não sendo observada, contudo, diferença significativa entre o RAIO (ingresso) e o RAIO (atual). Essa constatação fica demonstrada de maneira mais clara na representação contida no gráfico 19, composta pelas linhas definidas para as distintas fases da carreira, a partir dos escores médios atribuídos pelos respondentes a cada uma das 14 afirmativas que compõem o fator recompensa e treinamento.

Gráfico 19 – Comparativo de recompensa e treinamento entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa)



Fonte: Elaborado pelo autor.

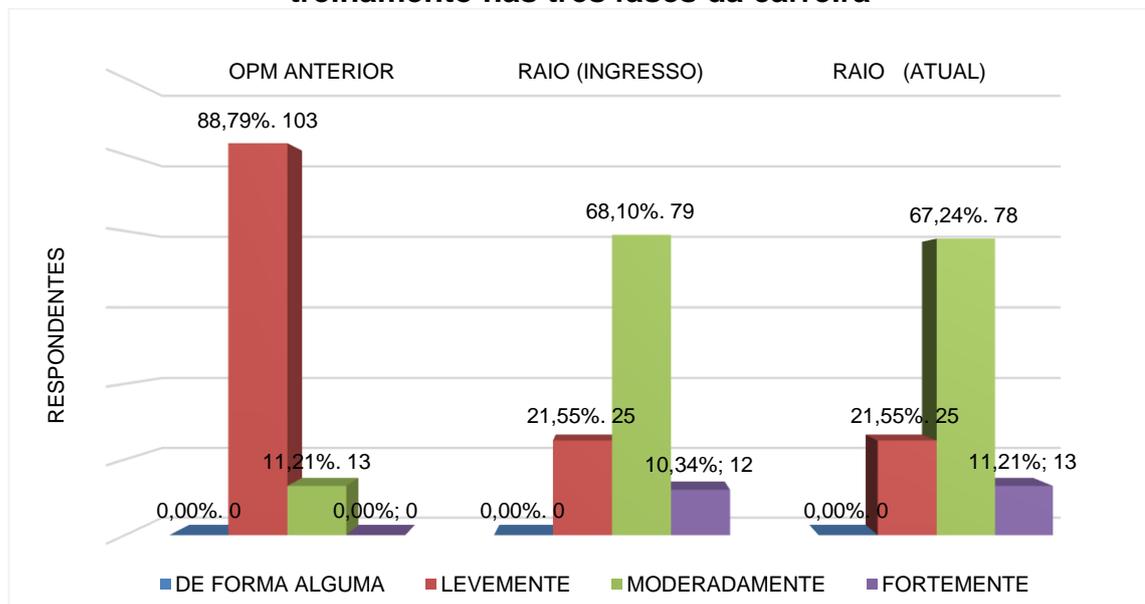
Considerando os escores médios, temos que as práticas de recompensa e treinamento são consideradas mais intensas nas fases B (escore médio = 3,37) e C (escore médio = 3,36) que na fase A (escore médio = 2,29), havendo uma pequena diferença, considerada estatisticamente insignificante, entre as fases B e C. No gráfico 20 vemos que predomina nas fases B (68,10% dos respondentes) e C (67,24% dos respondentes) a percepção de que o fator é moderadamente praticado, em contraposição à fase A (88,79% respondentes), cuja predominância é de uma prática leve.

Na fase em que as práticas de recompensa e treinamento são consideradas mais intensas pelos respondentes (fase B), as afirmativas mais relevantes, assim definidas em razão dos escores médios obtidos (>3,00 – de moderada a fortemente praticadas), em ordem decrescente, são:

- A dedicação dos servidores é recompensada (3 = 4,30).
- As recompensas costumam ser dadas a grupos ou a equipes de trabalho que se destacam e não a indivíduos (18 = 4,10).
- Os servidores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais (36 = 3,94).
- Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados (20 = 3,79).

- As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento (39 = 3,63).
- Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas (85 = 3,41).
- Existem normas que estabelecem o grau de participação dos servidores no processo de tomada de decisões (88 = 3,36).
- O aniversário da organização costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus servidores (59 = 3,34).
- As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade (79 = 3,14).
- As promoções são definidas por avaliação de desempenho (66 = 3,01).

Gráfico 20 – Proporção de respondentes por intensidade de recompensa e treinamento nas três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

O sistema de recompensa da organização, como um dos principais vetores de motivação, atribui alto nível de importância à dedicação dos servidores, estimulando o trabalho em equipe com mais intensidade que ações individuais, apesar de haver o reconhecimento de iniciativas individuais criativas e destacadas. Considerando as afirmativas que obtiveram maiores escores médios, ficou demonstrada uma relação moderada entre a valorização da inovação e o

treinamento, visto que este funciona como instrumento de disseminação das iniciativas inovadoras.

O sistema de recompensas também guarda uma relação muito próxima com os valores de profissionalismo cooperativo e a integração externa, pois estimula a colaboração entre os servidores no sentido de melhorar a qualidade do atendimento aos cidadãos e alcançar as metas institucionais pré-estabelecidas. Há que se destacar ainda a influência das práticas de recompensa e treinamento tanto no respeito à estrutura hierárquica, pois cada servidor contribui com o processo de tomada de decisões de acordo com seu grau hierárquico, quanto na valorização do mérito decorrente de uma atuação competente e comprometida com resultados, visto que essa dedicação guarda relação estreita com as promoções.

Enquanto a intensidade das práticas de recompensa e treinamento observadas no RAIO variavam de moderadas a fortes, nas demais unidades da PMCE o nível era considerado leve para todas as afirmativas apresentadas aos respondentes. Esses resultados nos permitem inferir que, no caso do RAIO, havia um padrão satisfatório de recompensa aos servidores que se dedicavam à organização e contribuía de maneira relevante para o alcance de seus resultados, com destaque para o papel do treinamento nesse processo. Essa característica se prolongou no tempo, independentemente do processo de ampliação que vem se desenvolvendo intensamente desde 2015, demonstrando que a preocupação com o público interno é uma prática que constitui, comprovadamente, um traço delineador da personalidade coletiva do RAIO.

5.1.7 Práticas de promoção do relacionamento interpessoal

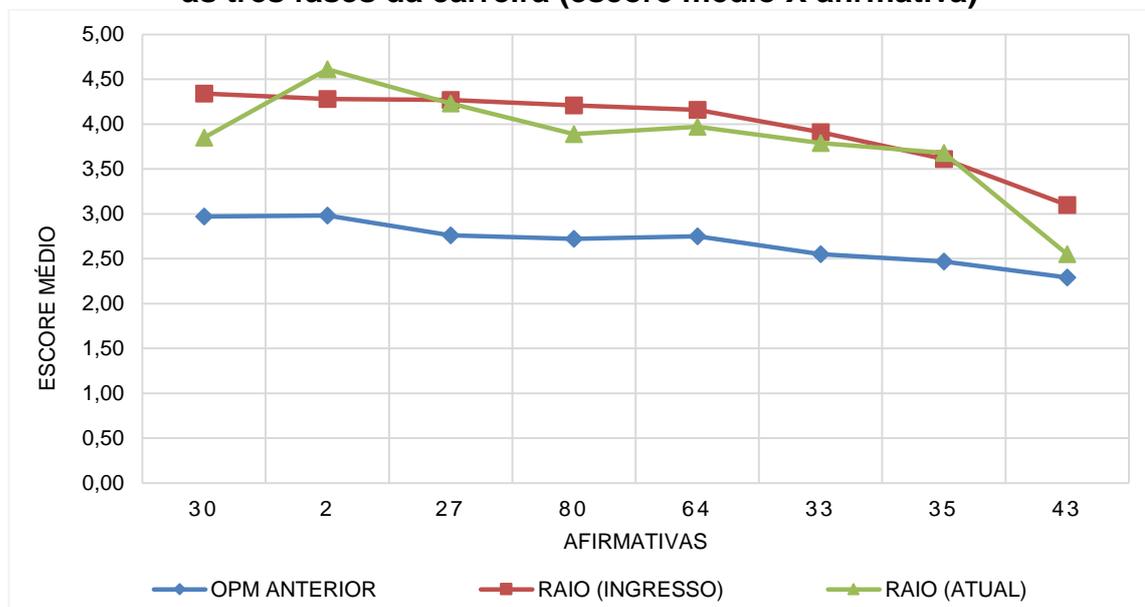
Fator que considera padrões orientados para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo assim a coesão interna. É composta por 8 afirmativas e possui coeficiente de consistência interna (confiabilidade) igual a 0,75. (SIQUEIRA, 2008, p. 130).

Na análise estatística – detalhada no apêndice A – ficou comprovada uma diferença significativa de percepção, a 95% de significância, entre as três fases da carreira. Essa constatação fica demonstrada de maneira mais clara na representação contida no gráfico 21, composta pelas linhas definidas para as distintas fases da carreira, a partir dos escores médios atribuídos pelos

respondentes a cada uma das 8 afirmativas que compõem o fator promoção do relacionamento interpessoal.

Considerando os escores médios, temos que as práticas de promoção do relacionamento interpessoal são consideradas mais intensas nas fases B (escore médio = 3,99) e C (escore médio = 3,82) que na fase A (escore médio = 2,69), havendo uma pequena diferença, considerada estatisticamente significativa, entre as fases B e C. No gráfico 22 vemos que predomina na fase C (70,69% dos respondentes) a percepção de que o fator é moderadamente praticado, na fase B (56,90% dos respondentes) a percepção de que o fator é fortemente praticado e na fase A (68,97% respondentes) a percepção de que o fator é levemente praticado.

Gráfico 21 – Comparativo de promoção do relacionamento interpessoal entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa)



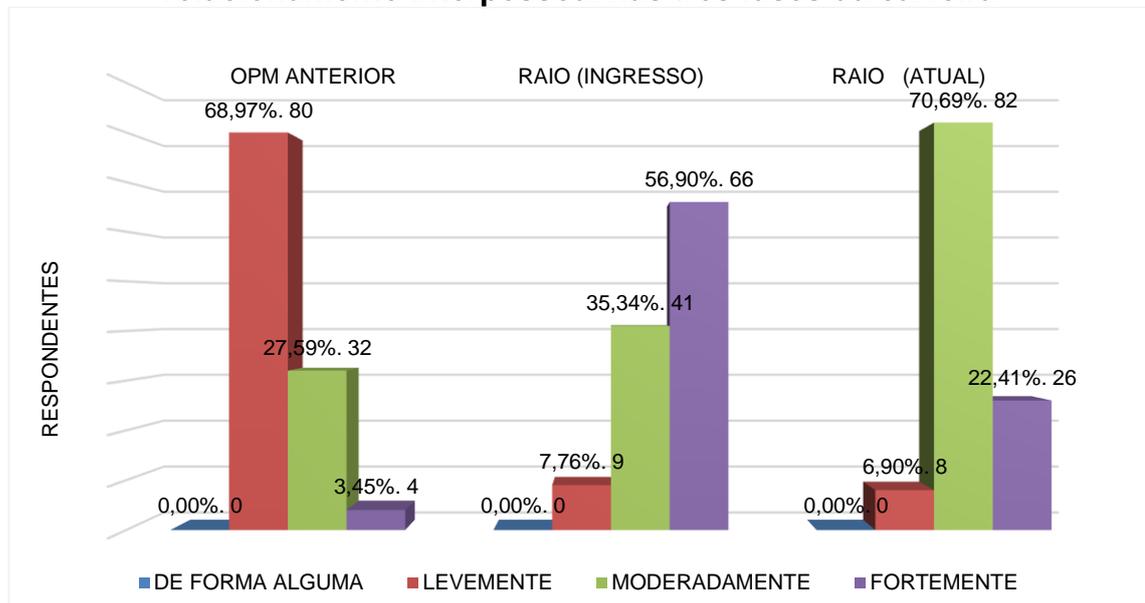
Fonte: Elaborado pelo autor.

Na fase em que as práticas de promoção do relacionamento interpessoal são consideradas mais intensas pelos respondentes (fase B), as afirmativas mais relevantes, assim definidas em razão dos escores médios obtidos (>4,00 – fortemente praticadas), em ordem decrescente, são:

- Prevalece um grande espírito de união entre os servidores (30 = 4,34).
- Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diretores (2 = 4,28).
- Investe-se na satisfação dos servidores para que eles prestem um bom atendimento aos cidadãos (27 = 4,27).

- Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família (80 = 4,21).
- As relações entre servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis (64 = 4,16).

Gráfico 22 – Proporção de respondentes por intensidade de promoção do relacionamento interpessoal nas três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Importante destacar inicialmente que, dentre os sete fatores de cultura organizacional, a promoção do relacionamento interpessoal foi a única que apresentou diferença estatisticamente significativa entre as fases B e C, respectivamente, RAI0 (ingresso) e RAI0 (atual). Nesse intervalo, as afirmativas que mostraram as maiores quedas de escore médio foram aquelas atinentes ao relacionamento entre os próprios servidores, sugerindo que o espírito de união e o sentimento de pertencimento a uma família perderam intensidade, apesar das diferenças serem consideradas relativamente pequenas. No relacionamento entre servidores e diretores, manteve-se um ambiente cordial e amigável e aumentou a sensação de liberdade de acesso aos diretores.

Apesar da pequena queda, em linhas gerais, as práticas de relacionamento interpessoal no RAI0 continuaram intensas ao longo do tempo, variando de moderadas a fortes, a depender do aspecto considerado, em contraposição às impressões trazidas das demais unidades da Polícia Militar do

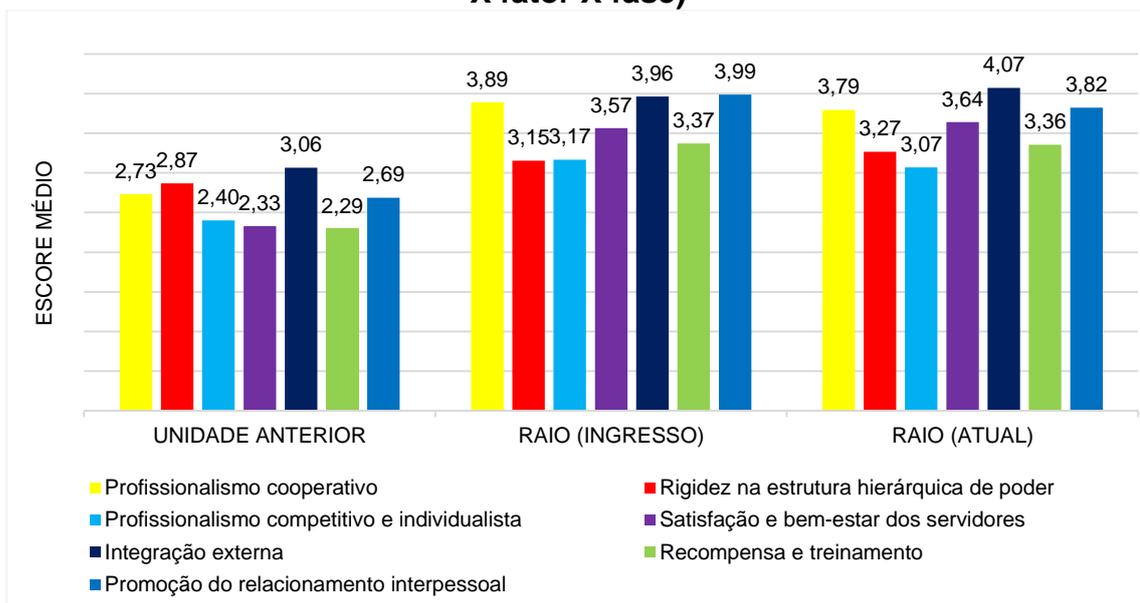
Ceará, que apresentavam um padrão de intensidade leve para todas as afirmativas consideradas.

5.1.8 Visão geral da característica

A cultura organizacional é uma característica macroorganizacional cujos fatores guardam entre si variados níveis de interdependência. O gráfico 23 contempla simultaneamente as três fases da carreira e os 7 fatores de cultura organizacional abordados na pesquisa, oferecendo uma visão geral dos resultados.

Na comparação com as unidades de origem observa-se que no RAIO, no momento da transição, todos os fatores apresentaram crescimento dos escores médios, indicando que os valores e as práticas são percebidos com mais intensidade.

Gráfico 23 – Visão geral dos 7 fatores de cultura organizacional (escore médio X fator X fase)



Fonte: Elaborado pelo autor.

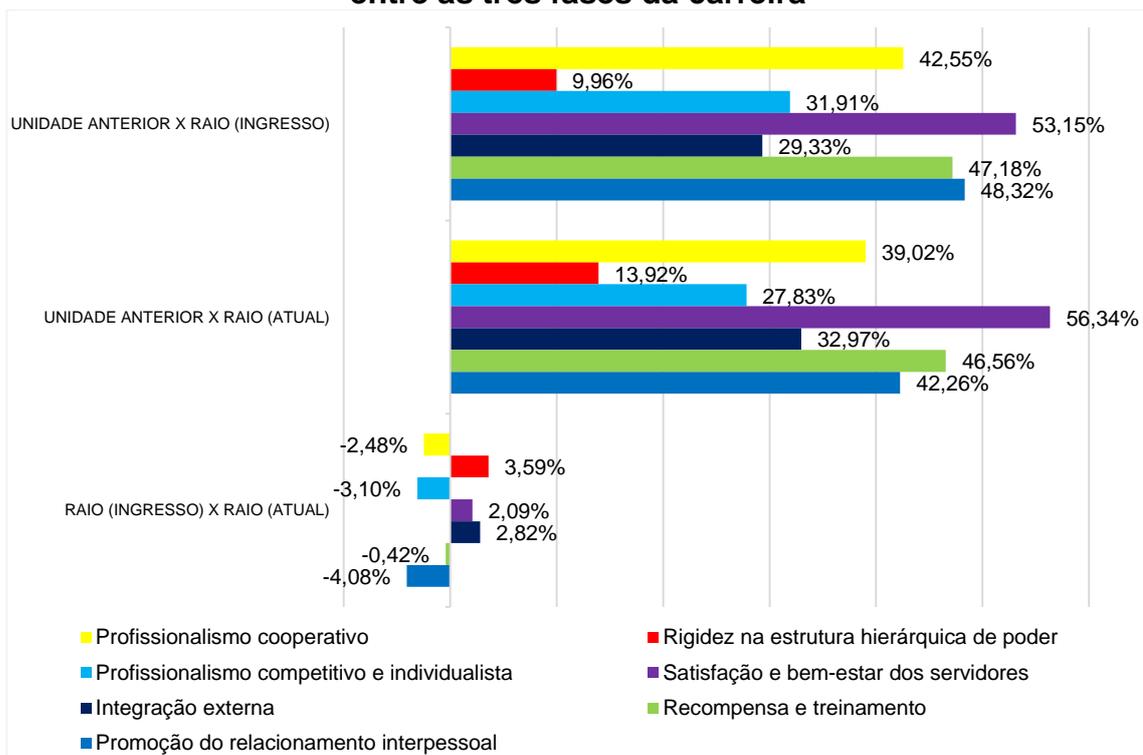
Em termos proporcionais (gráfico 24), observa-se que, na comparação entre as unidades anteriores e o RAIO no momento da chegada, as maiores variações positivas de percepção dos respondentes ocorreram nos valores de satisfação e bem-estar dos servidores (53,15%) e nas práticas de promoção do relacionamento interpessoal (48,32%) e recompensa e treinamento (47,18%),

indicando uma melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade de vida do policial por ocasião de sua transferência para o RAIO.

Na comparação com o que vivenciam atualmente no RAIO, os respondentes sustentam os mesmos três fatores como sendo os mais relevantes: valores de satisfação e bem-estar dos servidores (56,34%); práticas de promoção do relacionamento interpessoal (42,26%); práticas de recompensa e treinamento (46,56%). Esses indicadores sugerem que, tanto no ingresso como hoje, a humanização do local de trabalho – de modo a torná-lo mais agradável e prazeroso – e a coesão interna são características do RAIO que resistem às mudanças e, no momento da transição, o distinguem das unidades de origem dos respondentes.

Nesse sentido, cabe ressaltar ainda que, dentre os demais fatores, excetuando-se os valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder, todos apresentaram variações proporcionais positivas de percepção superiores a 25%, confirmando as significativas diferenças de cultura organizacional entre o RAIO e as unidades de origem dos respondentes no momento da transferência.

Gráfico 24 – Variação proporcional dos 7 fatores de cultura organizacional entre as três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaque especial merece a relação entre os valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder e os valores de satisfação e bem-estar dos servidores que, por motivos óbvios, supostamente tenderiam a ser inversamente proporcionais. Apesar do razoável reforço no sistema de autoridade e controle observado ao longo das três fases da carreira, não há decréscimo na motivação dos servidores, indicando que a rigidez de uma organização fortemente hierarquizada e disciplinada não tem necessariamente influência negativa sobre as percepções de satisfação e bem-estar.

Tabela 7 – Significância estatística 1 (cores diferentes = diferença significativa)

FATORES	FASES		
	A	B	C
Profissionalismo cooperativo	2,73	3,89	3,79
Rigidez na estrutura hierárquica de poder	2,87	3,15	3,27
Profissionalismo competitivo e individualista	2,40	3,17	3,07
Satisfação e bem-estar dos servidores	2,33	3,57	3,64
Integração externa	3,06	3,96	4,07
Recompensa e treinamento	2,29	3,37	3,36
Promoção do relacionamento interpessoal	2,69	3,99	3,82

Fonte: Elaborado pelo autor.

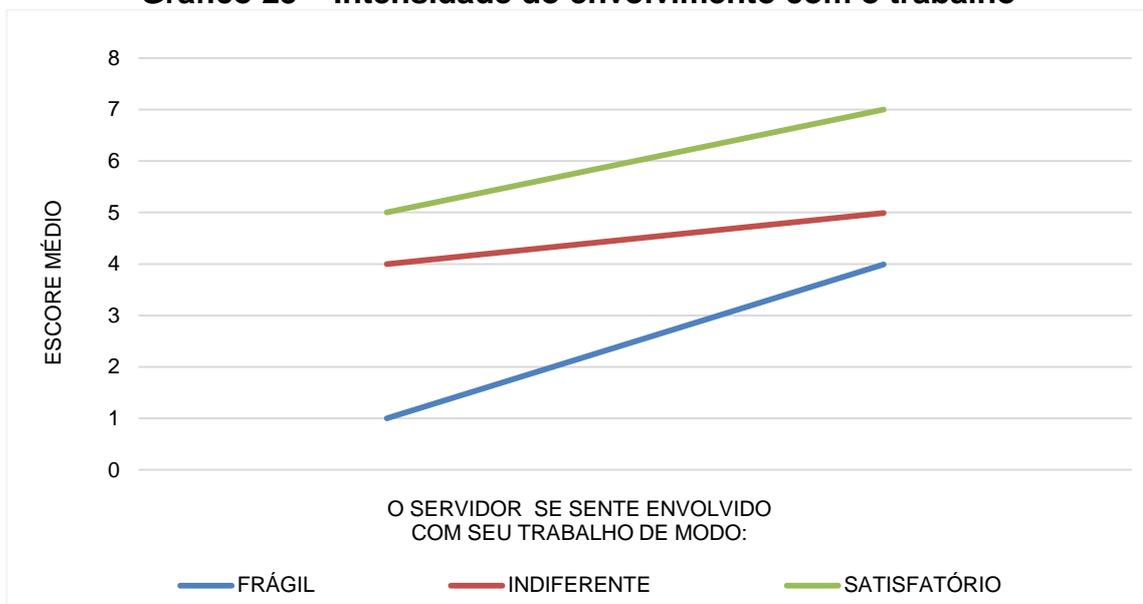
Finalmente, considerando a linha do tempo definida pelas três fases da carreira, vemos que as acentuadas diferenças de intensidade dos 7 fatores observadas entre as fase A e B não se repetiram entre as fases B e C, visto que as percepções neste intervalo, que compreende pelo menos 8 anos de atividades (2012-2019), mantiveram variações positivas e negativas consideradas insignificantes do ponto de vista estatístico, excetuando-se os valores de promoção do relacionamento interpessoal, que sofreram uma leve queda de intensidade (-4,08%). Isso demonstra que, na percepção dos respondentes, a cultura organizacional do RAIO, que diferia consideravelmente das unidades de origem no momento da transição, está bem sedimentada.

5.2 ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO

Envolvimento com o trabalho diz respeito ao grau de identificação psicológica da pessoa com seu trabalho e a importância do trabalho para sua autoimagem, configurando um estado de completa absorção e assimilação. Esse estado ocorre quando pensamentos, sentimentos e desejos se harmonizam, as

habilidades individuais respondem aos desafios enfrentados e o indivíduo se envolve tão profundamente com o trabalho que sentimentos e pensamentos contraditórios se esvaem junto com a noção de tempo. O envolvimento com o trabalho é tido como um dos principais vínculos afetivos do indivíduo com sua atividade profissional, trazendo claras consequências positivas tanto para o próprio indivíduo como para a organização. No campo individual, os benefícios são o prazer, a realização pessoal e a autovalorização. Esse fortalecimento como pessoa permite que o indivíduo aumente consideravelmente sua capacidade de contribuir para a consecução dos objetivos da organização. (SIQUEIRA, 2008, p. 139-140).

Gráfico 25 – Intensidade do envolvimento com o trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

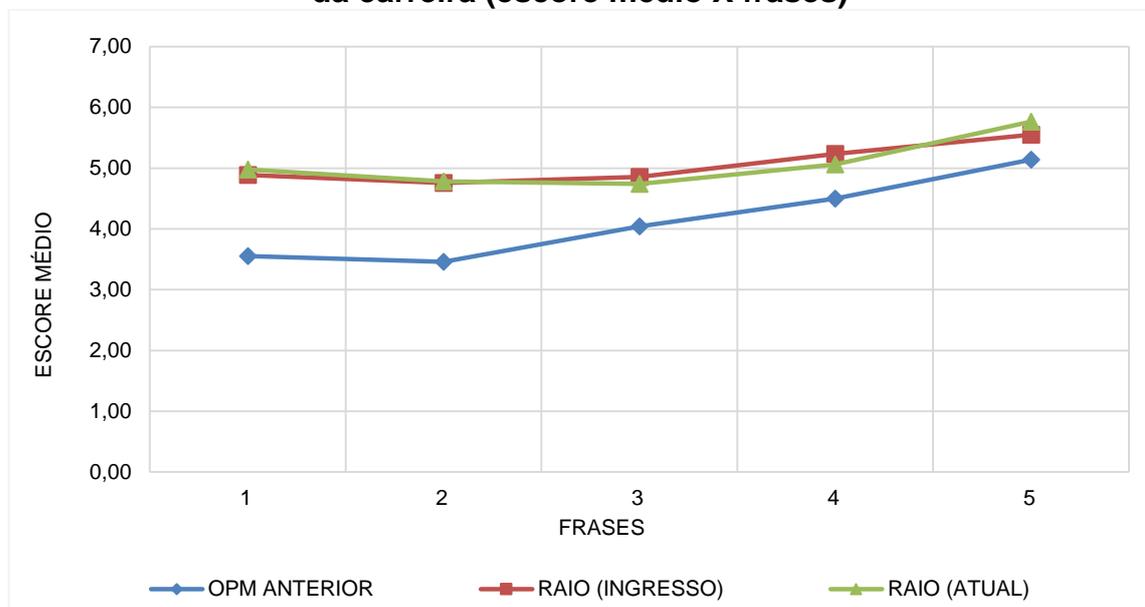
A Escala de Envolvimento com o Trabalho (EET) apura quanto o trabalho absorve, satisfaz e se mostra importante para a vida do indivíduo. Ela é composta por 5 frases (coeficiente de consistência interna igual a 0,78), às quais o respondente reage indicando quanto concorda ou discorda, de acordo com uma escala de respostas que varia de 1 a 7. (SIQUEIRA, 2008, p. 141).

Para cada uma das afirmativas apresentadas, os respondentes atribuíram três valores, relativos a fases distintas de sua carreira: (Fase A) observação sobre a unidade imediatamente anterior ao RAIO; (Fase B) observação sobre o RAIO no momento de sua chegada; (Fase C) observação sobre o RAIO atualmente.

O valor numérico final, que corresponde à opinião individual do respondente sobre seu envolvimento com o trabalho, em cada uma das três fases da carreira, foi obtido calculando-se a média aritmética dos valores atribuídos às 5 frases. Portanto, ao final da aplicação do instrumento, cada respondente forneceu 1 escore médio para cada uma das fases da carreira, totalizando 3 escores médios.

Para a obtenção da visão geral da organização foi calculada a média aritmética dos escores médios atribuídos pelos 116 respondentes em cada uma das 3 fases da carreira. Esse resultado é o escore obtido pela organização como um todo, advindo daí o grau de envolvimento dos servidores, conforme os parâmetros observados no gráfico 25.

Gráfico 26 – Comparativo de envolvimento com o trabalho entre as três fases da carreira (escore médio X frases)



Fonte: Elaborado pelo autor.

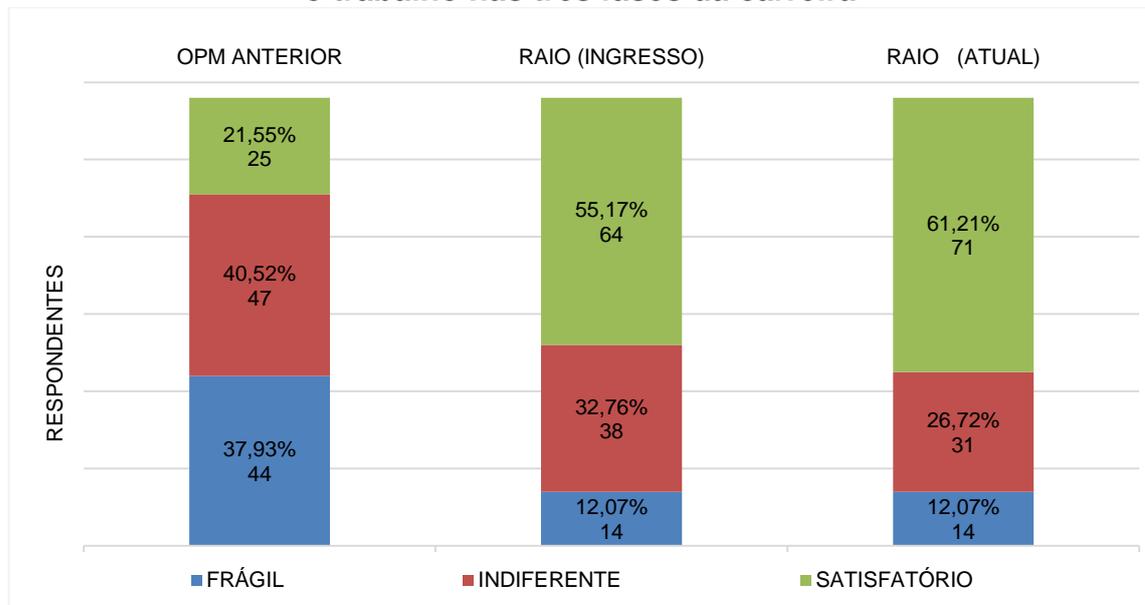
O envolvimento com o trabalho é uma característica organizacional de fator único. Porém, além da análise que considera as 5 frases como partes indissociáveis de um todo, serão apresentados resultados que consideram as frases tomadas separadamente, como forma de enriquecer o entendimento.

Na análise estatística – detalhada no apêndice B – ficou comprovada uma diferença significativa de percepção, a 95% de significância, entre a OPM anterior e o RAIIO (ingresso) e entre a OPM anterior e o RAIIO (atual), não sendo observada, contudo, diferença significativa entre o RAIIO (ingresso) e o RAIIO (atual),

considerando as frases tomadas separadamente. Essa constatação fica demonstrada de maneira mais clara na representação contida no gráfico 26, composta pelas linhas definidas para as distintas fases da carreira, a partir dos escores médios atribuídos pelos respondentes a cada uma das 5 frases.

No gráfico 27 vemos que o envolvimento com o trabalho é considerado predominantemente satisfatório nas fases C (61,21%) e B (55,17%), em contraposição à fase A, cuja predominância é de indiferença dos respondentes (40,52%) sobre a capacidade que o trabalho tem de absorvê-los.

Gráfico 27 – Proporção de respondentes por intensidade de envolvimento com o trabalho nas três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 28 contempla simultaneamente as três fases da carreira, com seus respectivos escores médios, e os escores médios das 5 frases tomadas separadamente, oferecendo uma visão geral dos resultados. Na comparação com as unidades de origem, observa-se que no RAIO, independentemente do momento considerado – ingresso ou atualmente – todas as frases tomadas separadamente, assim como a visão geral, apresentam crescimento dos escores médios, indicando um aumento do envolvimento com o trabalho.

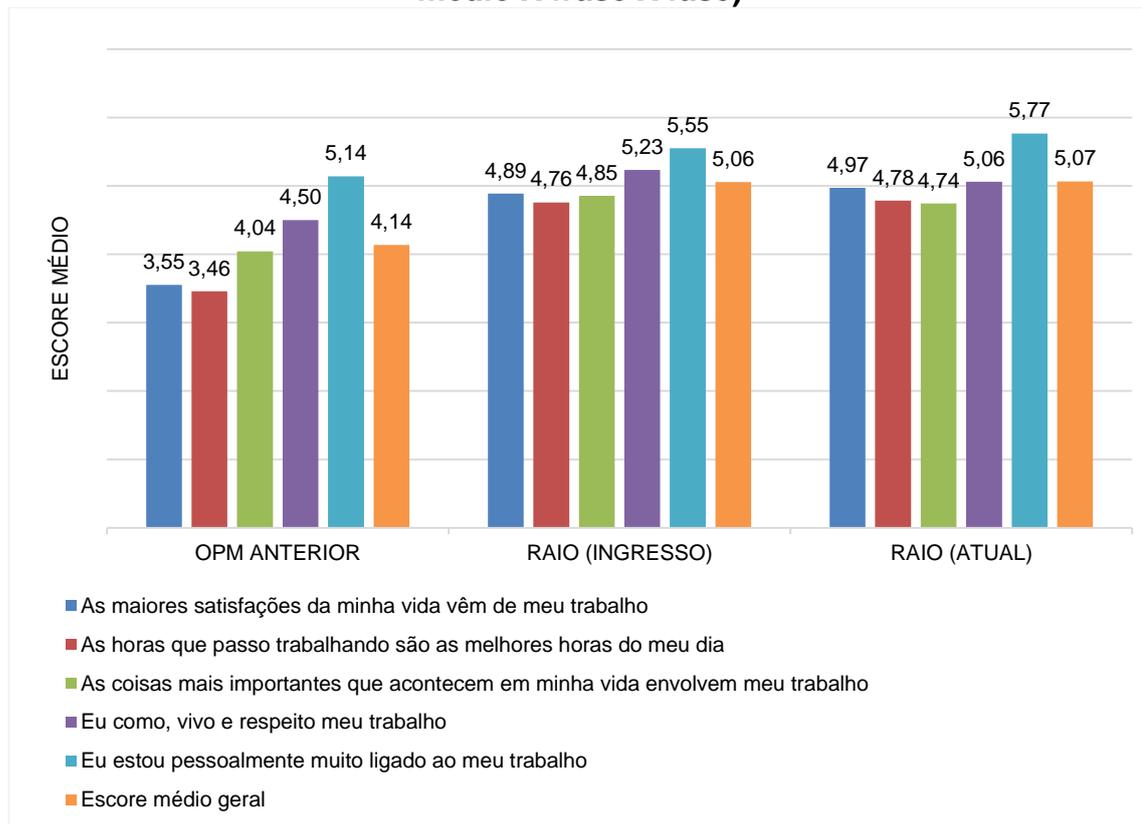
Na fase em que o envolvimento com o trabalho é considerado mais intenso (fase C), as frases mais relevantes, assim definidas em razão dos escores médios obtidos (>5,00 – envolvimento satisfatório), em ordem decrescente, são:

- Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho (5,77).
- Eu como, vivo e respeito meu trabalho (5,06).

Em termos proporcionais, observa-se que, na comparação entre as unidades anteriores e o RAIO no momento da chegada (gráfico 29), as maiores variações de escore médio ocorrem nas frases:

- As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia (37,66%).
- As maiores satisfações da minha vida vem do meu trabalho (37,62%).

Gráfico 28 – Visão geral das 5 frases de envolvimento com o trabalho (escore médio X frase X fase)

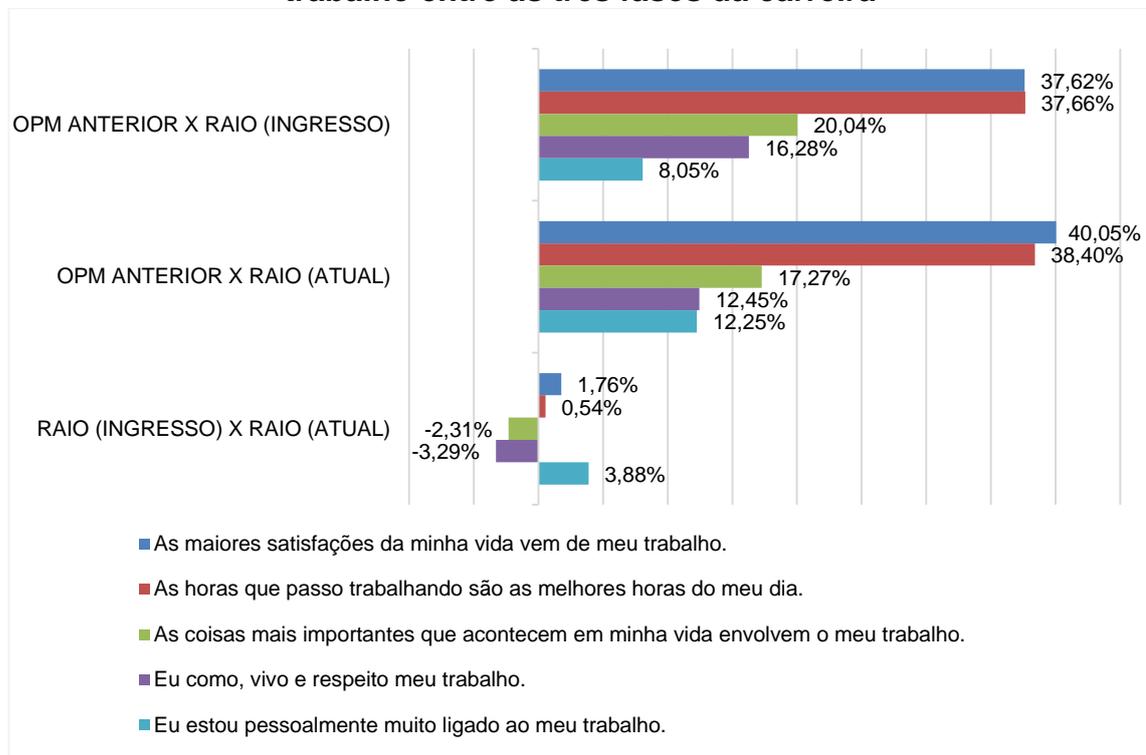


Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos indicam um aumento do vínculo afetivo e do engajamento dos servidores com seu trabalho por ocasião de sua transferência para o RAIO. Na comparação com o que vivenciam atualmente no RAIO, os respondentes sustentam as mesmas duas frases como sendo mais relevantes, apenas invertendo a ordem entre elas e aumentando os percentuais (40,05% e 38,40%, respectivamente). Esses indicadores sugerem que um estado de maior

absorção e assimilação pelo trabalho é uma característica do RAIO que o distinguiu consideravelmente das unidades de origem no momento da transição e que resistiu às mudanças estruturais observadas no período 2012-2019.

Gráfico 29 – Variação proporcional das 5 frases de envolvimento com o trabalho entre as três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalmente, considerando a linha do tempo definida pelas três fases da carreira, tomando as 5 frases separadamente, vemos que a diferença de envolvimento com o trabalho observada entre as fases A e B não se repetiu entre as fases B e C, visto que a percepção neste intervalo, que compreende pelo menos 8 anos de atividades (2012-2019), teve variação insignificante em termos estatísticos. Isso demonstra que, na percepção dos respondentes, o nível de envolvimento com o trabalho permanece satisfatório no RAIO, em contraposição à indiferença observada no restante da PMCE por ocasião da transferência.

Tabela 8 – Significância estatística 2 (cores diferentes = diferença significativa)

FRASES	FASES		
	A	B	C
As maiores satisfações da minha vida vem do meu trabalho	3,55	4,88	4,97
As horas que passo trabalhando são as melhores horas...	3,46	4,76	4,78
As coisas mais importantes que acontecem em minha vida...	4,04	4,85	4,74
Eu como, vivo e respeito o meu trabalho	4,50	5,23	5,06
Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho	5,14	5,55	5,76

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na visão geral, apesar do aumento do escore médio entre a fase A (indiferente) e as fases B e C (satisfatório), não há diferença significativa do ponto de vista estatístico (apêndice B), indicando que, quanto ao envolvimento com o trabalho, o RAI0 acompanhava o perfil das unidades de origem.

5.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional diz respeito às percepções e interpretações sobre o trabalho partilhadas pelos trabalhadores e às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. Há uma crença solidamente sedimentada de que o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas nesse ambiente, com repercussão na qualidade de vida do indivíduo e no desempenho da organização, decorrente de interações de natureza social, situacional e organizacional.

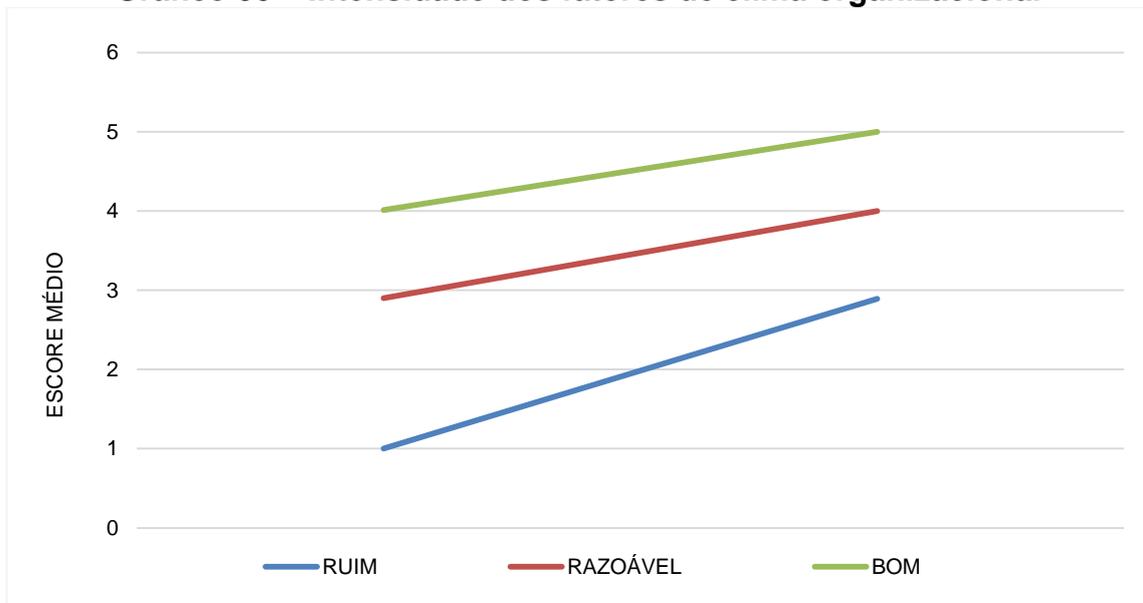
Para Siqueira (2008, p. 29-30), o clima é componente da cultura da organização, mas esta vem antes daquele, visto que, enquanto o clima é algo mais superficial, que pode ser experimentado imediatamente, a cultura diz respeito a algo mais profundo como as filosofias gerenciais e as práticas administrativas. Uma mesma organização pode possuir vários climas em diferentes setores, mas possui uma só cultura. Portanto, a cultura organizacional molda o clima organizacional.

Siqueira (2008) destaca ainda que estudos de clima organizacional e satisfação no trabalho interessam às organizações em razão dos impactos que as percepções compartilhadas pelos trabalhadores, combinadas com características individuais de personalidade, influenciam juízos e opiniões e estes, por sua vez, determinam ações, reações e decisões no ambiente organizacional, gerando impactos severos sobre a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, sobre o rendimento do trabalhador.

A Escala de Clima Organizacional (ECO) é um instrumento multidimensional, composto por 5 fatores distintos, destinado a avaliar as percepções do trabalhador sobre diversas características da organização, sem definir se essas características o agradam ou não. Daí a distinção entre clima organizacional, de natureza cognitiva, e satisfação no trabalho, de natureza afetiva. Apesar da estreita relação entre os conceitos, eles abordam aspectos distintos do ambiente organizacional. As 63 afirmativas foram submetidas à apreciação dos respondentes, que reagiram a elas de acordo com uma escala de respostas composta por 5 níveis (valores de 1 a 5), indicando a validade de cada uma dentro da organização.

Cada uma das afirmativas recebeu três valores, relativos a fases distintas da carreira do respondente: (Fase A) observação sobre a unidade imediatamente anterior ao RAIO; (Fase B) observação sobre o RAIO no momento de sua chegada; (Fase C) observação sobre o RAIO atualmente. O valor numérico final correspondente à opinião individual do respondente sobre determinado fator, em cada uma das três fases da carreira, foi obtido calculando-se a média aritmética dos valores atribuídos às afirmativas que integram esse fator.

Gráfico 30 – Intensidade dos fatores de clima organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor.

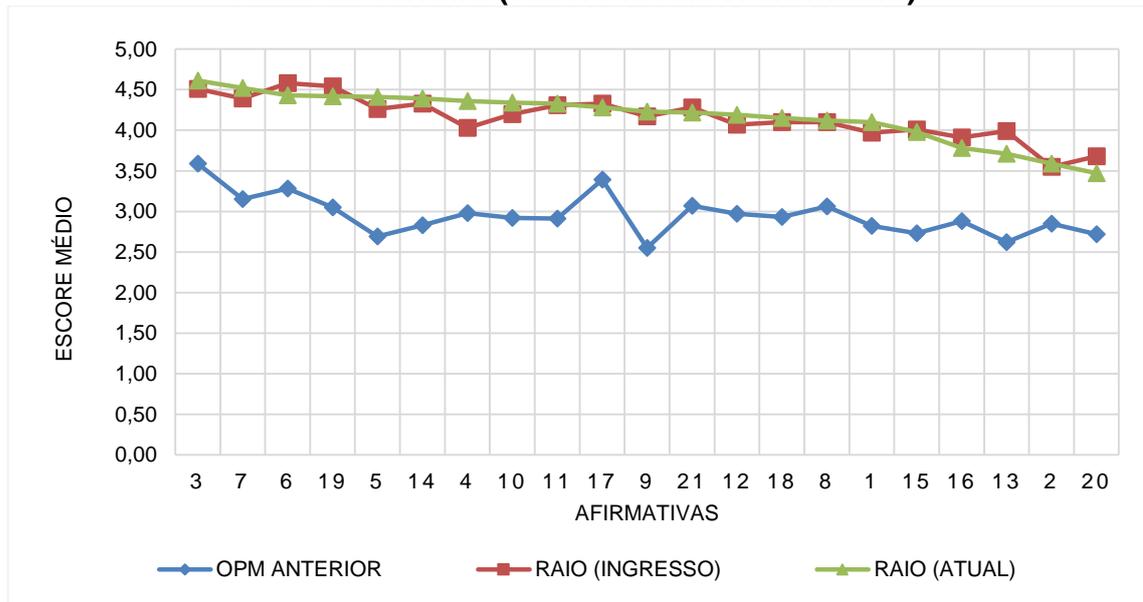
Portanto, ao final da aplicação do instrumento, cada respondente forneceu 5 escores médios – um para cada fator – para cada uma das fases da

carreira, totalizando 15 escores médios. Para a obtenção da visão geral da organização em cada um dos fatores, considerados em cada uma das 3 fases da carreira, foi calculada a média aritmética dos escores médios atribuídos pelos 116 respondentes. Esse resultado é o escore obtido pela organização como um todo, advindo daí a qualidade – escore médio – de cada um dos fatores que compõem o clima da organização, conforme os parâmetros observados no gráfico 30. (SIQUEIRA, 2008, p. 31-33).

5.3.1 Apoio da chefia e da organização

Fator que considera o suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho. É composto por 21 afirmativas e possui coeficiente de consistência interna (confiabilidade) igual a 0,92. (SIQUEIRA, 2008, p. 33).

Gráfico 31 – Comparativo de apoio da chefia e da organização entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa)



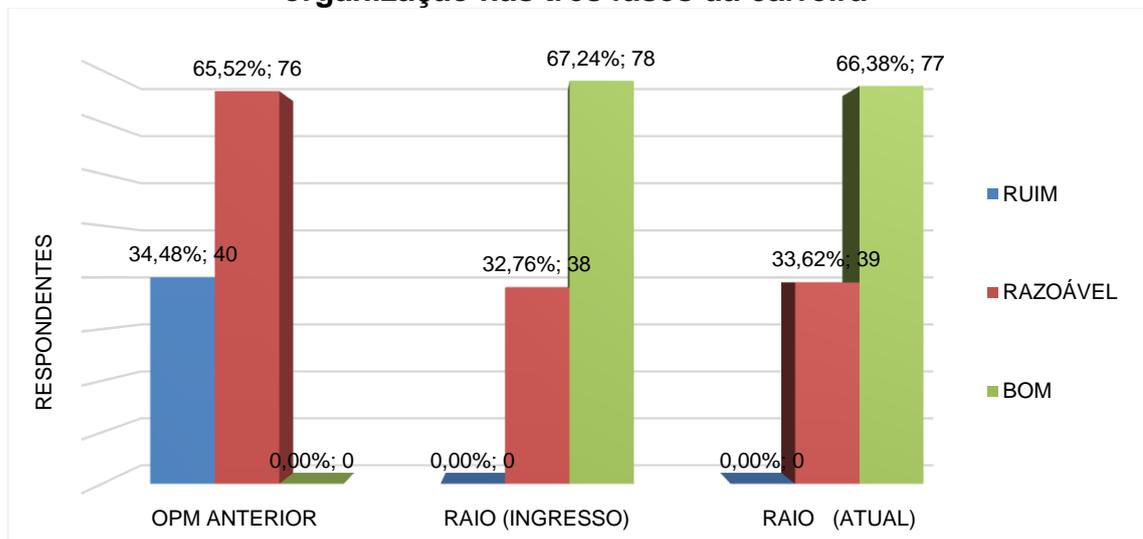
Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise estatística – detalhada no apêndice C – ficou comprovada uma diferença significativa de percepção, a 95% de significância, entre a OPM anterior e o RAIO (ingresso) e entre a OPM anterior e o RAIO (atual), não sendo observada, contudo, diferença significativa entre o RAIO (ingresso) e o RAIO (atual). Essa

constatação fica demonstrada de maneira mais clara na representação contida no gráfico 31, composta pelas linhas definidas para as distintas fases da carreira, a partir dos escores médios atribuídos pelos respondentes a cada uma das 21 afirmativas que compõem o fator apoio da chefia e da organização.

Considerando os escores médios, temos que o apoio da chefia e da organização nas fases C (escore médio = 4,17) e B (escore médio = 4,16) é considerado bom (diferença estatisticamente irrelevante), enquanto na fase A (escore médio = 2,95) o fator é considerado apenas razoável. No gráfico 32 vemos que predomina nas fases B (67,24% dos respondentes) e C (66,38% dos respondentes) a percepção de que o apoio da chefia e da organização é bom, enquanto na fase A (65,52% dos respondentes) predomina a percepção de que o fator é apenas razoável.

Gráfico 32 – Proporção de respondentes por qualidade do apoio da chefia e da organização nas três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na fase em que o apoio da chefia e da organização é considerado mais alto pelos respondentes (fase C), as afirmativas mais relevantes, assim definidas em razão dos escores médios obtidos (>4,00 – qualidade boa), em ordem decrescente, são:

- O servidor recebe orientação do chefe para executar suas tarefas (3 = 4,61).
- As mudanças são acompanhadas pelos chefes (7 = 4,52).
- O chefe elogia quando o servidor faz um bom trabalho (6 = 4,43).

- Nesta organização, o chefe ajuda o servidor quando ele precisa (19 = 4,42).
- Aqui, o chefe ajuda os servidores com problemas (5 = 4,41).
- Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos servidores (14 = 4,39).
- As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe (4 = 4,36).
- Aqui, existe planejamento das tarefas (10 = 4,34).
- O servidor pode contar com o apoio do chefe (11 = 4,33).
- O chefe tem respeito pelo servidor (17 = 4,28).
- Nesta organização, as dúvidas são esclarecidas (9 = 4,23).
- O diálogo é utilizado para resolver os problemas da organização (21 = 4,22).
- As mudanças nesta organização são planejadas (12 = 4,19).
- O chefe colabora com a produtividade dos servidores (18 = 4,15).
- As mudanças nesta organização são informadas aos servidores (8 = 4,12).
- Meu setor é informado das decisões que o envolvem (1 = 4,10).

Observa-se uma grande diferença nesse fator quando comparamos as fases A e B, pois, enquanto as opiniões sobre as unidades anteriores geraram uma maioria de escores inferiores a 3,00 (qualidade ruim), no RAIO (ingresso e atual) a maioria das respostas retornou escores superiores a 4,00 (qualidade boa), mostrando que, no momento da transferência, os servidores experimentaram uma considerável melhoria no apoio da chefia e da organização.

Interessante destacar a contraposição encontrada entre a rigidez na estrutura hierárquica de poder e o apoio da chefia e da organização. Apesar do aumento da rigidez percebido ao longo do período, os resultados mostram mais uma vez que não há qualquer incompatibilidade entre uma estrutura hierárquica rígida e um tratamento digno, respeitoso e cordial, visto que no RAIO os servidores sentem-se plenamente apoiados pela chefia e pela organização.

A materialização desse apoio ocorre através do acompanhamento continuado das tarefas, do reconhecimento do trabalho bem feito, do auxílio na resolução de problemas, do tratamento atencioso, do diálogo aberto e do planejamento das ações, especialmente quando envolvem mudanças. Comparando

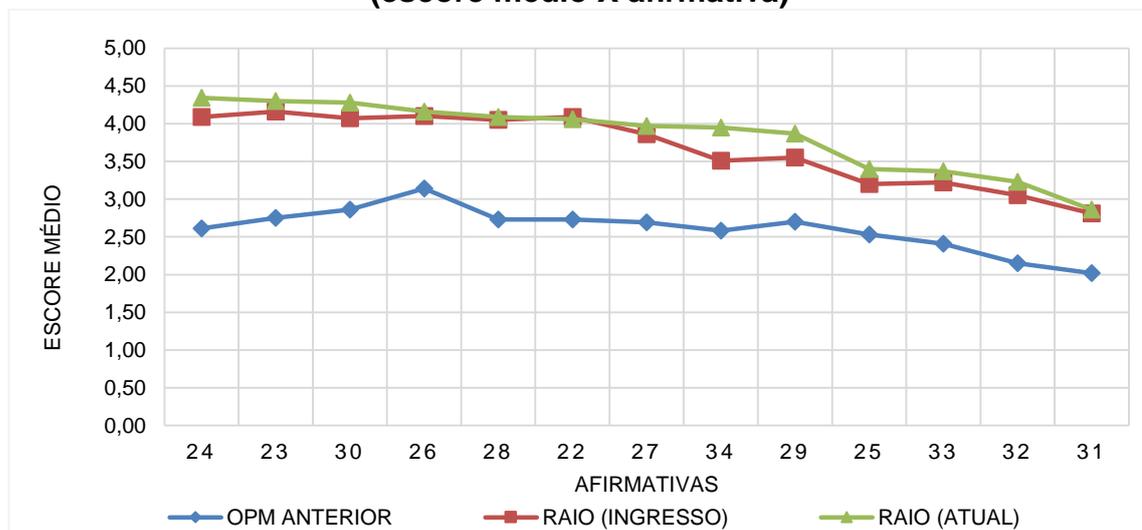
os resultados relativos às fases B e C, percebe-se que essa conjuntura se prolongou no tempo, independentemente do processo de ampliação que vem se desenvolvendo intensamente desde 2015, demonstrando que o suporte afetivo, estrutural e operacional constitui, comprovadamente, um traço delineador da personalidade coletiva do RAIO.

5.3.2 Recompensa

Fator que considera diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador. É composto por 13 afirmativas e possui coeficiente de consistência interna (confiabilidade) igual a 0,88. (SIQUEIRA, 2008, p. 33).

Na análise estatística – detalhada no apêndice C – ficou comprovada uma diferença significativa de percepção, a 95% de significância, entre a OPM anterior e o RAIO (ingresso) e entre a OPM anterior e o RAIO (atual), não sendo observada, contudo, diferença significativa entre o RAIO (ingresso) e o RAIO (atual). Essa constatação fica demonstrada de maneira mais clara na representação contida no gráfico 33, composta pelas linhas definidas para as distintas fases da carreira, a partir dos escores médios atribuídos pelos respondentes a cada uma das 13 afirmativas que compõem o fator recompensa.

Gráfico 33 – Comparativo de recompensa entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa)



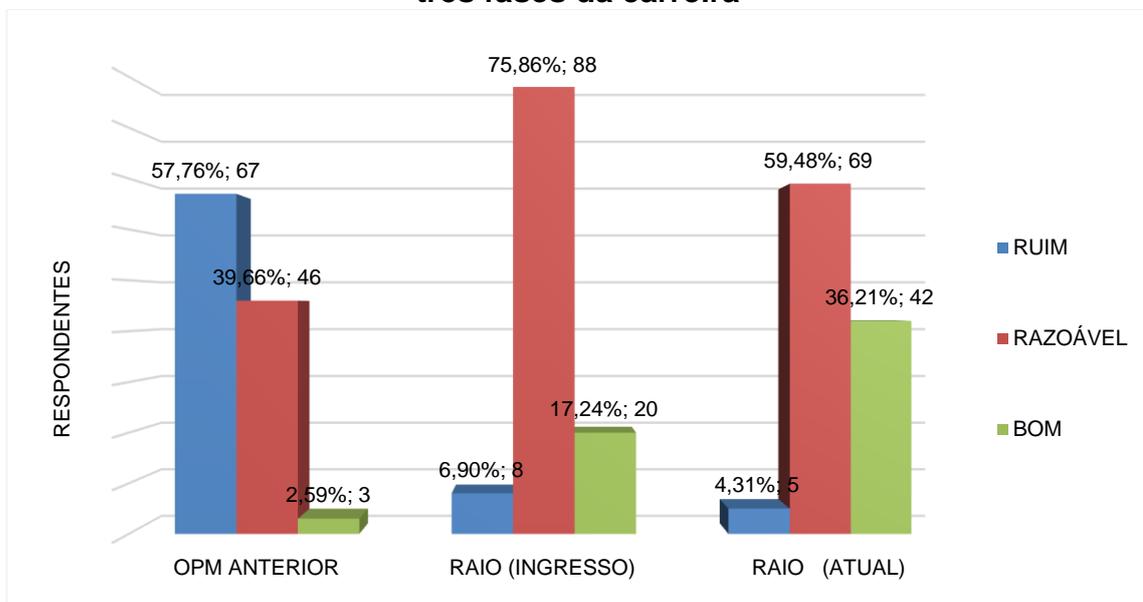
Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando os escores médios, temos que a recompensa nas fases C (escore médio = 3,84) e B (escore médio = 3,68) é considerada razoável (diferença estatisticamente irrelevante), enquanto na fase A (escore médio = 2,61) o fator é considerado apenas ruim. No gráfico 34 vemos que predomina nas fases B (75,86% dos respondentes) e C (59,48% dos respondentes) a percepção de que a recompensa é razoável, enquanto na fase A (57,76% dos respondentes) predomina a percepção de que o fator é ruim.

Na fase em que o fator recompensa é considerado mais intenso pelos respondentes (fase C), as afirmativas mais relevantes, assim definidas em razão dos escores médios obtidos (>4,00 – qualidade boa), em ordem decrescente, são:

- Quando os servidores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados (24 = 4,34).
- Aqui, o chefe valoriza os servidores (23 = 4,30).
- O trabalho bem feito é recompensado (30 = 4,28).
- Nesta organização, o servidor sabe por que está sendo recompensado (26 = 4,16).
- Esta organização valoriza o esforço dos servidores (28 = 4,09).
- Os servidores realizam suas tarefas com satisfação (22 = 4,06).

Gráfico 34 – Proporção de respondentes por qualidade da recompensa nas três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos neste fator de clima organizacional confirmam e reforçam os resultados obtidos para o fator equivalente de cultura organizacional, recompensa e treinamento. Ambos indicam uma percepção de estímulo ao servidor que se dispõe a realizar um trabalho bem feito, visando ao bom desempenho da organização e à qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Há que se destacar também aqui a boa relação entre a chefia e os servidores, uma relação marcada pela valorização e pelo reconhecimento, que resulta na satisfação dos servidores em bem realizar suas tarefas.

Na comparação entre as fases A e B, vemos que havia um distanciamento considerável entre as unidades de origem e o RAIO no momento em que o policial foi transferido, saindo de um nível geral ruim para um nível geral razoável. Enquanto a intensidade da recompensa observada no RAIO variava de razoável a boa (6/6), havendo apenas um aspecto percebido como ruim, nas unidades de origem o nível era considerado ruim para 12 das 13 afirmativas, havendo apenas um aspecto considerado razoável.

Esses resultados nos permitem inferir que, no caso do RAIO, havia um nível de valorização e reconhecimento bem melhor daqueles servidores que se dedicavam à organização e contribuía de maneira relevante para o alcance de suas metas. Essa característica se prolongou no tempo, independentemente do processo de ampliação que vem se desenvolvendo intensamente desde 2015, demonstrando que a preocupação com a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador constitui, comprovadamente, um traço delineador da personalidade coletiva do RAIO.

5.3.3 Conforto físico

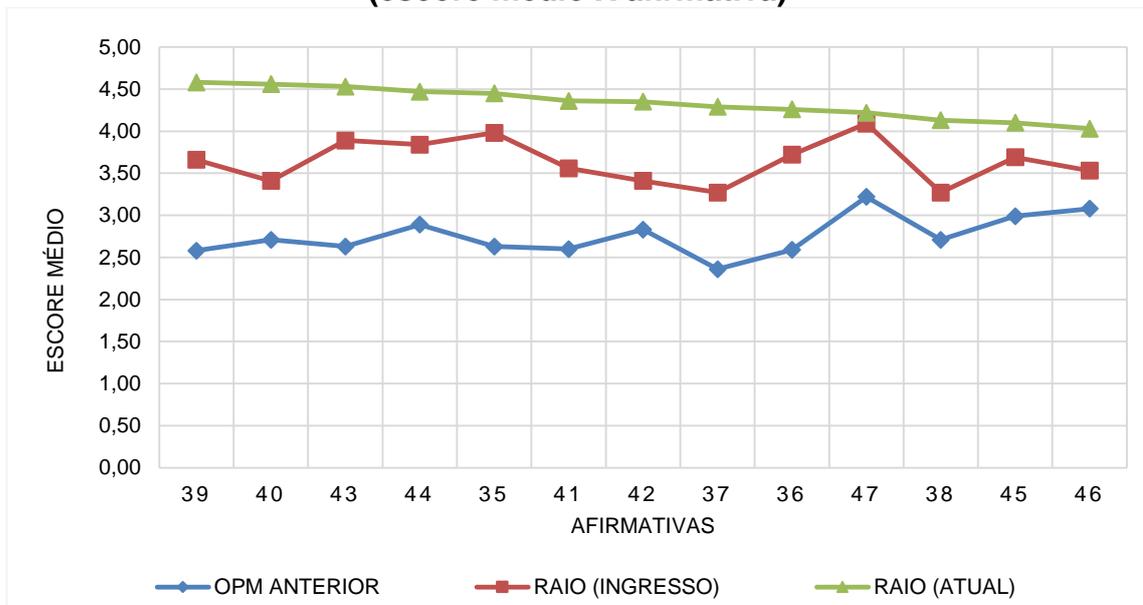
Fator que considera o ambiente físico, a segurança e o conforto proporcionado pela organização a seus servidores. É composto por 13 afirmativas e possui coeficiente de consistência interna (confiabilidade) igual a 0,86. (SIQUEIRA, 2008, p. 33).

Na análise estatística – detalhada no apêndice C – ficou comprovada uma diferença significativa de percepção, a 95% de significância, entre as três fases da carreira. Essa constatação fica demonstrada de maneira mais clara na representação contida no gráfico 35, composta pelas linhas definidas a partir dos

escores médios atribuídos pelos respondentes a cada uma das 13 afirmativas que compõem o fator conforto físico.

Considerando os escores médios, temos que o conforto físico percebido na fase C (escore médio = 4,33) é considerado bom, na fase B (escore médio = 3,64) é considerado razoável e na fase A (escore médio = 2,76) é considerado ruim. No gráfico 36 vemos que predomina na fase C (81,03% dos respondentes) a percepção de que o conforto físico é bom, na fase B (71,55% dos respondentes) que é razoável e na fase A (59,48% dos respondentes) que é ruim.

Gráfico 35 – Comparativo de conforto físico entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa)



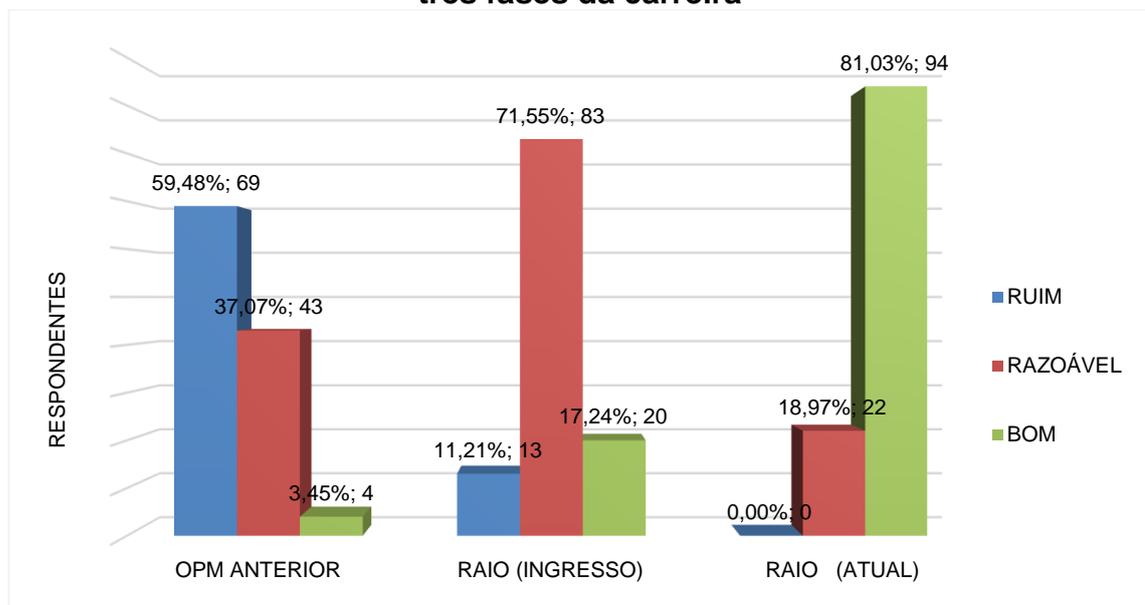
Fonte: Elaborado pelo autor.

Na fase em que o fator conforto físico é considerado mais intenso pelos respondentes (fase C), todas as afirmativas são consideradas relevantes, visto que todas obtiveram escores médios superiores a 4,00. A ordem de importância é a seguinte:

- O ambiente físico de trabalho é agradável (39 = 4,58).
- Nesta organização, o local de trabalho é arejado (40 = 4,56).
- Esta organização demonstra preocupação com a segurança no trabalho (43 = 4,53).
- O setor de trabalho é limpo (44 = 4,47).

- Os servidores desta organização têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas (35 = 4,45).
- Nesta organização, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho (41 = 4,36).
- Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho (42 = 4,35).
- Nesta organização, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade (37 = 4,29).
- O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do servidor (36 = 4,26).
- O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas (47 = 4,22).
- O espaço físico no setor de trabalho é suficiente (38 = 4,13).
- Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do servidor no trabalho (45 = 4,10).
- Nesta organização, a postura física dos servidores é adequada para evitar danos à saúde (46 = 4,03).

Gráfico 36 – Proporção de respondentes por qualidade de conforto físico nas três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos neste fator de clima organizacional confirmam e reforçam os resultados obtidos para o fator equivalente de cultura organizacional, satisfação e bem-estar dos servidores. Ambos indicam a percepção por parte dos

servidores de que sua segurança e conforto não são uma preocupação da organização relacionada exclusivamente com a produtividade e o alcance de metas. Vemos o reconhecimento de um ambiente de trabalho agradável e de uma preocupação contínua com a segurança dos servidores. Em uma profissão marcada pelo risco, essa característica tem um potencial de estreitar os laços entre os servidores e a organização que os acolhe e protege.

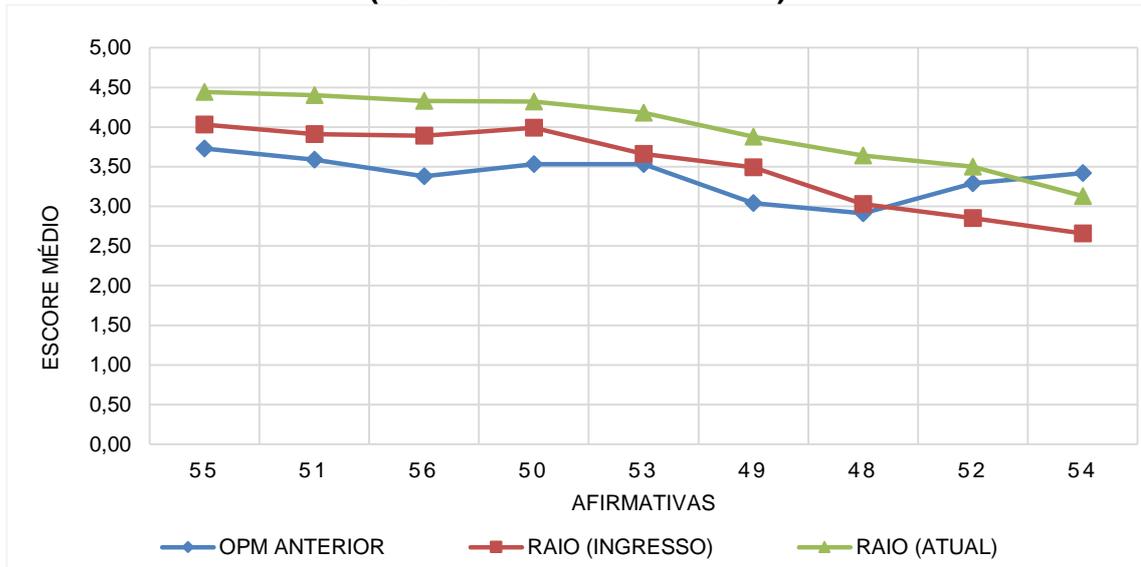
Na comparação entre as fases A e B, vemos que havia um distanciamento considerável entre as unidades de origem e o RAIO no momento em que o policial foi transferido, saindo de um nível geral ruim para um nível geral razoável. Enquanto a intensidade do conforto físico observada no RAIO era tida como razoável para 12 afirmativas, havendo um aspecto percebido como bom, nas demais unidades da PMCE o nível era considerado ruim para 11 das 13 afirmativas, havendo apenas dois aspectos considerados razoáveis.

Esses resultados nos permitem inferir que, no caso do RAIO, havia uma preocupação maior com a segurança e o conforto do servidor. Essa característica não apenas se prolongou no tempo, mas se intensificou consideravelmente, resultando em uma percepção de total conforto, visto que atualmente, para todas as 13 afirmativas, os servidores percebem como bom o nível de conforto físico.

5.3.4 Controle/pressão

Fator que considera o controle e a pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e o desempenho dos empregados. É composto por 9 afirmativas e possui coeficiente de consistência interna (confiabilidade) igual a 0,78. (SIQUEIRA, 2008, p. 33).

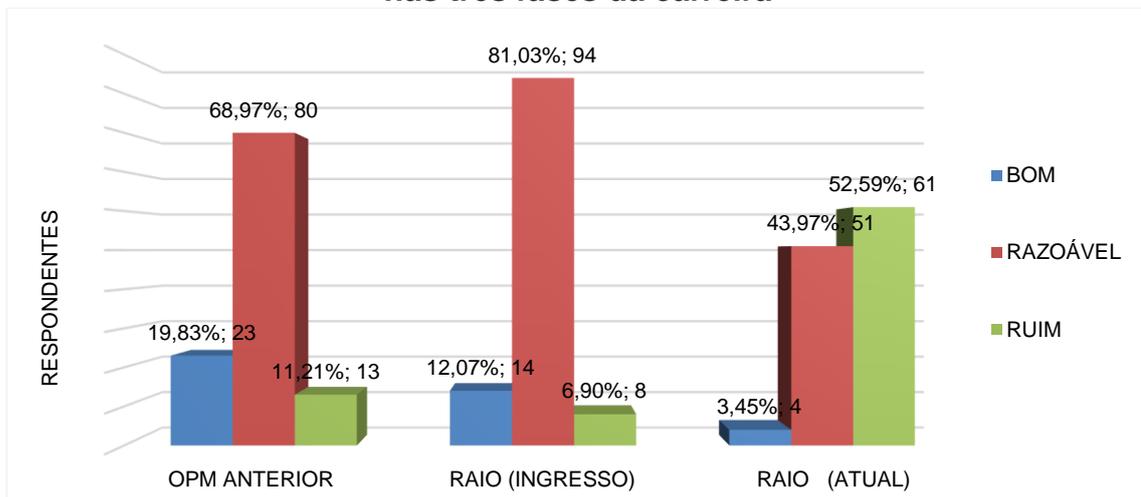
Gráfico 37 – Comparativo de controle/pressão entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise estatística – detalhada no apêndice C – ficou comprovada uma diferença significativa de percepção, a 95% de significância, entre o RAIO (atual) e a OPM anterior e entre o RAIO (atual) e o RAIO (ingresso), não sendo observada, contudo, diferença significativa entre a OPM anterior e o RAIO (ingresso). Essa constatação fica demonstrada de maneira mais clara na representação contida no gráfico 37, composta pelas linhas definidas para as distintas fases da carreira, a partir dos escores médios atribuídos pelos respondentes a cada uma das 9 afirmativas que compõem o fator controle/pressão.

Gráfico 38 – Proporção de respondentes por qualidade do controle/pressão nas três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando os escores médios, temos que o controle/pressão, apesar de crescente, é percebido igualmente como razoável nas três fases da carreira (A = 3,38; B = 3,51; C = 3,98). No gráfico 38 vemos que predomina nas fases B (81,03% dos respondentes) e A (68,97% dos respondentes) a percepção de que o controle/pressão é razoável, enquanto na fase C (52,59% dos respondentes) a percepção predominante é de que o controle é ruim.

Na fase em que o controle/pressão é considerado mais forte pelos respondentes (fase C), as afirmativas mais relevantes, assim definidas em razão dos escores médios obtidos (>4,00 – ruim), em ordem decrescente, são:

- Nesta organização, nada é feito sem a autorização do chefe (55 = 4,44).
- A frequência dos servidores é controlada com rigor por esta organização (51 – 4,40).
- Nesta organização existe uma fiscalização permanente do chefe (56 = 4,33).
- Esta organização exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto (50 = 4,32).
- Os horários dos servidores são cobrados com rigor (53 = 4,18).

Este fator de clima organizacional acompanha a tendência de reforço ao longo do período considerado apresentada pelo fator de cultura organizacional rigidez na estrutura hierárquica de poder. Ambos indicam a percepção por parte dos servidores de que no RAIO houve recrudescimento do controle sobre o comportamento e o desempenho. Contudo, apesar da pressão exercida pela chefia, não se observa insatisfação. Ao contrário disso, na análise de fatores como satisfação e bem-estar dos servidores, apoio da chefia e da organização, recompensa e conforto físico ficou demonstrada a satisfação e o empenho dos servidores em bem cumprir suas obrigações e o reconhecimento de que o rigor nas cobranças faz parte do processo de busca pela qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Na comparação entre as fases A e B, vemos que não havia um distanciamento considerável entre as unidades de origem e o RAIO, prevalecendo naquele momento de transição a percepção de que o nível de controle/pressão permanecia razoável. Contudo, comparando-se as fases B e C, percebe-se um evidente aumento da intensidade deste fator, que passou a ser percebido como ruim

em 5 das 9 afirmativas apresentadas aos respondentes. Esses resultados nos permitem inferir que, no caso do RAIO, ao longo do período 2012-2019 houve uma acentuação do controle exercido pelos supervisores, especialmente quanto a cumprimento de ordens, assiduidade e pontualidade, indicando uma considerável mudança do clima organizacional neste fator.

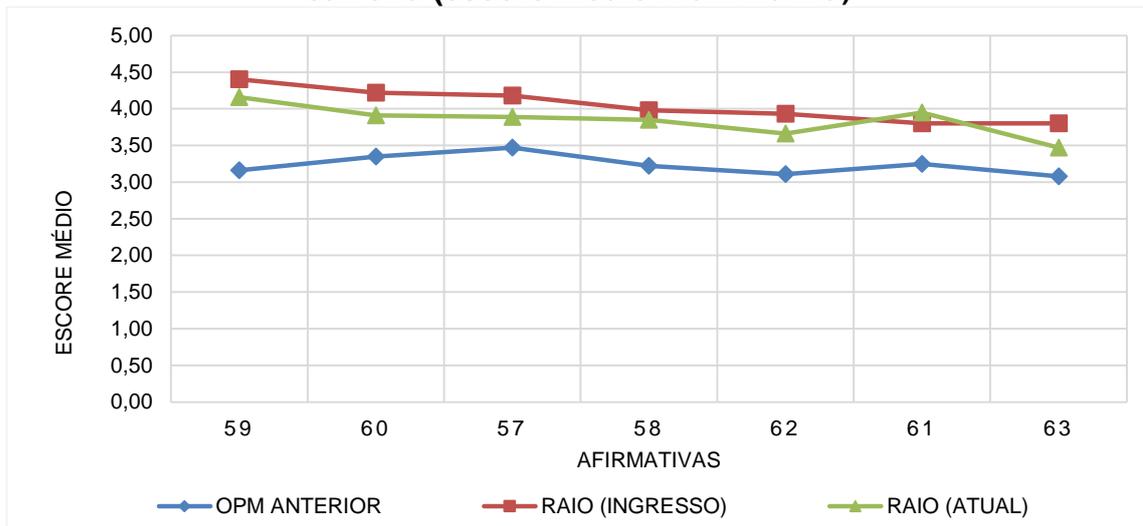
5.3.5 Coesão entre colegas

Fator que considera a união, os vínculos e a colaboração entre os colegas de trabalho. É composto por 7 afirmativas e possui coeficiente de consistência interna (confiabilidade) igual a 0,78. (SIQUEIRA, 2008, p. 33).

Na análise estatística – detalhada no apêndice C – ficou comprovada uma diferença significativa de percepção, a 95% de significância, entre as três fases da carreira. Essa constatação fica demonstrada de maneira mais clara na representação contida no gráfico 39, composta pelas linhas definidas para as distintas fases da carreira, a partir dos escores médios atribuídos pelos respondentes a cada uma das 7 afirmativas que compõem o fator coesão entre colegas.

Considerando os escores médios, temos que a coesão entre colegas passou de razoável a boa entre as fases A (escore médio = 3,24) e B (escore médio = 4,05), mas voltou ao nível razoável na fase C (escore médio = 3,84). No gráfico 40 vemos que predomina nas fases A (52,59% dos respondentes) e C (66,38% dos respondentes) a percepção de que a coesão entre colegas é razoável, enquanto na fase B (56,03% dos respondentes) a percepção predominante é de que a coesão entre colegas é boa.

Gráfico 39 – Comparativo de coesão entre colegas entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa)

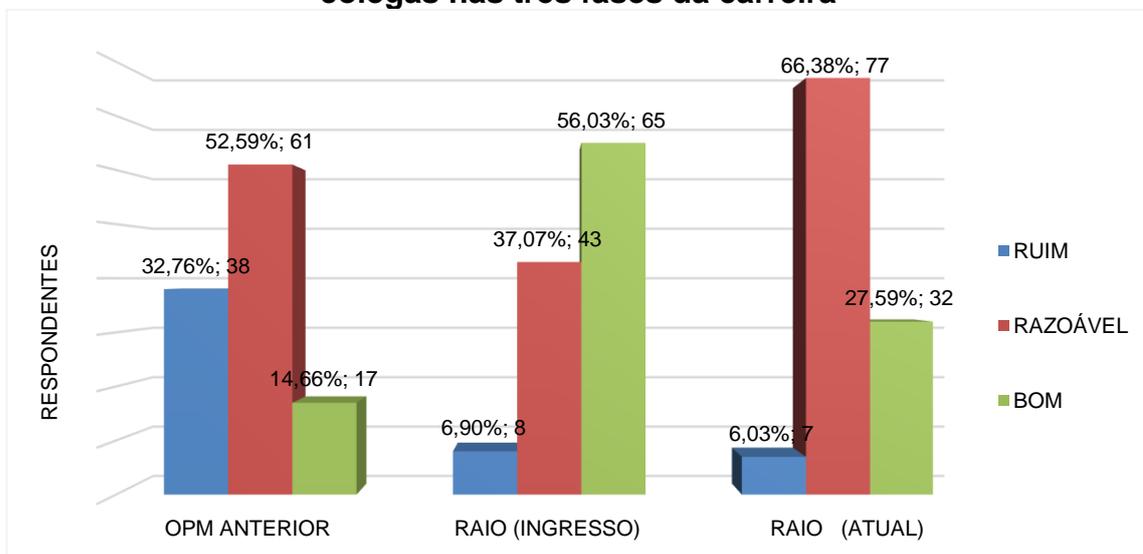


Fonte: Elaborado pelo autor.

Na fase em que a coesão entre colegas é considerada melhor pelos respondentes (fase B), as afirmativas mais relevantes, assim definidas em razão dos escores médios obtidos (>4,00 – Boa), em ordem decrescente, são:

- Aqui, os colegas auxiliam um novo servidor em suas dificuldades (59 = 4,40).
- Nesta organização existe cooperação entre os colegas (60 = 4,22).
- As relações entre as pessoas desta organização são de amizade (57 = 4,18).

Gráfico 40 – Proporção de respondentes por qualidade de coesão entre colegas nas três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que o clima de cooperação e amizade entre colegas pareceu aos respondentes melhor no RAIO que nas unidades de origem no momento da transferência. Contudo, hoje prevalece a percepção de que houve um distanciamento entre os servidores ao longo do período 2012-2019. Essas constatações coincidem com as impressões manifestadas pelos servidores em relação ao fator promoção do relacionamento interpessoal, que apresentou queda de escore médio das afirmativas atinentes ao relacionamento entre os próprios servidores, sugerindo perda de intensidade do espírito de união e do sentimento de pertencimento a uma família.

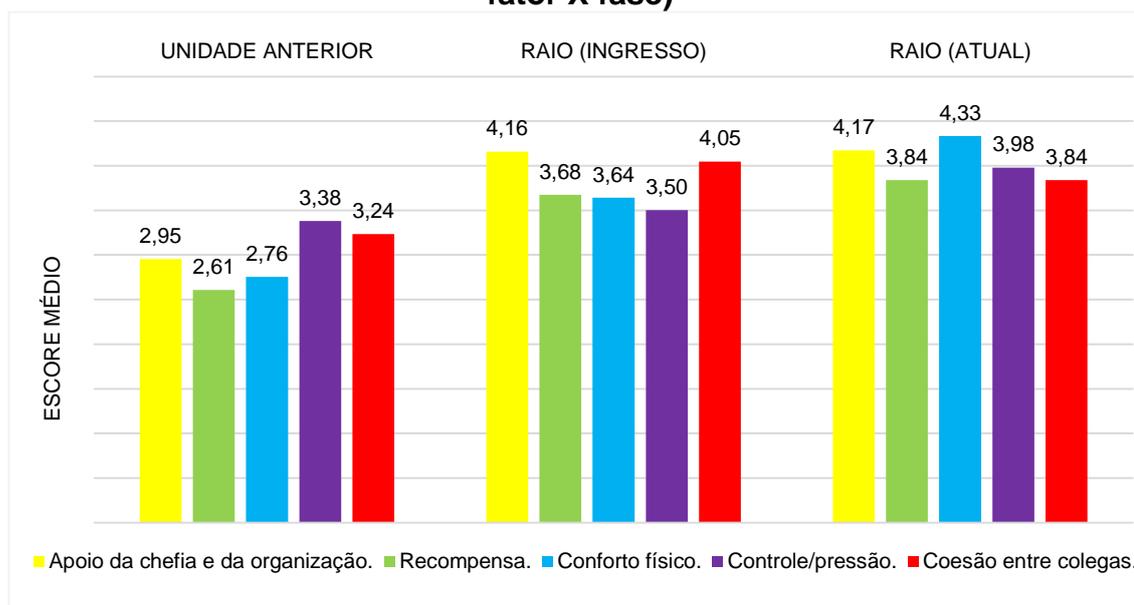
Esses resultados são indicativos importantes de que a forte ampliação que vem se desenvolvendo desde 2015 tem provocado uma dificuldade de estreitamento de laços afetivos entre os servidores. Na fase C, apenas um aspecto permaneceu em nível bom, na opinião dos servidores: o auxílio a um servidor que se encontra em dificuldades. Aspectos como integração e receptividade de novos integrantes não sofreram alterações relevantes, permanecendo em nível razoável.

5.3.6 Visão geral da característica

O clima organizacional é uma característica macroorganizacional cujos fatores guardam entre si variados níveis de interdependência. O gráfico 41 contempla simultaneamente as três fases da carreira e os 5 fatores de cultura organizacional abordados na pesquisa, oferecendo uma visão geral dos resultados obtidos.

Na comparação com as unidades de origem observa-se que no RAIO, no momento da transição, todos os fatores apresentaram crescimento dos escores médios, indicando melhora no clima organizacional, exceto quanto ao fator controle/pressão, cujo aumento indica piora no clima organizacional.

Gráfico 41 – Visão geral dos 5 fatores de clima organizacional (escore médio X fator X fase)



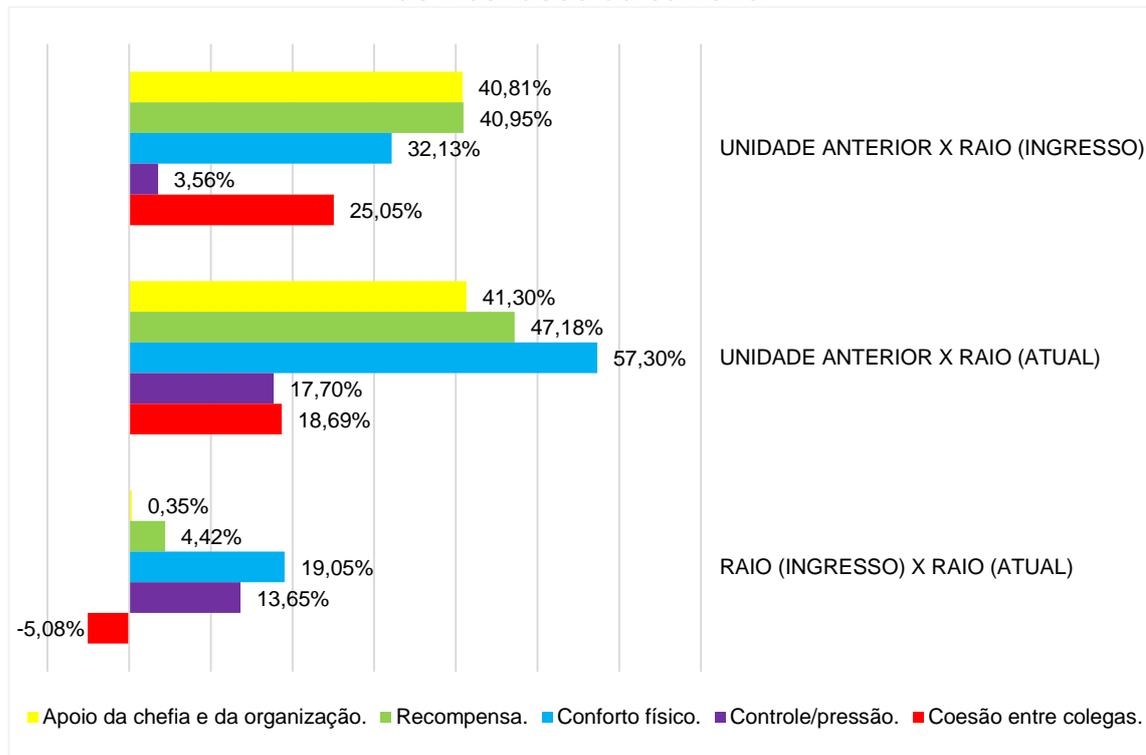
Fonte: Elaborado pelo autor.

Em termos proporcionais, observa-se que, na comparação entre as unidades anteriores e o RAI0 no momento da chegada, as maiores variações positivas de percepção dos respondentes ocorreram nos fatores recompensa (40,95%), apoio da chefia e da organização (40,81%) e conforto físico (32,13%), indicando acentuada melhora do clima organizacional entre as fases A e B.

Na comparação com o que vivenciam atualmente no RAI0, os respondentes sustentam os mesmos três fatores como sendo os mais relevantes, alterando-se, contudo, a ordem de relevância: conforto físico (57,30%); recompensa (47,18%); apoio da chefia e da organização (41,30%).

Esses indicadores sugerem que, tanto no ingresso como hoje, o amplo suporte da chefia, o reconhecimento do trabalho bem feito e a qualidade do ambiente de trabalho são características do RAI0 que o distinguem consideravelmente das unidades de origem no momento da transição e que resistem às mudanças estruturais observadas no período 2012-2019.

Gráfico 42 – Variação proporcional dos 5 fatores de clima organizacional entre as três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

O único fator que não manteve a tendência de crescimento foi a coesão entre colegas, que saiu de um nível razoável na fase A para um nível bom na fase B, mas retornou ao nível razoável na fase C, mantendo uma diferença estatisticamente relevante na comparação com a fase A, que possui score médio menor. Contudo, nesse contexto de intensas mudanças, há um fator que aproxima todas as unidades consideradas: o controle/pressão. Nele observamos uma menor tendência de crescimento dos escores médios ao longo das fases da carreira, indicando uma relativa estabilidade (nível razoável).

Tabela 9 – Significância estatística 3 (cores diferentes = diferença significativa)

FATORES	FASES		
	A	B	C
Apoio da Chefia e da Organização	2,95	4,16	4,17
Recompensa	2,61	3,68	3,84
Conforto Físico	2,76	3,64	4,33
Controle/Pressão	3,38	3,51	3,98
Coesão entre Colegas	3,24	4,05	3,84

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando a linha do tempo definida pelas três fases da carreira, observamos que, de um modo geral, os fatores de clima organizacional mantêm a tendência de melhora, apesar do aumento do controle/pressão, indicando que as cobranças a respeito de padrões de comportamento e desempenho não interferem necessariamente de forma negativa no clima organizacional.

5.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Vista como um vínculo afetivo do indivíduo com seu trabalho, a satisfação no trabalho é compreendida como o resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e representa quanto o indivíduo vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. Para Siqueira (2008, p. 265-268), trata-se, portanto, de um julgamento avaliativo que o próprio trabalhador faz sobre seu trabalho ou situação de trabalho. A satisfação sofre grandes influências de políticas e práticas gerenciais, notadamente naquilo que diz respeito a procedimentos e distribuição de retornos para o comportamento dos colaboradores, revelando quanto a organização está comprometida com eles e quão disposta está a retribuir seus esforços e investimentos individuais.

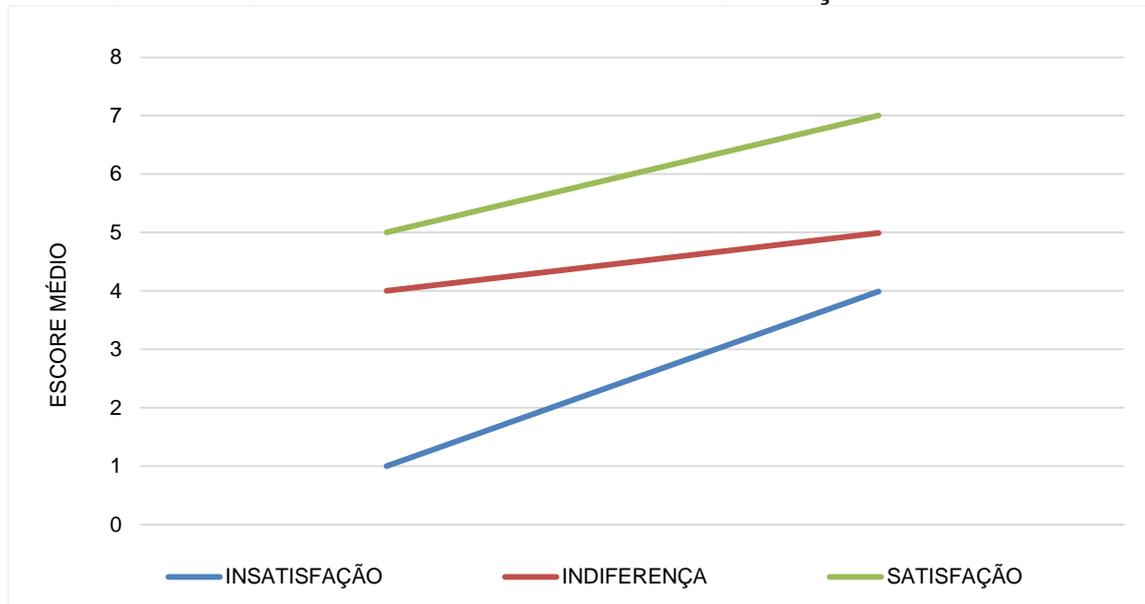
Siqueira (2008) ressalta ainda que investigar a satisfação no trabalho permite compreender quanto os retornos, a convivência e a realização de tarefas geram nos trabalhadores sentimentos gratificantes ou prazerosos, além de demonstrar a adequação das políticas e das práticas de gestão da organização, servindo como um dos principais indicadores para definição de rankings das melhores empresas para se trabalhar.

A Escala de Satisfação no Trabalho (EST) construída e validada no Brasil é composta por 5 dimensões teóricas do conceito (fatores) e destina-se a medir o grau de contentamento do trabalhador, revelando o quanto a organização consegue promover e proteger a saúde e o bem-estar de sua força de trabalho. As 25 afirmativas foram submetidas à apreciação dos respondentes, que reagiram a elas segundo uma escala de respostas cujos valores variam de 1 a 7, indicando o nível de satisfação com a organização em cada uma das dimensões.

Cada uma das afirmativas recebeu três valores, relativos a fases distintas da carreira do respondente: (Fase A) observação sobre a unidade imediatamente anterior ao RAIO; (Fase B) observação sobre o RAIO no momento de sua chegada;

(Fase C) observação sobre o RAIO atualmente. O valor numérico final correspondente à opinião individual do respondente sobre determinado fator, em cada uma das três fases da carreira, foi obtido calculando-se a média aritmética dos valores atribuídos às afirmativas que integram esse fator.

Gráfico 43 – Intensidade dos fatores de satisfação no trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, ao final da aplicação do instrumento, cada respondente forneceu 5 escores médios – um para cada fator – para cada uma das fases da carreira, totalizando 15 escores médios. Para a obtenção da visão geral da organização em cada um dos fatores, considerados em cada uma das 3 fases da carreira, foi calculada a média aritmética dos escores médios atribuídos pelos 116 respondentes. Esse resultado é o escore médio obtido pela organização como um todo, advindo daí o nível de cada um dos fatores que compõem a satisfação no trabalho, conforme os parâmetros observados no gráfico 43. (SIQUEIRA, 2008, p. 271-272).

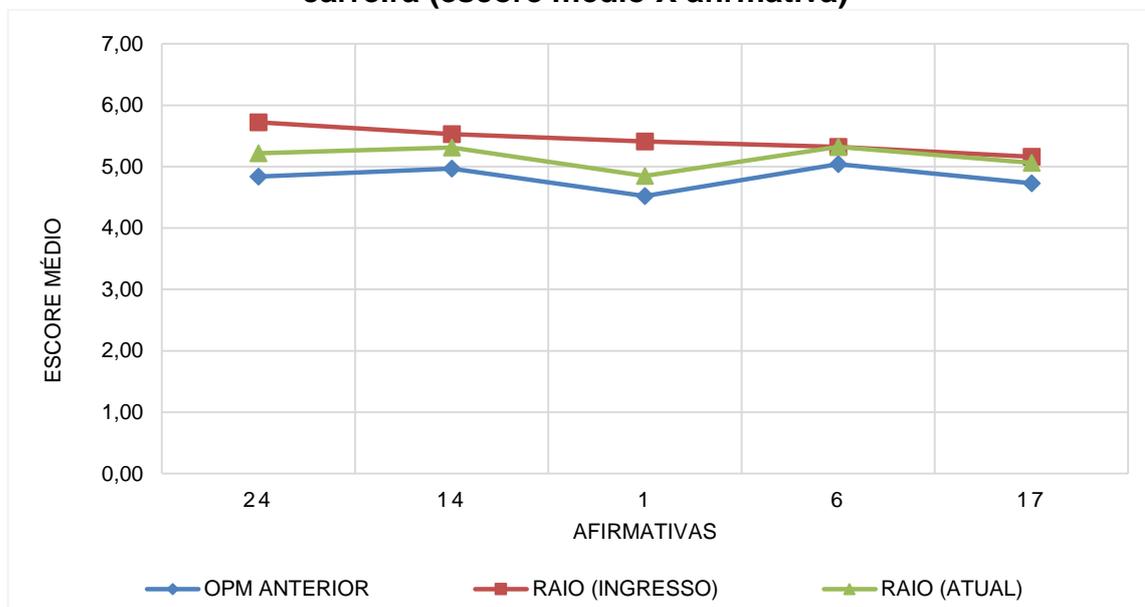
5.4.1 Satisfação com os colegas

Fator que considera a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho. É composto por 5 afirmativas e

possui coeficiente de consistência interna (confiabilidade) igual a 0,86. (SIQUEIRA, 2008, p. 270).

Na análise estatística – detalhada no apêndice D – ficou comprovada uma diferença significativa de percepção, a 95% de significância, entre a OPM anterior e o RAIO (ingresso) e entre a OPM anterior e o RAIO (atual), não sendo observada, contudo, diferença significativa entre o RAIO (ingresso) e o RAIO (atual). Essa constatação fica demonstrada de maneira mais clara na representação contida no gráfico 44, composta pelas linhas definidas para as distintas fases da carreira, a partir dos escores médios atribuídos pelos respondentes a cada uma das 5 afirmativas que compõem a satisfação com os colegas.

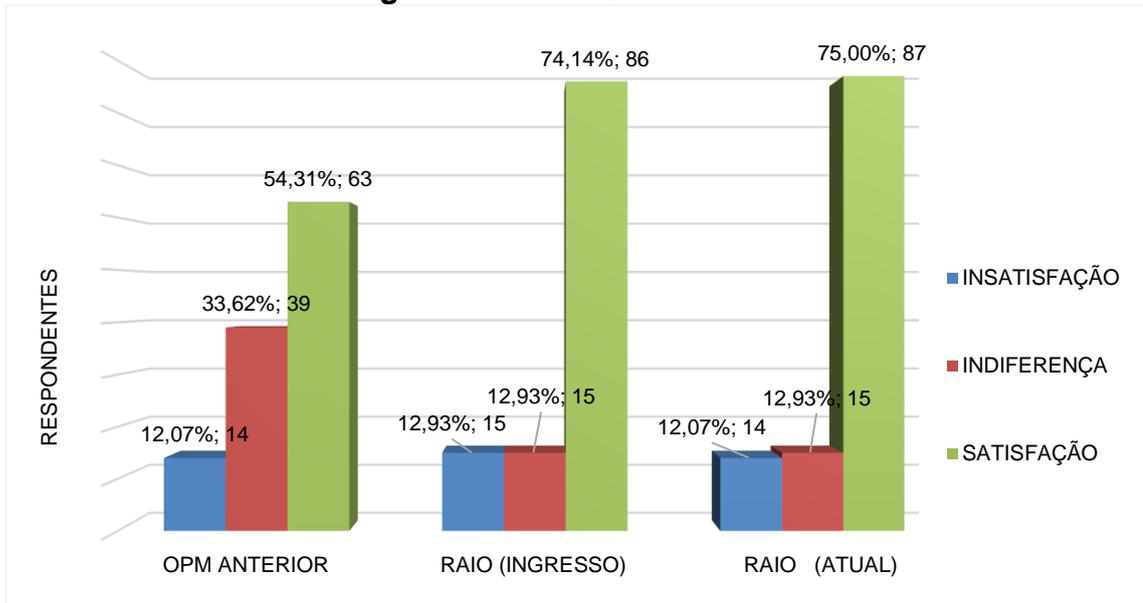
Gráfico 44 – Comparativo de satisfação com os colegas entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando os escores médios, há uma indicação de que nas fases B (escore médio = 5,42) e C (escore médio = 5,15) os servidores estão satisfeitos com os colegas (diferença estatisticamente irrelevante), enquanto na fase A (escore médio = 4,82) há uma indiferença dos servidores quanto ao relacionamento com os colegas. No gráfico 45 vemos que predomina nas três fases (C = 75%; B = 74,14%; e A = 54,31% dos respondentes) a percepção de satisfação com os colegas, embora na fase A o grau de indiferença (33,62% dos respondentes) seja bem mais alto que nas fases B e C.

Gráfico 45 – Proporção de respondentes por nível de satisfação com os colegas nas três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na fase em que a satisfação com os colegas é considerada maior pelos respondentes (fase B), as afirmativas mais relevantes, assim definidas em razão dos escores médios obtidos (>5,00 – satisfação), em ordem decrescente, são:

- A confiança que posso ter em meus colegas de trabalho (24 = 5,72).
- A maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho (14 = 5,53).
- Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho (1 = 5,41).

Os resultados mostram que os profissionais sofreram impacto positivo no momento da transferência para o RAI0, pois saíram de um ambiente organizacional de indiferença, em termos gerais, para um ambiente satisfatório em termos de colaboração, confiança e amizade. Observa-se que para 4 das 5 afirmativas submetidas à apreciação dos respondentes havia percepção de indiferença na OPM anterior, enquanto no momento da chegada ao RAI0 a percepção foi de satisfação em todos os aspectos abordados.

Contudo, atualmente, apesar da manutenção do nível de satisfação com os colegas, observa-se uma leve queda no escore médio de 4 das 5 afirmativas consideradas, o que coincide com o acentuado aumento do efetivo ocorrido de 2015 a 2019. Essa circunstância pode ter criado barreiras ao relacionamento entre os

servidores e, conseqüentemente, um enfraquecimento do ambiente de colaboração, confiança e amizade.

Este fator guarda uma relação muito próxima com os fatores promoção do relacionamento interpessoal e coesão entre colegas. Seus resultados confirmam as tendências daqueles dois fatores, que também indicaram melhoria do ambiente organizacional na transição da OPM anterior para o RAIO e uma leve diminuição nos últimos anos (2012-2019) na intensidade de aspectos positivos como cooperação, amizade, espírito de união e sentimento de pertencimento a uma família.

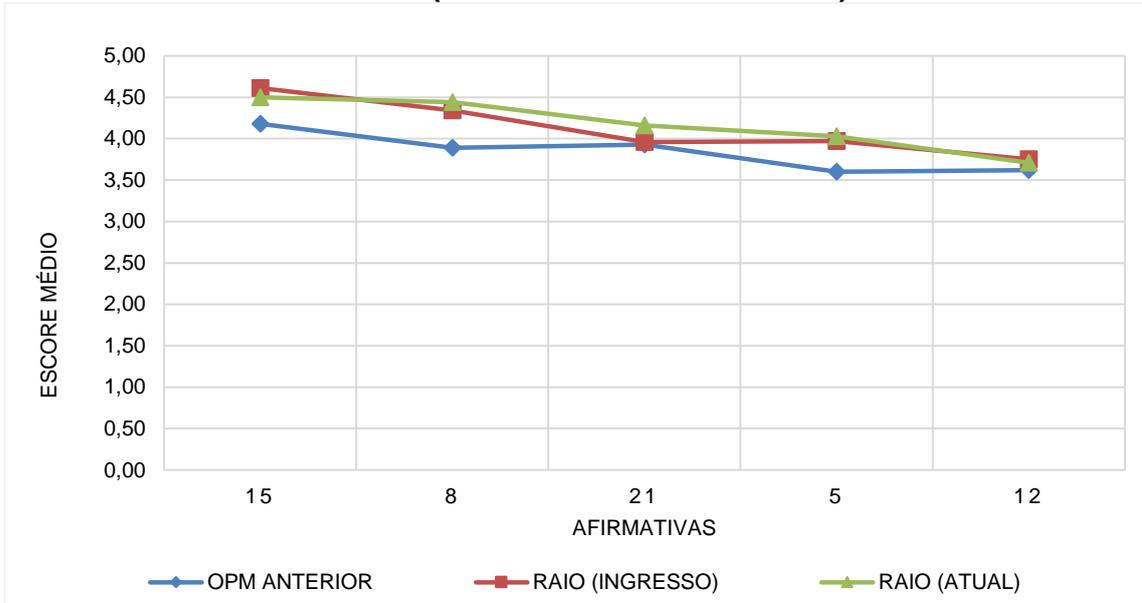
5.4.2 Satisfação com o salário

Fator que considera o salário comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho. É composto por 5 afirmativas e possui coeficiente de consistência interna (confiabilidade) igual a 0,92. (SIQUEIRA, 2008, p. 270).

Na análise estatística – detalhada no apêndice D – ficou comprovado que não há diferença significativa de percepção, a 95% de significância, entre as três fases da carreira. Essa constatação fica demonstrada de maneira mais clara na representação contida no gráfico 46, composta pelas linhas definidas para as distintas fases da carreira, a partir dos escores médios atribuídos pelos respondentes a cada uma das 5 afirmativas que compõem a satisfação com o salário.

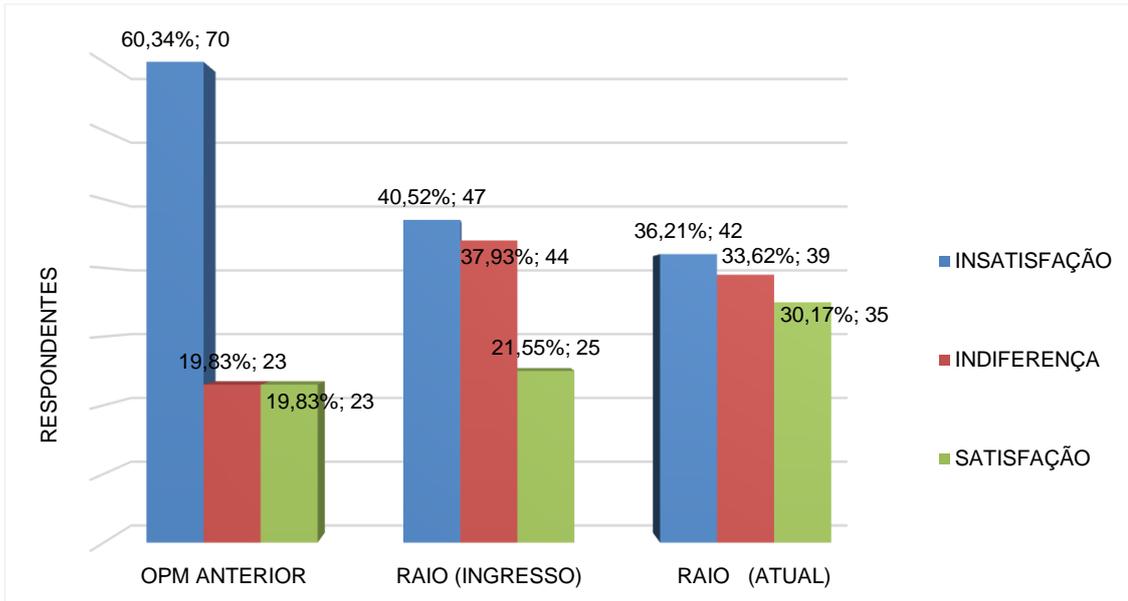
Considerando os escores médios, há uma indicação de que nas fases C (escore médio = 4,17) e B (escore médio = 4,13) os servidores estão indiferentes quanto ao salário (diferença estatisticamente irrelevante), enquanto na fase A (escore médio = 3,84) há insatisfação dos servidores com o salário. No gráfico 47 vemos que predomina nas três fases da carreira (A = 60,34%; B = 40,52%; e C = 36,21% dos respondentes) a percepção de insatisfação com o salário.

Gráfico 46 – Comparativo de satisfação com o salário entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 47 – Proporção de respondentes por nível de satisfação com o slrio nas três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na fase em que a satisfação com o slrio  considerada maior pelos respondentes (fase C), as afirmativas mais relevantes, assim definidas em razão dos escores médios obtidos (>4,00 – indiferena), em ordem decrescente, são:

- A quantia em dinheiro que recebo desta organização ao final de cada mês (15 = 4,50).
- Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional (8 = 4,44).
- Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho (21 = 4,16).

Importante destacar de início que o fator não considera as diferenças salariais existentes entre as diversas graduações, ou seja, o servidor não foi chamado a comparar seu salário com o salário de outro servidor que ocupa posição hierárquica diferente da sua. A análise do nível de satisfação com o salário foi realizada a partir de um comparativo entre o valor recebido e quatro parâmetros definidos na própria descrição do fator: quanto o indivíduo trabalha (carga-horária e dedicação exclusiva); sua capacidade profissional (qualificação técnica específica); custo de vida (poder de compra); esforços feitos na realização do trabalho (esforço físico, periculosidade e insalubridade associados ao trabalho).

Com relação as 5 afirmativas a que os servidores reagiram, na fase A, 4 aspectos foram percebidos com insatisfação e 1 aspecto com indiferença. Na fase B, 3 aspectos causavam insatisfação enquanto 2 aspectos eram indiferentes. Já na fase C, apenas 1 aspecto causa insatisfação, contra 4 aspectos indiferentes. Nesse contexto, percebe-se uma clara evolução da satisfação com o salário, especialmente na comparação do valor recebido com a capacidade profissional do servidor, a carga-horária trabalhada e os esforços dispendidos nas tarefas. Nesses três aspectos os escores aumentaram nas três fases da carreira.

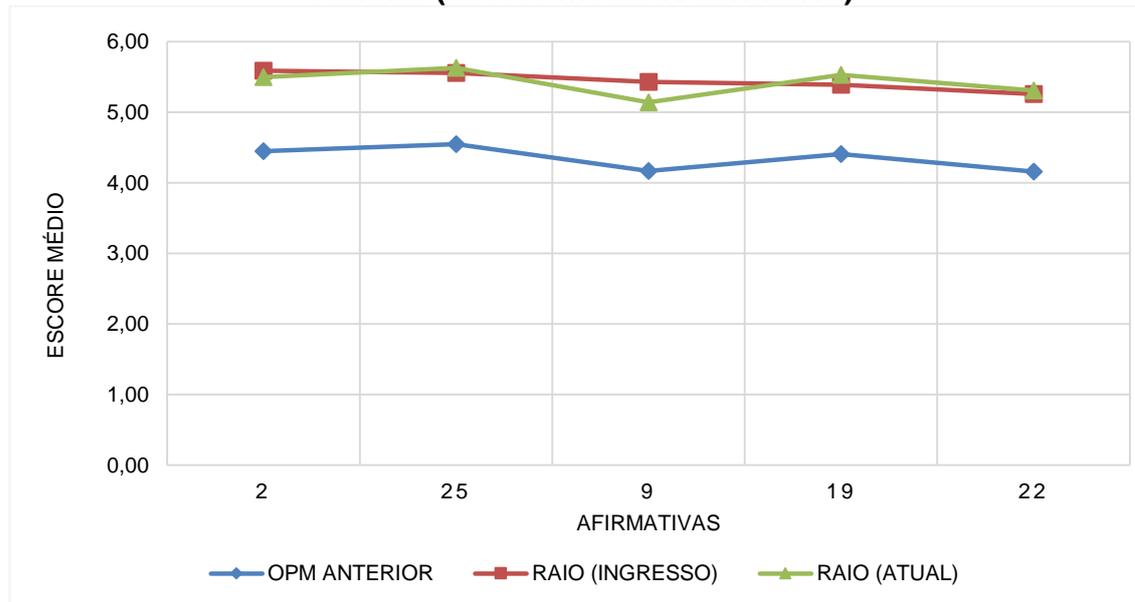
Na avaliação do salário, tanto em termos absolutos como em comparação com o custo de vida, apesar da melhoria percebida na passagem da fase A para a fase B, houve queda no nível de satisfação ao longo do período 2012-2019. Contudo, em termos gerais, a satisfação com o salário melhorou de nível na fase C, muito provavelmente em função do incremento trazido pela Gratificação de Policiamento Especializado (GPE), que foi instituída no RAI0 em 2012 e hoje corresponde a 38,15% (valor médio) do que recebem os praças (universo de entrevistados). Cabe salientar que, por motivos óbvios, a capacidade de influência da diretoria da organização na remuneração dos servidores é praticamente nula.

5.4.3 Satisfação com a chefia

Fator que considera a organização e a capacidade profissional do chefe, seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles. É composto por 5 afirmativas e possui coeficiente de consistência interna (confiabilidade) igual a 0,90. (SIQUEIRA, 2008, p. 270).

Na análise estatística – detalhada no apêndice D – ficou comprovada uma diferença significativa de percepção, a 95% de significância, entre a OPM anterior e o RAIO (ingresso) e entre a OPM anterior e o RAIO (atual), não sendo observada, contudo, diferença significativa entre o RAIO (ingresso) e o RAIO (atual). Essa constatação fica demonstrada de maneira mais clara na representação contida no gráfico 48, composta pelas linhas definidas para as distintas fases da carreira, a partir dos escores médios atribuídos pelos respondentes a cada uma das 5 afirmativas que compõem a satisfação com a chefia.

Gráfico 48 – Comparativo de satisfação com a chefia entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa)



Fonte: Elaborado pelo autor.

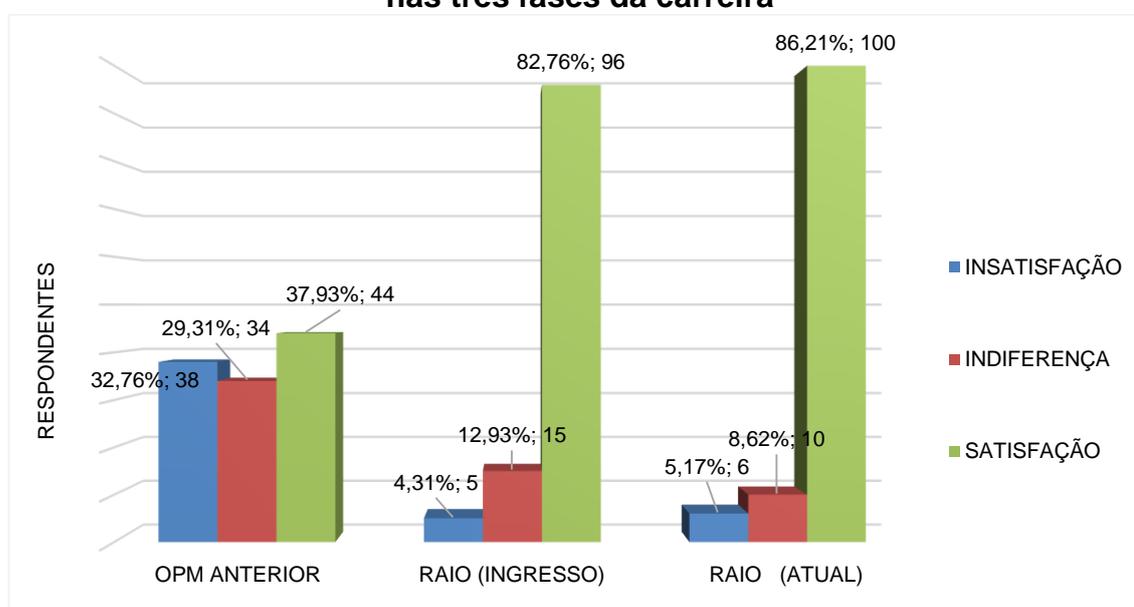
Considerando os escores médios, há uma indicação de que nas fases B (escore médio = 5,45) e C (escore médio = 5,42) os servidores estão satisfeitos com a chefia (diferença estatisticamente irrelevante), enquanto na fase A (escore médio = 4,35) há uma indiferença dos servidores quanto ao fator. No gráfico 49 vemos que

predomina nas três fases (A = 37,93%; B = 82,76%; e C = 86,21% dos respondentes) a percepção de satisfação com a chefia, embora na fase A o grau de insatisfação (32,76% dos respondentes) seja bem mais alto que nas fases B e C.

Na fase em que a satisfação com a chefia é considerada maior pelos respondentes (fase B), as afirmativas mais relevantes, assim definidas em razão dos escores médios obtidos (>5,00 – satisfação), em ordem decrescente, são:

- Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor (2 = 5,59).
- Com a capacidade profissional do meu chefe (25 = 5,56).
- Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho (9 = 5,43).

Gráfico 49 – Proporção de respondentes por nível de satisfação com a chefia nas três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste fator, em função dos escores médios, percebe-se que os servidores experimentaram um forte impacto positivo no momento da transferência para o RAIIO, pois saíram de um ambiente organizacional totalmente indiferente para outro completamente satisfatório. Na fase A, a soma dos servidores insatisfeitos e indiferentes ultrapassava consideravelmente o número de servidores satisfeitos, enquanto nas fases B e C observa-se uma proporção extremamente alta de servidores satisfeitos.

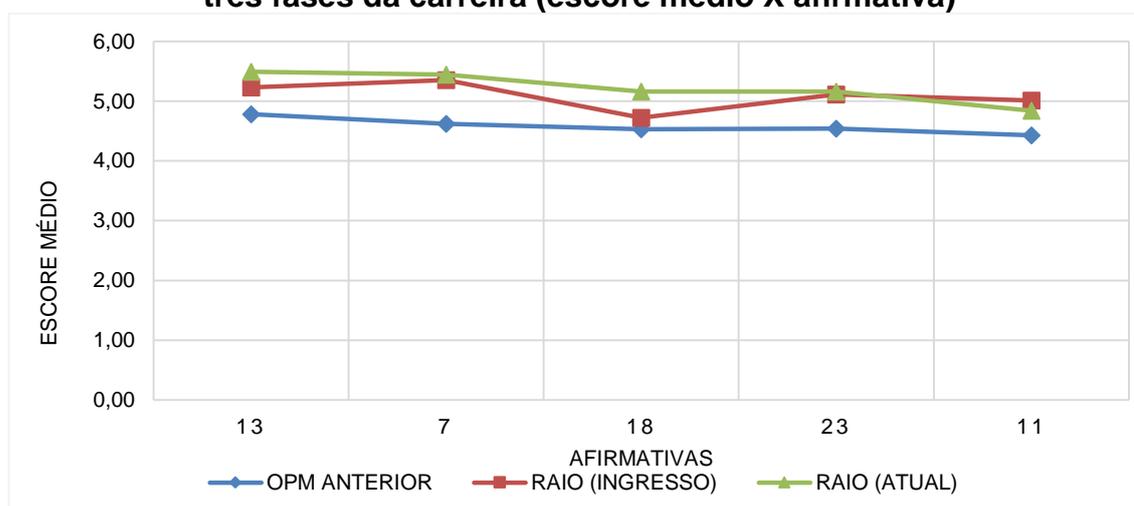
Esses resultados reforçam as constatações do fator apoio da chefia e da organização, que apontaram o reconhecimento do trabalho bem feito, o auxílio na resolução de problemas, o tratamento atencioso e o diálogo aberto como aspectos positivos da relação entre os servidores e a direção. Isso nos permite concluir que o bom relacionamento entre servidores e chefia é uma característica do RAIO que foi solidamente sedimentada ao longo do período 2012-2019.

5.4.4 Satisfação com a natureza do trabalho

Fator que considera o interesse despertado pelas tarefas, a capacidade de elas absorverem o trabalhador e sua variedade. É composto por 5 afirmativas e possui coeficiente de consistência interna (confiabilidade) igual a 0,82. (SIQUEIRA, 2008, p. 270).

Na análise estatística – detalhada no apêndice D – ficou comprovada uma diferença significativa de percepção, a 95% de significância, entre a OPM anterior e o RAIO (ingresso) e entre a OPM anterior e o RAIO (atual), não sendo observada, contudo, diferença significativa entre o RAIO (ingresso) e o RAIO (atual). Essa constatação fica demonstrada de maneira mais clara na representação contida no gráfico 50, composta pelas linhas definidas para as distintas fases da carreira, a partir dos escores médios atribuídos pelos respondentes a cada uma das 5 afirmativas que compõem a satisfação com os colegas.

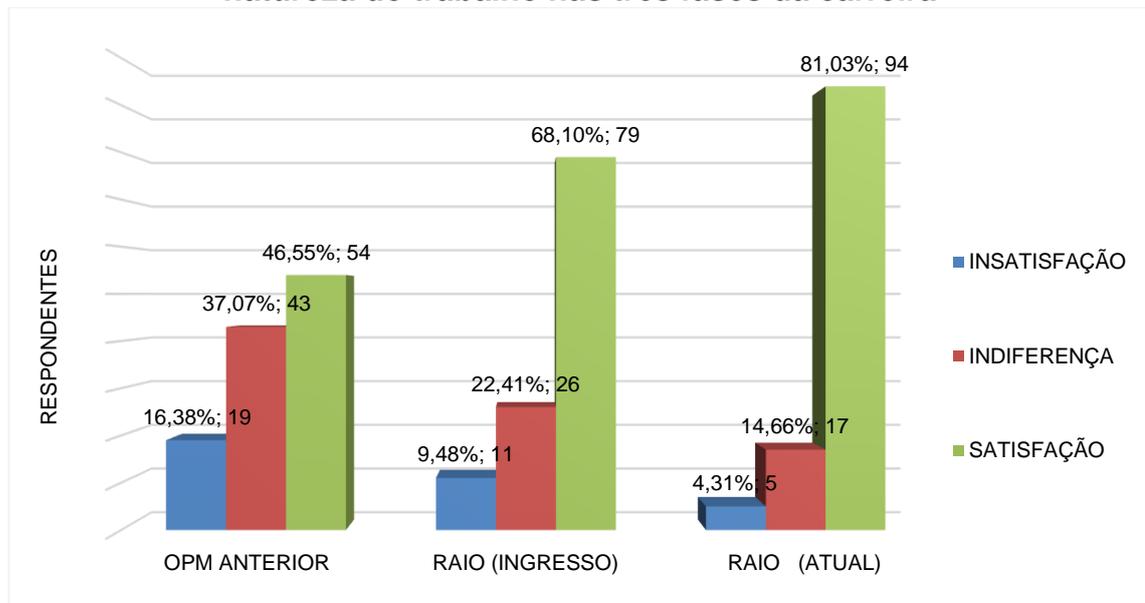
Gráfico 50 – Comparativo de satisfação com a natureza do trabalho entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando os escores médios, há uma indicação de que nas fases C (escore médio = 5,22) e B (escore médio = 5,08) os servidores estão satisfeitos com a natureza do trabalho (diferença estatisticamente irrelevante), enquanto na fase A (escore médio = 4,58) há uma indiferença dos servidores quanto a esse fator. No gráfico 51 vemos que predomina nas três fases (A = 46,55%; B = 68,10%; e C = 81,03% dos respondentes) a percepção de satisfação com a natureza do trabalho, embora na fase A os graus de indiferença (37,07% dos respondentes) e insatisfação (16,38% dos respondentes) sejam bem mais altos que nas fases B e C.

Gráfico 51 – Proporção de respondentes por nível de satisfação com a natureza do trabalho nas três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na fase em que a satisfação com a natureza do trabalho é considerada maior pelos respondentes (fase C), as afirmativas mais relevantes, assim definidas em razão dos escores médios obtidos (>5,00 – satisfação), em ordem decrescente, são:

- A oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço (13 = 5,49).
- O grau de interesse que minhas tarefas me despertam (7 = 5,44).
- As preocupações exigidas pelo meu trabalho (18 = 5,16).
- A variedade de tarefas que realizo (23 = 5,16).

Os resultados apresentados mostram que uma proporção alta de integrantes do RAIO possuem, em termos gerais, grande afinidade com o trabalho que fazem (fases B e C), em contraposição às impressões trazidas das unidades de origem (fase A), onde o trabalho era visto com indiferença ou insatisfação por uma parcela considerável dos servidores. Isso mostra que a importância e a dinâmica do trabalho realizado, a despeito das preocupações, absorve os servidores, despertando-lhes interesse.

Conforme mostram os escores médios, a satisfação trazida por esse fator vem aumentando ao longo do período considerado. Na fase A, todos os 5 aspectos eram vistos com indiferença, enquanto nas fases B e C, respectivamente, 3 e 4 aspectos passaram a ser vistos de maneira satisfatória, havendo atualmente leve redução apenas na capacidade que o trabalho tem de absorver o servidor. Contudo, o escore médio da fase C aumentou, o que nos permite concluir que o envolvimento e o interesse pelas atividades da organização é uma característica do RAIO que foi solidamente sedimentada e vem sendo reforçada ao longo do período 2012-2019.

5.4.5 Satisfação com as promoções

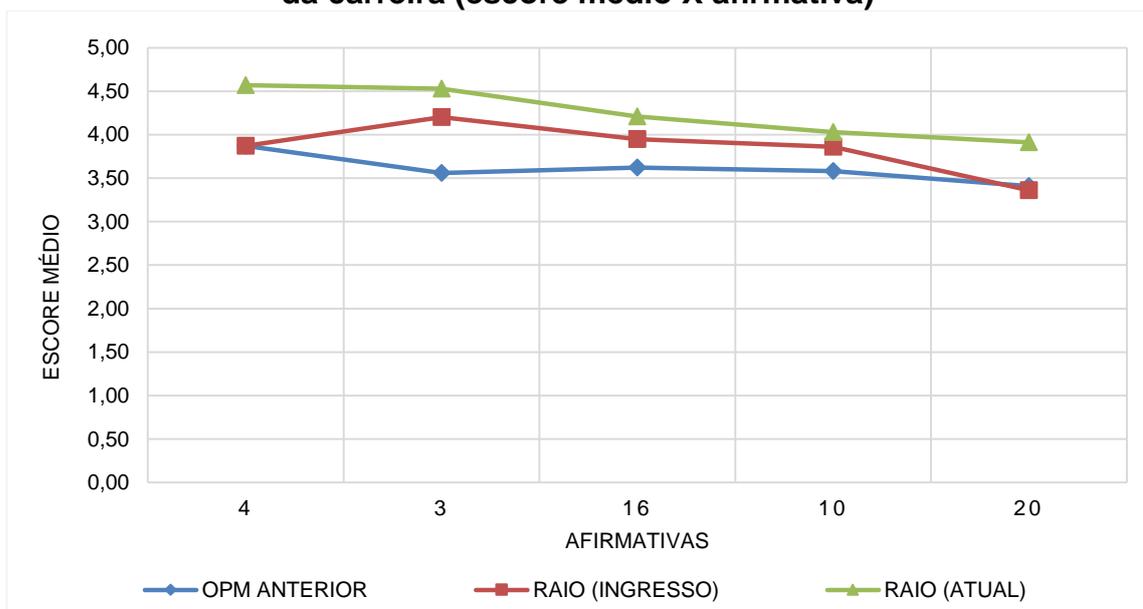
Fator que considera o número de vezes que o servidor já recebeu promoções, as garantias oferecidas a quem é promovido, a maneira como são realizadas as promoções e o tempo de espera pela promoção. É composto por 5 afirmativas e possui coeficiente de consistência interna (confiabilidade) igual a 0,87. (SIQUEIRA, 2008, p. 270).

Na análise estatística – detalhada no apêndice D – ficou comprovada uma diferença significativa de percepção, a 95% de significância, entre o RAIO (atual) e a OPM anterior e entre o RAIO (atual) e o RAIO (ingresso), não sendo observada, contudo, diferença significativa entre a OPM anterior e o RAIO (ingresso). Essa constatação fica demonstrada de maneira mais clara na representação contida no gráfico 52, composta pelas linhas definidas para as distintas fases da carreira, a partir dos escores médios atribuídos pelos respondentes a cada uma das 5 afirmativas que compõem a satisfação com as promoções.

Considerando os escores médios, há uma indicação de que nas fases A (escore médio = 3,61) e B (escore médio = 3,85) os servidores estão insatisfeitos com as promoções (diferença estatisticamente irrelevante), enquanto na fase C

(escore médio = 4,25) há uma indiferença dos servidores quanto a esse fator. No gráfico 53 vemos que predomina nas fases A (55,17% dos respondentes) e B (52,59% dos respondentes) a insatisfação com as promoções, enquanto na fase C (37,93% dos respondentes) predomina a indiferença quanto a esse fator. Importante salientar que na fase C (32,76% dos respondentes) há uma proporção de satisfeitos com as promoções bem maior que nas fases A (23,28% dos respondentes) e B (12,93% dos respondentes).

Gráfico 52 – Comparativo de satisfação com as promoções entre as três fases da carreira (escore médio X afirmativa)



Fonte: Elaborado pelo autor.

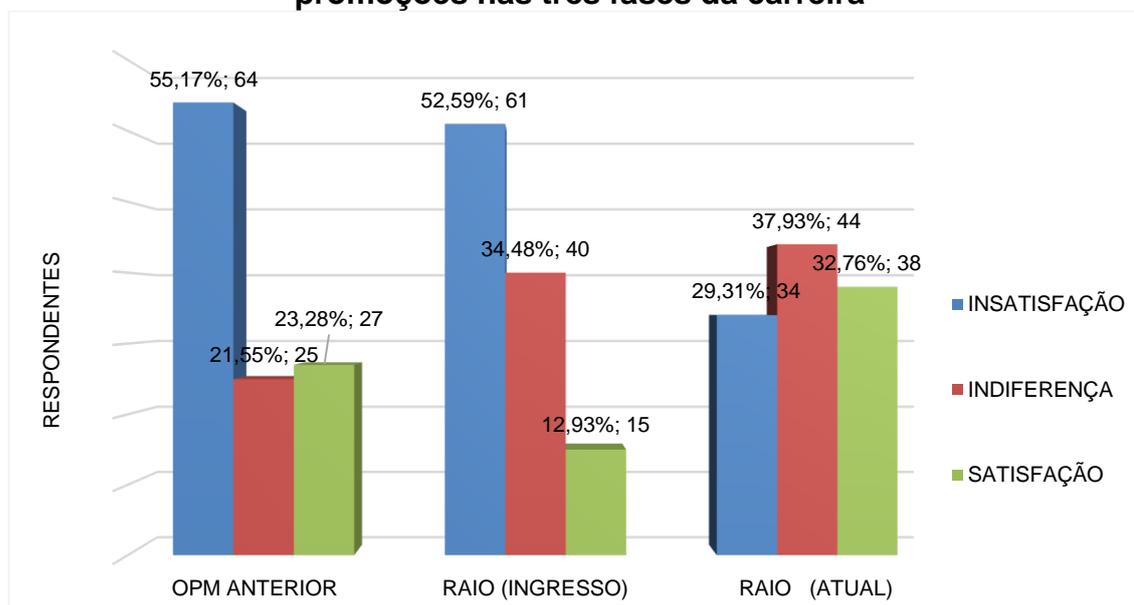
Na fase em que a satisfação com as promoções é considerada maior pelos respondentes (fase C), as afirmativas mais relevantes, assim definidas em razão dos escores médios obtidos (>4,00 – indiferença), em ordem decrescente, são:

- As garantias que a organização oferece a quem é promovido (4 = 4,57).
- O número de vezes que já fui promovido nesta organização (3 = 4,53).
- As oportunidades de ser promovido nesta organização (16 = 4,21).

Este é um fator em que as possibilidades de intervenção da gestão da organização são extremamente reduzidas, visto que o sistema de promoção dos militares estaduais é algo externo, instituído por lei estadual e que estabelece regras

rígidas destinadas à regulação do fluxo de carreira de duas corporações completamente distintas, a Polícia Militar do Ceará e o Corpo de Bombeiros Militar do Ceará. Em razão disso, a ascensão funcional depende muito mais dos esforços do próprio servidor do que do comando do RAIO ou mesmo do comando da PMCE.

Gráfico 53 – Proporção de respondentes por nível de satisfação com as promoções nas três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em regra, as promoções ocorrem por antiguidade (tempo de serviço no grau hierárquico) ou por merecimento, distribuindo-se as vagas meio-a-meio entre os dois critérios. Nas promoções por merecimento, no caso das praças (universo dos respondentes), a aferição do mérito leva em consideração fatores de natureza predominantemente objetiva como tempo de efetivo serviço, titulação acadêmica, cursos obrigatórios da carreira ou da área de segurança pública, medalhas e condecorações, contribuição técnico-profissional, desempenho funcional (administrativo/operacional), aptidão física, ferimento em serviço e desempenho disciplinar. Portanto, a responsabilidade por acumular mérito cabe quase que exclusivamente ao servidor, que faz suas escolhas e decide suas prioridades ao longo da carreira.

Os dados mostram uma insatisfação nas fases A e B, indicando que a transferência para o RAIO não alterou em nada o sentimento dos servidores quanto ao fator satisfação com as promoções. Obviamente, isso se deve às características

do sistema de promoção, que é único para todas as unidades. Portanto, se havia uma insatisfação na OPM anterior e não houve qualquer alteração legislativa no período considerado, naturalmente a insatisfação se prolongou.

A mudança observada na fase C, quando o escore médio subiu consideravelmente, se deve exatamente a uma mudança legislativa que ocorreu em dezembro de 2015, alterando substancialmente o sistema de promoções que vigorava desde 2006. A principal inovação foi exatamente a definição de um intervalo máximo de permanência em cada nível hierárquico, com garantia de ascensão ao final desse período. Essa medida diminuiu muito o tempo de espera por uma promoção e garantiu um fluxo mais regular na carreira. Contudo, ainda não há sentimento de satisfação em nenhum dos aspectos considerados, apesar do aumento contínuo de todos os escores médios ao longo do período.

5.4.6 Visão geral da característica

A satisfação no trabalho é uma característica macroorganizacional cujos fatores guardam entre si variados níveis de interdependência. O gráfico 54 contempla simultaneamente as três fases da carreira e os 5 fatores de satisfação no trabalho abordados na pesquisa, oferecendo uma visão geral dos resultados obtidos.

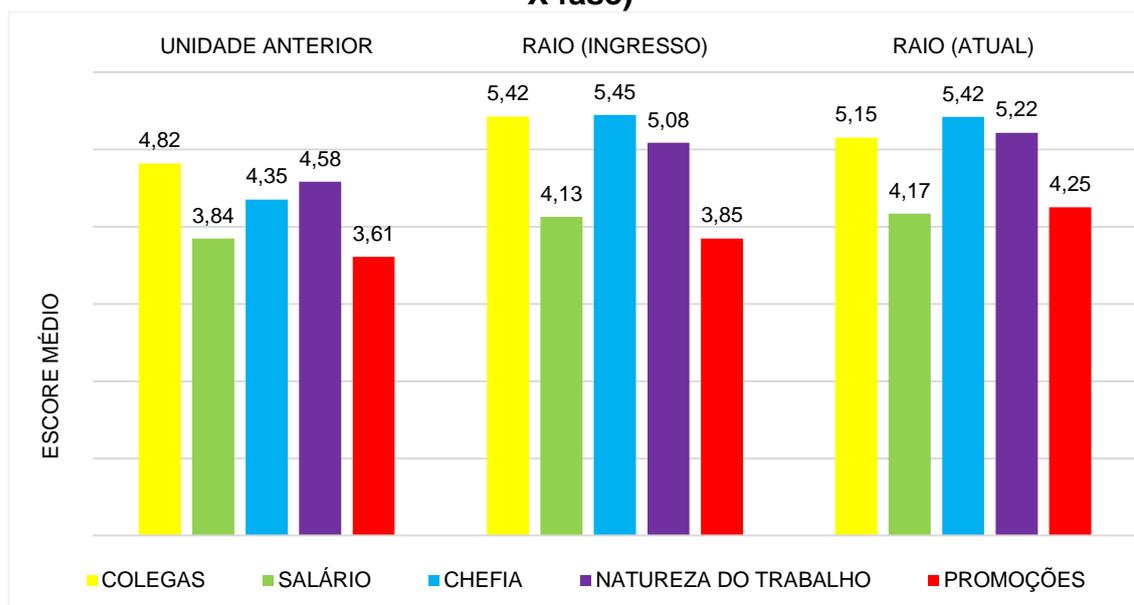
Tabela 10 – Significância estatística 4 (cores diferentes = diferença significativa)

FATORES		FASES		
		A	B	C
Satisfação com...	Os colegas	4,82	5,42	5,15
	A chefia	4,35	5,45	5,42
	As promoções	3,61	3,85	4,25
	O salário	3,84	4,13	4,17
	A natureza do trabalho	4,58	5,08	5,22

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na comparação com as unidades de origem, observa-se que no RAIO, no momento da transição, todos os fatores apresentaram crescimento dos escores médios, indicando melhora na satisfação no trabalho. A tabela 10 mostra a relação entre as fases para cada um dos fatores, indicando em quais casos há diferença estatisticamente significativa.

Gráfico 54 – Visão geral dos 5 fatores de satisfação no trabalho (escore X fator X fase)



Fonte: Elaborado pelo autor.

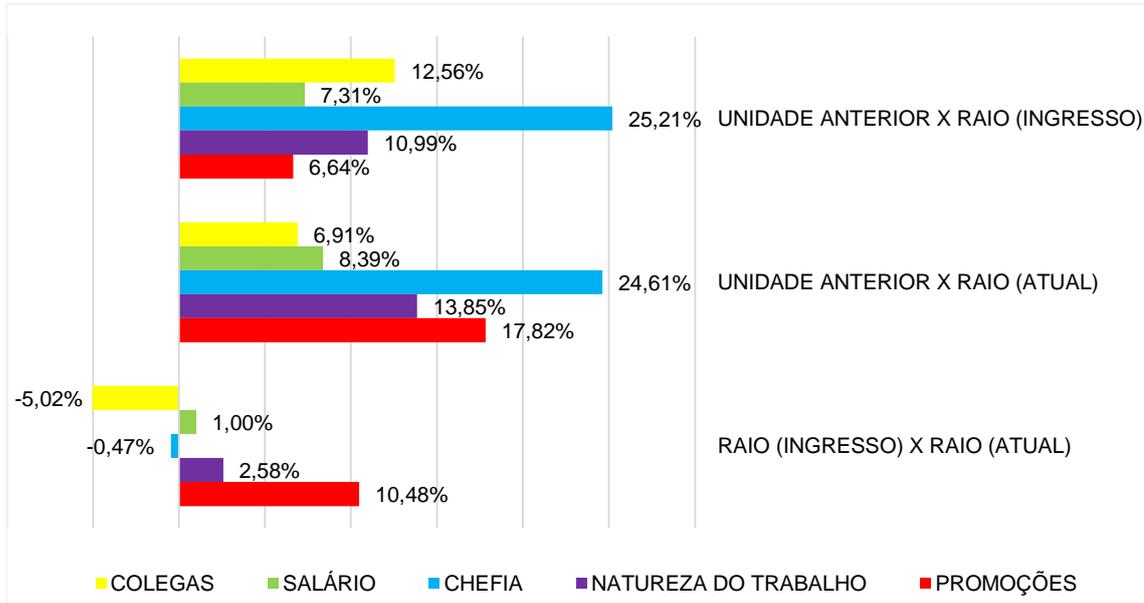
Em termos proporcionais, observa-se que, na comparação entre as unidades anteriores e o RAI0 no momento da chegada, as maiores variações positivas de percepção dos respondentes ocorreram nos fatores satisfação com a chefia (25,21%), satisfação com os colegas (12,56%) e satisfação com a natureza do trabalho (10,99%), indicando relativa melhora da satisfação no trabalho entre as fases A e B.

Referindo-se ao que vivenciam atualmente no RAI0, os respondentes sustentam a satisfação com a chefia (24,61%) e a satisfação com a natureza do trabalho (13,85%) como fatores mais relevantes, mas colocam em posição de destaque dessa vez a satisfação com as promoções (17,82%), fator que também sofreu incremento de percepção positiva (10,48%) na comparação entre as fases B e C (gráfico 55), muito provavelmente em razão da aprovação da Lei Estadual 15.797, de 25 de maio de 2015, que promoveu ampla reforma no sistema de promoções dos militares estaduais do Ceará, corrigindo distorções e facilitando o acesso regular aos postos e graduações superiores.

Esses indicadores sugerem que, tanto no ingresso como hoje, o bom entendimento entre chefia e subordinados, as particularidades do trabalho realizado e o bom relacionamento entre os colegas são características do RAI0 que o

distinguiram consideravelmente das unidades de origem no momento da transição e que resistem às mudanças estruturais observadas no período 2012-2019.

Gráfico 55 – Variação proporcional dos 5 fatores de satisfação no trabalho entre as três fases da carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse sentido, considerando a linha do tempo definida pelas três fases da carreira, observamos que, de um modo geral, os fatores de satisfação no trabalho mantiveram a tendência de melhora, inclusive entre as fases B e C, apesar de uma leve redução na satisfação com os colegas registrada neste mesmo período, indicando que aspectos do ambiente organizacional do RAI0, especialmente aqueles relacionados às interações sociais e às práticas gerenciais, contribuem decisivamente para as diferenças encontradas no nível de satisfação.

6 CONCLUSÃO

A avaliação interna realizada junto ao RAIO teve natureza formativa, visto que seu objetivo foi a obtenção de informações para promoção da melhoria do objeto de pesquisa através do estímulo à aprendizagem organizacional, identificando a visão que os servidores têm de si e da organização e como eles se sentem em relação ao trabalho que fazem. Nesse sentido, foram avaliados diversos aspectos qualitativos, a partir das percepções de um percentual estatisticamente relevante de integrantes da unidade, de modo que nem uma visão otimista nem uma postura excessivamente crítica interferissem no resultado final.

Os dados obtidos serviram de base para uma série de análises de ordem quantitativa e qualitativa que correlacionaram ou integraram as características investigadas e futuramente servirão de subsídio inicial para uma discussão mais ampla sobre a gestão das unidades operacionais da PMCE. Além do rigor e da objetividade dos resultados obtidos, cabe destacar a legitimidade e a relevância da avaliação e de suas conclusões – cuja origem remonta às vivências de um grupo de profissionais dotados de larga experiência – especialmente pelo seu potencial de alterar crenças e ações institucionais.

Os resultados obtidos mostraram realidades bem distintas quando as unidades de origem foram comparadas ao RAIO no momento em que o servidor foi transferido – transição entre as fases A e B da carreira. A tabela 11 reúne as 4 características investigadas ao longo da pesquisa – totalizando 18 fatores – e mostra, do ponto de vista estatístico (escores médios), em quais aspectos de comportamento organizacional há diferenças cientificamente relevantes. Nesse momento da carreira, os profissionais apontaram 14 fatores que sofreram variação significativa, indicando de maneira objetiva a percepção de diferenças comportamentais bastante importantes no momento de sua chegada ao RAIO.

O Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO) é utilizado para o diagnóstico da forma de pensar da organização, identificando ideologias de forte caráter emocional que resistem a mudanças e definem as crenças e os pressupostos básicos que operam inconscientemente, formando a visão que a organização tem de seu ambiente e de si mesma. Nessa característica, do ponto de vista estatístico, todos os fatores sofreram impactos relevantes, 6 positivamente – profissionalismo cooperativo; profissionalismo

competitivo e individualista; satisfação e bem-estar dos servidores; integração externa; recompensa e treinamento; e promoção do relacionamento interpessoal – e 1 negativamente – rigidez na estrutura hierárquica de poder.

Tabela 11 – Significância estatística 5 (cores diferentes = diferença significativa)

INSTRUMENTO	FATORES	FASES DA CARREIRA		
		A	B	C
IBACO	Profissionalismo cooperativo	Leve (2,73)	Moderado (3,89)	Moderado (3,79)
	Rigidez na estrutura hierárquica de poder	Leve (2,87)	Moderado (3,15)	Moderado (3,27)
	Profissionalismo competitivo e individualista	Leve (2,40)	Moderado (3,17)	Moderado (3,07)
	Satisfação e bem-estar dos servidores	Leve (2,33)	Moderado (3,57)	Moderado (3,64)
	Integração externa	Moderado (3,06)	Moderado (3,96)	Forte (4,07)
	Recompensa e treinamento	Leve (2,29)	Moderado (3,37)	Moderado (3,36)
	Promoção do relacionamento interpessoal	Leve (2,69)	Moderado (3,99)	Moderado (3,82)
	EET	Envolvimento com o trabalho	Indiferente (4,14)	Satisfatório (5,06)
Apoio da Chefia e da Organização		Razoável (2,95)	Bom (4,16)	Bom (4,17)
Recompensa		Ruim (2,61)	Razoável (3,68)	Razoável (3,84)
ECO	Conforto Físico	Ruim (2,76)	Razoável (3,64)	Bom (4,33)
	Controle/Pressão	Razoável (3,38)	Razoável (3,51)	Razoável (3,98)
	Coesão entre Colegas	Razoável (3,24)	Bom (4,05)	Razoável (3,84)
	Satisfação com os colegas	Indiferença (4,82)	Satisfação (5,42)	Satisfação (5,15)
EST	Satisfação com a chefia	Indiferença (4,35)	Satisfação (5,45)	Satisfação (5,42)
	Satisfação com as promoções	Insatisfação (3,61)	Insatisfação (3,85)	Indiferença (4,25)
	Satisfação com o salário	Insatisfação (3,84)	Indiferença (4,13)	Indiferença (4,17)
	Satisfação com a natureza do trabalho	Indiferença (4,58)	Satisfação (5,08)	Satisfação (5,22)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Escala de Envolvimento com o Trabalho (EET) é utilizada para investigar os vínculos afetivos do profissional com seu trabalho (prazer, realização pessoal, autovalorização) e o quanto isso interfere em sua capacidade de contribuir para o sucesso da organização. O envolvimento corresponde a uma identificação psicológica da pessoa com seu trabalho, resultando em forte absorção e

assimilação. Nessa característica a diferença entre as três fases foi insignificante do ponto de vista estatístico, apesar do aumento do escore geral médio entre as fases A e B, indicando que no momento da transferência para o RAIO houve leve melhora na qualidade do envolvimento dos servidores.

A Escala de Clima Organizacional (ECO) é utilizada para o diagnóstico de aspectos organizacionais de natureza social e situacional (dimensão cognitiva), sem contudo avaliar o grau de satisfação do respondente quanto a isso (dimensão afetiva). Refere-se às percepções e interpretações sobre o trabalho e às influências do ambiente interno da organização sobre o comportamento do servidor e o desempenho da organização. Nessa característica, do ponto de vista estatístico, 4 dos 5 fatores apresentaram alterações positivas relevantes: apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; coesão entre colegas. O fator controle/pressão permaneceu estável, apesar do leve aumento do escore médio.

A Escala de Satisfação no Trabalho (EST) revela o quanto a organização contribui com a saúde e o bem-estar de seus servidores. A satisfação do trabalhador representa um vínculo afetivo com seu trabalho, resultante das influências das políticas e práticas gerenciais. A investigação desse fator permite compreender quanto os retornos, a convivência e a realização de tarefas geram nos trabalhadores sentimentos gratificantes ou prazerosos, servindo de parâmetro para a definição de rankings das melhores empresas para se trabalhar. Nessa característica, em termos estatísticos, 3 dos 5 fatores apresentaram alterações positivas relevantes: satisfação com os colegas; satisfação com a chefia; satisfação com a natureza do trabalho. Os fatores satisfação com as promoções e satisfação com o salário permaneceram estáveis, apesar do leve aumento do escore médio.

Para finalizar o diagnóstico foram identificadas as características que se mantiveram estatisticamente estáveis ao longo do tempo, firmando-se como traços de comportamento definidores do perfil da organização. Essa avaliação foi feita comparando-se, para cada um dos 18 fatores, as opiniões dos servidores no momento de sua chegada ao RAIO (fase B) com o que eles experimentam atualmente (fase C). Nesse universo, 13 fatores permaneceram inalterados, 2 tiveram alteração negativa de qualidade e 3 registraram alteração positiva de qualidade.

Os dados trazidos pelos respondentes sugerem com relativa clareza que o RAIO de fato possuía, no momento da transição, características comportamentais

bastante diversas daquelas observadas nas unidades de origem e que se prolongaram no tempo, gerando uma conjuntura que exerceu e continua exercendo forte influência sobre o desempenho operacional da unidade.

Essa distinção se refere essencialmente à concentração de esforços na prestação de um bom serviço aos cidadãos, à boa convivência dos servidores com a hierarquia e a disciplina organizacional e à dedicação da direção em conciliar o bem-estar dos servidores com o desempenho da organização. Nesse contexto, a forte ampliação levada a efeito a partir de 2015 aparentemente não causou mudanças significativas no perfil organizacional do RAIO, mas essa constatação carece de uma análise mais aprofundada.

Importante reforçar que as distinções observadas entre o RAIO e as unidades de origem referem-se exclusivamente ao momento da transferência dos policiais – ocorrida no período 2004-2011 – e de forma alguma podem ser consideradas válidas nos dias atuais, nem tampouco generalizadas para toda a PMCE. Há que se considerar, nesse caso, as mudanças pelas quais as diversas unidades de origem passaram no período 2012-2019, que podem ter resultado em um perfil organizacional completamente distinto na atualidade daquele experimentado pelos entrevistados no momento de sua saída dessas unidades.

Cabe observar finalmente que a complexidade da organização investigada permite a ampliação e o aprofundamento de diversos elementos desta pesquisa, melhorando consideravelmente sua abrangência e seu potencial de agregar valor e influenciar as práticas gerenciais no sentido da satisfação cada vez maior dos anseios dos servidores e, sobretudo, dos cidadãos que se valem 24 horas por dia, 7 dias por semana, dos serviços oferecidos pela Polícia Militar do Ceará.

REFERÊNCIAS

ADORNO, Sérgio. O monopólio estatal da violência na sociedade brasileira contemporânea. In: MICELI, Sérgio. **O que ler na ciência social brasileira 1970-2002**. São Paulo: Sumaré, 2002. p. 267-307.

_____. Prefácio. In: NEVES, Paulo Sérgio da Costa; RIQUE, Célia D. G.; FREITAS, Fábio F. B. **Polícia e democracia: desafios à educação em direitos humanos**. Recife: Edições Bagaço, 2002. p. 7-12.

_____. Violência, controle social e cidadania: dilemas na administração da justiça criminal no Brasil. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, São Paulo, v.22, n. 41, p. 101-127, dez. 1994.

ANDRADE, Edson Ribeiro de; SOUZA, Edinilsa Ramos de. Autoestima como expressão de saúde mental e dispositivo de mudanças na cultura organizacional da polícia. **Psicol. clin.**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 179-195, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-56652010000200012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 09 jun. 2017.

ANUÁRIO BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2016.

ASSIS, Jorge César de; NEVES, Cícero Robson Coimbra; CUNHA, Fernando Luiz. **Lições de direito para a atividade das polícias militares e das forças armadas**. Curitiba: Juruá, 2007.

AZEVEDO, Ana Luísa Vieira de; RICCIO, Vicente; RUEDIGER, Marco Aurélio. A utilização das estatísticas criminais no planejamento da ação policial: cultura e contexto organizacional como elementos centrais à sua compreensão. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 40, n. 1, p. 9-21, abr. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652011000100001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2017.

BALDWIN, Timothy; BOMMER, Bill; RUBIN, Robert. **Gerenciando o comportamento organizacional: o que os gestores eficazes sabem e fazem**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Rev. Adm.**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, mar. 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2017.

BAYLEY, David H. **Padrões de policiamento: uma análise comparativa internacional**. São Paulo: EdUSP, 2006.

BAYLEY, David H; SKOLNICK, Jerome H. **Nova Polícia: inovações nas polícias de seis cidades norte-americanas**. São Paulo: EdUSP, 2001.

BETINI, Eduardo Maia; DUARTE, Claudia Tereza Sales. **Curso de UDF: uso diferenciado da força**. São Paulo: Ícone, 2013.

BINENBOJM, Gustavo. **Poder de polícia, ordenação, regulação**. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Prod.**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, ago.2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=pt_BR&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2017.

BITTNER, Egon. **Aspectos do trabalho policial**. São Paulo: EdUSP, 2003.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

BOURDIEU, Pierre. **Poder simbólico**. São Paulo: Bertrand Brasil, 2006.

BRASIL, Glaucíria Mota; LOPES, Emanuel Bruno. **Em busca de confiança e legitimidade: a segurança pública no Ceará-Brasil**. Fortaleza: [s.n.], 2008.

BRASILEIRO, Fellipe Sá; VIEIRA, Fernando Augusto Alves; HELAL, Diogo Henrique. Ritos de passagem e conhecimento: uma relação de cunho simbólico e cognitivo nas organizações. **Transinformação**, Campinas, v. 27, n. 2, p. 179-188, ago. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862015000200179&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2017.

BRODEUR, Jean-Paul. **Como reconhecer um bom policiamento: problemas e temas**. São Paulo: EdUSP, 2012.

CANO, I. Políticas de segurança pública no Brasil: tentativas de modernização e democratização versus a guerra contra o crime. *Sur Revista Internacional de Direitos Humanos*, São Paulo, v. 3, n.5, p.33-38, dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S1806-64452006000200007&lang=pt>>. Acesso em: 7 dez. 2015.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; MORENO JR., Valter de Assis; TURANO, Lucas Martins. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1555-1578, dez. 2015. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122015000601555&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2017.

CEARÁ. Portaria n. 015/2012-GC, de 16 de janeiro de 2012. **Regulamento que dispõe sobre as normas gerais de organização, preparo e emprego das**

Rondas de Ações Intensivas e Ostensivas (RAIO). Fortaleza: CG, 2012.
Disponível em: <<http://www.pm.ce.go.br> (restrito)>. Acesso em: 17 jan. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Manole, 2014.

CHRISPINO, Álvaro. **Introdução ao estudo das políticas públicas**: uma visão interdisciplinar e contextualizada. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CICHELERO, M. **Medidas de desempenho das empresas e avaliação das pessoas**: a contribuição da controladoria. 2004. 95 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de caso. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

COLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, Ivone Freire. **Polícia e sociedade**: gestão da segurança pública, violência, e controle social. Salvador: EdUFBA, 2005.

COSTA, Sílvia Generali da. **Comportamento organizacional**: cultura e casos brasileiros. São Paulo: LTC, 2014.

CROZATTI, J. **Conceitos de mensuração e conceitos de avaliação de desempenho**: a teoria versus a prática em empresas brasileiras. 2002. 286 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

CRUVINEL, Erica; RONZANI, Telmo Mota. Clima organizacional e atividades de prevenção ao uso de risco de álcool. **Estud. psicol.**, Campinas, v. 28, n. 2, p.33-38, jun. 2011. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103166X2011000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 set.2012.

DAVIDOFF, Linda I. **Introdução à psicologia**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DIAS, Reinaldo; MATOS, Fernanda. **Políticas públicas**: princípios, propósitos e processos. São Paulo: Atlas, 2017.

DI PIETRO, Maria Sílvia Zanella, **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2006.

DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. 3.ed. São Paulo: Martins, 2007.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FABRETTI, Humberto Barrionuevo. **Segurança pública**: fundamentos jurídicos para uma abordagem constitucional. São Paulo: Atlas, 2013.

FEDERAÇÃO DAS INDUSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ. **Rotas estratégicas 2015 - 2025**: segurança pública. Fortaleza: FIEC, 2018.

FISCHER, Rosa Maria; NOVELLI, José Gaspar Nayme. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 67-78, Jun. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902008000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 09 jun. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902008000200006>.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FOGACA, Natasha; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759-775, dez. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000400007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2017.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. São Paulo: Paz e Terra, 2014.

_____. **Vigiar e punir**. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

GOLDSTEIN, Herman. **Policiando uma sociedade livre**. São Paulo: EdUSP, 2003.

GRECO, Rogério. **Atividade policial**: aspectos penais, processuais penais, administrativos e constitucionais. Niterói: Impetus, 2013.

GREENE, Jack R. **Administração do trabalho policial**: questões e análises. São Paulo: EdUSP, 2007.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 05-13, dez. 1988. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901988000400002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2017.

HOWLETT, Michael; RAMESH, M.; PERL, Anthony. **Política pública**: seus ciclos e subsistemas, uma abordagem integral. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

HUGGINS, Martha Knisely. **Polícia e política: relações Estados Unidos/América Latina**. São Paulo: Cortez, 1998.

LIMA, João Cavalim de. **Estresse policial**. Cascavel: AVM, 2002.

LIMA, Renato Sérgio de; BUENO, Samira. **Polícia e democracia: 30 anos de estranhamentos e esperanças**. São Paulo: Alameda, 2015.

LIMA, Renato Sérgio de; PAULA, Liana de. **Segurança pública e violência: o Estado está cumprindo seu papel?** São Paulo: Contexto, 2006.

LIMA, Renato Sérgio de; RATTON, José Luiz; AZEVEDO, Rodrigo Ghiringhelli de. **Crime, polícia e justiça no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2014.

LIMA, Roberto Kant de; EILBAUM, Lúcia; PIRES, Lenin. **Conflitos, direitos e moralidades em perspectiva comparada**. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAROS, Jacob A.; PUENTE-PALACIOS, Katia E. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. **Estud. Psicol.**, Natal, v. 9, n. 1, p. 113-119, abr. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2004000100013&lng=pt_BR&nrm=iso>. Acesso em: 08 de jun. 2017.

LOPES JÚNIOR, Elias Pereira et al. Rigidez e subjetividades: uma análise cultural em uma organização policial. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1821-1845, dez. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000600010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2017.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-Eletrônica**, v.1, n.1, p.1-12, jul./dez., 2002.

MARTININGO FILHO, Antônio; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000500002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun.2017.

MAURINO, Sandra Ventura; DOMENICO, Silvia Marcia Russi de. Realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP): olhando as relações entre indivíduos e organização para além dos valores pessoais. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 177-213, jun. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712012000300009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2017.

MCSHANE, Steven L; VON GLINOW, Mary Ann. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. São Paulo: McGraw Hill, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; ADORNO, Sérgio. Risco e (in)segurança na missão policial. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 18, p. 585-593, mar. 2013.

MIRANDA, Ana Karine Pessoa Cavalcante. **Segurança pública, formação policial e mediação de conflitos**: novas orientações para a atuação de uma polícia cidadã? 2011. 156f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Sociedade) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2011.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Relatório final da 1ª conferência nacional de segurança pública**. Brasília: SENASP, 2009.

MINISTÉRIO DO EXÉRCITO. **Manual básico de policiamento ostensivo**. [S.l.:s.n.], 2018.

MONET, Jean-Claude. **Polícias e sociedades na Europa**. São Paulo: EdUSP, 2006.

MONJARDET, Dominique. **O que faz a polícia: sociologia da força pública**. São Paulo: EdUSP, 2012.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. São Paulo: Atlas, 2005.

MOURA-PAULA, Marcos Júnior de. Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 5, p. 15-44, out. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712014000500002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2017.

NAÇÕES UNIDAS. **Direitos humanos e aplicação da lei**: manual de formação em direitos humanos para as forças policiais. Genebra:ONU, 2001.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Direitos humanos versus segurança pública**: questões controvertidas penais, processuais penais, de execução penal e da infância e juventude. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

OSSE, Anneke. **Entendendo a polícia**: um guia para ativistas de direitos humanos. Porto Alegre: Fundação Educando, 2006.

PERALVA, Angelina. **Violência e democracia**: o paradoxo brasileiro. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 13, n.

38, p. 45-57, set. 2006. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302006000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2017.

REGO, Reinaldo Costa de Almeida; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LIMA, Diego de Faveri Pereira. Confiança organizacional e compartilhamento e uso do conhecimento tácito. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 53, n. 5, p. 500-511, out. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000500007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun.2017.

REINER, Robert. **A política da polícia**. São Paulo: São Paulo: EdUSP, 2012.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA SOBRINHO, Fábio; PORTO, Juliana Barreiros. Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 16, n.2, p.33-38, abr. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552012000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 set. 2012.

RODRIGUES, Leandro Guimarães; NASCIMENTO, Thiago Gomes; NEIVA, Elaine Rabelo. Valores Organizacionais e Atitudes Frentes à Mudança: o Caso da Polícia Militar do Distrito Federal. **Psicol. Cienc. Prof.**, Brasília, v. 34, n. 3, p. 574-591, set. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932014000300574&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun.2017.

ROLIM, Marcos. **A síndrome da rainha vermelha**: policiamento e segurança pública no Século XXI. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROVER, C. **Para servir e proteger - Direitos Humanos e Direito Internacional Humanitário para Forças Policiais e de Segurança**: manual para instrutores. 2. ed. Belo Horizonte: Polícia Militar de Minas Gerais, 2006.

SANTOS, Clézio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva,2018.

SANTOS, Larissa Conceição dos; VASQUEZ, Oscar C. A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. **Avaliação**, Sorocaba, v. 17, n. 1, p.44-49, mar. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772012000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 set. 2012.

SANTOS, Wanderley Guilherme dos. **Teoria social e análise de políticas públicas**: cidadania e justiça. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1987. Disponível em: <<http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/12/10-Teoria-social-e-analise-de-politicas-publicas.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2014.

SAPORI, Luís Flávio. **Segurança pública no Brasil: desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

_____. **Análise de políticas públicas: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da; JUNQUILHO, Gelson Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambigüidade. **Rev. adm. Desprezar**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 11-34, mar. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000100002&lng=pt_BR&nrm=iso>. Acesso em: 09 jun. 2017.

SILVA, Lindomar Pinto da; FADUL, Élvia. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 651-669, ago. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000400006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 09 jun. 2017.

SILVA, Uanisléia Lima da; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Qualidade de Vida e Valores nas Organizações: Impactos na Confiança do Empregado. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 37, n. 1, p. 7-17, jan. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932017000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2017.

SKOLNICK, Jerome H; BAYLEY, David H. **Policciamento comunitário: questões e práticas através do mundo**. São Paulo: EdUSP, 2001.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

_____. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOARES, Luiz Eduardo; ROLIM, Marcos; RAMOS, Silvia. **O que pensam os profissionais de segurança pública, no Brasil**. Brasília: SENASP, 2009. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br>>. Acesso em: 30 set. 2009.

SOBRAL, Filipe João Bera de Azevedo; MANSUR, Juliana Arcoverde. Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 21-34, fev. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2017.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; FENILI, Renato Ribeiro. O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 872-890, dez. 2016. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000400872&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jun. 2017.

TONRY, Michael; MORRIS, Norval. **Policimento Moderno**. São Paulo: EdUSP, 2003.

U.S. DEPARTMENT OF HOMELAND SECURITY. **Stress and decision make**. Glynco: FLETC, 2011.

VECCHIO, Robert. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VIEIRA, J. ?; ANJOS, A. C.; SILVA, L. C. O. Comportamento Organizacional: Diferenças na Produção Empírica entre Psicologia e Administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 3, p. 152-162, 2016.

VITTA, Heraldo Garcia. **Poder de polícia**. São Paulo: Malheiros, 2010.

WAGNER, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2012.

ANEXOS

ANEXO A – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO)

Você encontrará nas páginas seguintes uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das organizações. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua organização policial militar (OPM), em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

1	Não se aplica de modo nenhum.
2	Pouco se aplica.
3	Aplica-se razoavelmente.
4	Aplica-se bastante.
5	Aplica-se totalmente.
A	Opinião sobre a OPM em que você trabalhou antes do RAIO.
B	Opinião sobre o RAIO no momento da sua chegada.
C	Opinião sobre o RAIO atualmente.

Na OPM em que trabalhei/trabalho:

Ord.	Afirmativa	Opinião		
		A	B	C
1	A cooperação é mais valorizada que a competição.			
2	Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos diretores (oficiais).			
3	A dedicação dos servidores é recompensada.			
4	A competição é estimulada como forma de crescimento profissional e de busca de poder.			
5	A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante.			
6	As ideias criativas dos servidores são usadas para a obtenção de melhores resultados com menos recursos.			
7	Os servidores têm uma noção clara dos principais objetivos da organização.			
8	As iniciativas individuais dos servidores são estimuladas.			
9	O bem-estar dos servidores é visto como uma forma de garantir maior produção.			
10	O atendimento às necessidades do cidadão é uma das metas mais importantes.			
11	As iniciativas dos servidores são valorizadas quando não contrariam os interesses da organização.			
12	O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.			
13	As decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria (oficiais).			
14	A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.			
15	O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.			
16	As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante da organização.			
17	Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os servidores.			

18	As recompensas costumam ser dadas a grupos ou a equipes de trabalho que se destacam e não a indivíduos.			
19	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos cidadãos.			
20	Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.			
21	Investe-se no crescimento profissional dos servidores.			
22	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos cidadãos é feito constantemente.			
23	Os gerentes (oficiais) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação.			
24	Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela organização e os cidadãos.			
25	A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na organização.			
26	As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cidadão.			
27	Investe-se na satisfação dos servidores para que eles prestem um bom atendimento aos cidadãos.			
28	Mantêm-se relações amigáveis com os cidadãos.			
29	Manda quem pode, obedece quem tem juízo.			
30	Prevalece um grande espírito de união entre os servidores.			
31	As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade operativa da organização.			
32	A dificuldade de ascensão profissional leva a organização a perder bons servidores para outros órgãos.			
33	Os chefes imediatos são como pais para os servidores.			
34	Os servidores recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.			
35	As necessidades pessoais dos servidores são analisadas caso a caso, não havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento.			
36	Os servidores são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.			
37	As promoções costumam ser lineares e negociadas com entidades representativas.			
38	O envolvimento com os ideais da organização é uma atitude bastante valorizada.			
39	As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.			
40	As mudanças são planejadas para terem efeito a curto prazo.			
41	Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos.			
42	Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os servidores satisfeitos e confiantes.			
43	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos servidores.			
44	O retorno sobre os investimentos é uma preocupação permanente.			
45	A criatividade não é recompensada como deveria ser.			
46	O crescimento dos servidores que são "a prata da casa" é facilitado e estimulado.			
47	Os servidores que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e			

	mostram vontade de aprender.			
48	A preocupação do servidor com a qualidade de seu serviço é bem vista.			
49	As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.			
50	Não há espaço para iniciativas individuais dos servidores.			
51	Os gerentes (oficiais) têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação.			
52	Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas.			
53	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades da segurança pública.			
54	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os servidores.			
55	Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos servidores.			
56	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.			
57	As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da organização.			
58	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados.			
59	O aniversário da organização costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus servidores.			
60	A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada.			
61	O profissionalismo dos servidores é visto como uma grande virtude.			
62	Os familiares dos servidores costumam também participar dos eventos e festas.			
63	A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos servidores.			
64	As relações entre servidores e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.			
65	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.			
66	As promoções são definidas por avaliação de desempenho.			
67	Os servidores que fazem carreira rapidamente são os que “vestem a camisa” da casa.			
68	Os servidores que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.			
69	As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas.			
70	A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos servidores.			
71	A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do servidor.			
72	É necessário centralizar para manter a casa arrumada.			
73	Somente os bons servidores recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.			
74	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de funções gerenciais.			

75	As ideias criativas dos servidores são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.			
76	Os servidores que “vestem a camisa” são as figuras mais valorizadas dentro da organização.			
77	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do servidor na casa.			
78	Os servidores com desempenho permanentemente baixo são transferidos.			
79	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.			
80	Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família.			
81	As iniciativas dos servidores são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.			
82	Os diretores (oficiais) que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.			
83	As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades.			
84	O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à organização.			
85	Os servidores costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.			
86	É muito difícil fazer carreira dentro da organização.			
87	Os servidores que se comprometem com a missão e os ideais da organização tornam-se modelos para os demais membros.			
88	Existem normas que estabelecem o grau de participação dos servidores no processo de tomada de decisões.			
89	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da organização é a produtividade.			
90	Os diretores da organização são admirados pelos servidores.			
91	Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.			
92	A ascensão profissional depende de sorte.			
93	Procura-se eliminar a pessoa malvista.			
94	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.			

Itens associados aos fatores de cultura organizacional		
Valores de ...	Profissionalismo cooperativo	
	Rigidez na estrutura hierárquica de poder	
	Profissionalismo competitivo e individualista	
	Satisfação e bem-estar dos servidores	
Práticas de ...	Integração externa	
	Recompensa e treinamento	
	Promoção do relacionamento interpessoal	

Fonte: SIQUEIRA, 2008, p. 133-137.

ANEXO B – Escala de Envolvimento com o Trabalho (EET).

A seguir serão apresentadas cinco frases referentes ao seu trabalho. Indique o quanto você concorda ou discorda delas. Dê suas respostas anotando nos quadros ao lado de cada frase aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1	Discordo totalmente.
2	Discordo moderadamente.
3	Discordo levemente.
4	Nem concordo nem discordo.
5	Concordo levemente.
6	Concordo moderadamente.
7	Concordo totalmente.

A	Opinião sobre a OPM em que você trabalhou antes do RAIO.
B	Opinião sobre o RAIO no momento da sua chegada.
C	Opinião sobre o RAIO atualmente.

Ord.	Frases	Opinião		
		A	B	C
1	As maiores satisfações da minha vida vêm de meu trabalho.			
2	As horas que passo trabalhando são as melhores horas de meu dia.			
3	As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o meu trabalho.			
4	Eu como, vivo e respeito o meu trabalho.			
5	Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.			

Fonte: SIQUEIRA, 2008, p. 173.

ANEXO C – Escala de Clima Organizacional (ECO)

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das organizações. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a organização policial militar onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características de sua organização COMO UM TODO.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote nos quadros ao lado de cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1	Discordo totalmente.
2	Discordo.
3	Nem concordo nem discordo.
4	Concordo.
5	Concordo totalmente.
A	Opinião sobre a OPM em que você trabalhou antes do RAIO.
B	Opinião sobre o RAIO no momento da sua chegada.
C	Opinião sobre o RAIO atualmente.

Ord.	Afirmativa	Opinião		
		A	B	C
1	Meu setor é informado das decisões que o envolvem.			
2	Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.			
3	O servidor recebe orientação do chefe para executar suas tarefas.			
4	As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.			
5	Aqui, o chefe ajuda os servidores com problemas.			
6	O chefe elogia quando o servidor faz um bom trabalho.			
7	As mudanças são acompanhadas pelos chefes.			
8	As mudanças nesta organização são informadas aos servidores.			
9	Nesta organização, as dúvidas são esclarecidas.			
10	Aqui, existe planejamento das tarefas.			
11	O servidor pode contar com o apoio do chefe.			
12	As mudanças nesta organização são planejadas.			
13	As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho são aceitas pela organização.			
14	Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos servidores.			
15	O chefe valoriza a opinião dos servidores.			
16	Nesta organização, os servidores têm participação nas mudanças.			
17	O chefe tem respeito pelo servidor.			
18	O chefe colabora com a produtividade dos servidores.			
19	Nesta organização, o chefe ajuda o servidor quando ele precisa.			
20	A organização aceita novas formas de o servidor realizar suas tarefas.			
21	O diálogo é utilizado para resolver os problemas da organização.			
22	Os servidores realizam suas tarefas com satisfação.			

23	Aqui, o chefe valoriza os servidores.			
24	Quando os servidores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.			
25	O que os servidores ganham depende das tarefas que eles fazem.			
26	Nesta organização, o servidor sabe por que está sendo recompensado.			
27	Esta organização se preocupa com a saúde de seus servidores.			
28	Esta organização valoriza o esforço dos servidores.			
29	As recompensas que o servidor recebe estão dentro de suas expectativas.			
30	O trabalho bem feito é recompensado.			
31	O salário dos servidores depende da qualidade de suas tarefas.			
32	A produtividade do servidor tem influência no seu salário.			
33	A qualidade do trabalho tem influência no salário do servidor.			
34	Para premiar o servidor, esta organização considera a qualidade do que ele produz.			
35	Os servidores desta organização têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.			
36	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do servidor.			
37	Nesta organização, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.			
38	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.			
39	O ambiente físico de trabalho é agradável.			
40	Nesta organização, o local de trabalho é arejado.			
41	Nesta organização, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.			
42	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.			
43	Esta organização demonstra preocupação com a segurança no trabalho.			
44	O setor de trabalho é limpo.			
45	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do servidor no trabalho.			
46	Nesta organização, a postura física dos servidores é adequada para evitar danos à saúde.			
47	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.			
48	Aqui, existe controle exagerado sobre os servidores.			
49	Nesta organização, tudo é controlado.			
50	Esta organização exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.			
51	A frequência dos servidores é controlada com rigor por esta organização.			
52	Aqui, o chefe usa as regras da organização para punir os servidores.			
53	Os horários dos servidores são cobrados com rigor.			
54	Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.			
55	Nesta organização, nada é feito sem a autorização do chefe.			
56	Nesta organização existe uma fiscalização permanente do chefe.			
57	As relações entre as pessoas desta organização são de amizade.			

58	O servidor que comete um erro é ajudado pelos colegas.			
59	Aqui, os colegas auxiliam um novo servidor em suas dificuldades.			
60	Nesta organização existe cooperação entre os colegas.			
61	Nesta organização os servidores recebem bem um novo colega.			
62	Existe integração entre colegas e servidores nesta organização.			
63	Os servidores se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.			

Itens associados às dimensões do clima organizacional	
Apoio da chefia e da organização	
Recompensa	
Conforto físico	
Controle/pressão	
Coesão entre colegas	

Fonte: SIQUEIRA, 2008, p. 35-38.

ANEXO D – Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos de seu trabalho. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas anotando nos quadros ao lado de cada frase aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1	Totalmente insatisfeito.
2	Muito insatisfeito.
3	Insatisfeito.
4	Indiferente.
5	Satisfeito.
6	Muito satisfeito.
7	Totalmente satisfeito.
A	Opinião sobre a OPM em que você trabalhou antes do RAIO.
B	Opinião sobre o RAIO no momento da sua chegada.
C	Opinião sobre o RAIO atualmente.

No meu trabalho sinto-me...

Ord.	Frases	Opinião		
		A	B	C
1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.			
2	Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.			
3	Com o número de vezes que já fui promovido nesta organização.			
4	Com as garantias que a organização oferece a quem é promovido.			
5	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.			
6	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.			
7	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.			
8	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.			
9	Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.			
10	Com a maneira como esta organização realiza promoções de seu pessoal.			
11	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.			
12	Com o meu salário comparado ao custo de vida.			
13	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.			
14	Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.			
15	Com a quantia em dinheiro que recebo desta organização ao final de cada mês.			
16	Com as oportunidades de ser promovido nesta organização.			
17	Com a quantidade de amigos que tenho entre meus colegas de trabalho.			
18	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.			

19	Com o entendimento entre eu e meu chefe.			
20	Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção.			
21	Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.			
22	Com a maneira como meu chefe me trata.			
23	Com a variedade de tarefas que realizo.			
24	Com a confiança que posso ter em meus colegas de trabalho.			
25	Com a capacidade profissional do meu chefe.			

Itens associados às dimensões de satisfação no trabalho	
Satisfação com os colegas	
Satisfação com o salário	
Satisfação com a chefia	
Satisfação com a natureza do trabalho	
Satisfação com as promoções	

Fonte: SIQUEIRA, 2008, p. 272.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Análise estatística da cultura organizacional no RAIO.

ORDEM	ESCORE MÉDIO																					
	FATOR 1			FATOR 2			FATOR 3			FATOR 4			FATOR 5			FATOR 6			FATOR 7			
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
1	1,83	3,17	2,91	3,23	3,62	3,54	1,88	2,13	2,25	1,64	3,09	2,45	2,29	3,18	3,24	2,14	2,57	2,50	2,25	3,38	2,75	
2	2,61	3,26	3,22	2,85	2,92	2,92	2,75	3,00	3,13	2,18	2,91	2,73	3,29	3,71	3,71	2,57	3,21	3,21	2,25	3,25	3,25	
3	2,00	4,17	3,83	2,00	3,46	3,23	1,75	4,63	3,88	2,00	3,64	3,45	2,71	3,82	4,53	1,14	4,21	3,64	3,29	1,75	4,75	3,75
4	1,22	4,61	4,04	2,08	3,23	3,54	1,50	4,13	3,88	1,00	3,91	3,27	1,71	4,53	4,53	1,14	4,21	3,64	1,50	3,38	3,50	
5	3,57	3,52	3,17	2,46	2,46	2,31	2,50	2,50	2,25	3,55	3,55	3,55	3,88	3,82	3,24	3,21	3,21	3,07	4,25	4,13	3,63	
6	3,48	3,22	3,09	3,38	2,62	3,54	3,75	3,38	3,63	2,82	3,45	3,45	3,00	3,00	3,94	2,93	2,93	3,50	3,38	3,00	3,75	
7	3,70	4,09	4,30	3,23	3,46	3,69	3,00	3,38	3,63	3,36	4,00	0,44	3,59	4,18	4,59	3,36	3,79	4,14	3,38	3,75	4,13	
8	3,39	3,22	3,09	3,31	2,92	3,62	3,75	3,63	3,63	3,91	3,36	3,45	3,00	3,06	3,94	3,00	2,79	3,64	3,50	2,88	3,75	
9	2,61	3,26	3,22	2,85	2,92	2,92	2,88	3,25	3,38	2,27	2,91	2,64	3,29	3,71	3,71	2,57	3,21	3,21	2,25	3,25	3,25	
10	3,00	4,22	4,43	1,85	2,38	2,85	1,63	2,13	2,13	2,36	3,73	4,36	3,35	4,12	4,41	1,93	3,07	3,71	2,38	4,13	4,38	
11	3,04	4,70	4,52	2,92	3,23	3,00	2,80	3,50	3,13	2,00	4,91	4,73	4,06	4,71	4,71	2,71	4,43	4,29	2,13	5,00	0,43	
12	2,13	4,57	4,52	3,15	3,31	3,15	2,00	3,75	3,25	1,18	4,55	4,36	2,41	4,29	4,35	1,79	3,50	3,43	2,63	4,75	4,00	
13	2,61	3,87	4,48	2,77	3,38	3,77	1,88	2,75	3,25	1,18	2,82	3,73	2,53	3,88	4,53	1,57	3,29	3,57	2,00	3,88	4,13	
14	3,57	4,26	4,09	3,62	3,38	3,31	2,50	3,50	3,00	2,27	3,55	3,45	3,06	3,94	3,94	2,29	3,36	3,29	2,75	4,38	3,75	
15	3,35	4,09	4,09	3,31	3,31	3,31	2,13	2,00	2,00	2,91	3,82	4,00	3,94	4,59	4,47	2,71	3,07	3,07	3,38	4,25	4,00	
16	3,13	4,13	4,09	3,85	3,77	3,23	2,00	2,00	2,13	1,82	3,00	3,73	3,47	4,53	4,41	1,71	3,36	2,86	3,00	4,25	4,00	
17	2,00	4,39	3,83	2,00	3,31	3,23	1,75	4,00	3,88	2,00	3,55	3,45	2,71	3,82	4,00	1,86	3,71	3,29	1,75	4,75	3,75	
18	1,22	4,61	4,04	2,08	3,23	3,54	1,50	4,13	3,88	1,00	3,91	3,27	1,71	4,53	4,53	1,14	4,21	3,64	1,50	4,38	3,50	
19	3,57	3,52	3,26	2,46	2,46	2,46	2,50	2,50	2,25	3,64	3,55	3,55	3,88	3,82	3,24	3,21	3,21	3,07	4,25	4,13	3,63	
20	3,30	4,00	4,00	3,31	3,31	3,31	2,50	2,50	2,50	2,64	3,82	4,00	3,94	4,59	4,59	2,57	2,93	2,93	3,38	4,25	4,00	
21	3,57	3,52	3,17	2,46	2,46	2,46	2,50	2,50	2,25	3,45	3,45	3,45	3,88	3,82	3,24	3,21	3,21	3,07	4,25	4,13	3,63	
22	3,13	4,13	4,09	3,85	3,77	3,23	2,00	2,00	2,13	1,82	3,00	3,73	3,47	4,53	4,53	1,71	3,36	2,86	3,00	4,25	3,88	
23	2,00	4,39	3,83	2,00	3,31	3,23	1,88	4,00	3,88	2,00	3,55	3,45	2,71	3,82	4,00	1,93	3,71	3,29	1,75	4,75	3,75	
24	3,04	3,65	3,91	2,62	3,00	3,31	2,88	3,25	3,25	2,18	3,09	3,64	2,47	3,24	4,12	2,07	2,79	3,36	2,25	3,25	4,13	
25	2,48	3,17	4,13	2,08	2,92	3,62	2,38	2,88	4,00	2,18	3,00	4,00	2,35	3,24	4,06	2,21	2,64	3,50	2,25	3,00	3,88	
26	1,83	3,17	2,91	3,23	3,62	3,54	1,88	2,13	2,25	1,64	3,09	2,45	2,29	3,18	3,24	2,14	2,57	2,50	2,25	3,38	2,75	
27	3,78	4,17	4,35	3,23	3,54	3,77	3,00	3,38	3,63	3,36	4,00	4,36	3,59	4,18	4,59	3,29	3,79	4,07	3,38	3,63	4,13	
28	1,48	3,48	2,65	2,85	3,31	3,08	1,50	3,13	3,50	1,09	3,45	2,82	2,00	4,29	3,76	1,36	2,57	3,07	1,13	4,25	2,88	
29	2,61	3,39	3,30	2,62	2,92	2,92	2,88	3,25	3,25	2,18	3,36	3,27	3,24	3,82	3,82	2,07	2,86	2,86	2,38	3,13	2,63	
30	4,09	4,83	4,52	3,62	3,62	3,85	4,63	4,38	4,50	2,82	4,64	4,00	4,24	4,71	4,76	3,14	4,07	3,64	3,57	4,63	4,13	
31	2,09	4,30	4,17	3,23	3,62	3,85	1,88	4,00	4,10	2,45	4,27	4,55	2,35	4,12	4,00	1,79	3,79	3,71	2,13	3,88	3,63	
32	2,26	4,26	4,17	2,77	3,23	3,23	3,13	2,88	2,75	1,82	3,73	3,73	2,00	4,00	4,00	1,57	3,43	3,21	2,00	4,50	4,25	
33	2,13	3,48	4,39	2,85	2,31	3,00	2,00	3,88	3,38	3,73	3,18	2,64	2,24	4,59	3,29	2,86	3,57	3,50	3,88	4,00	2,63	
34	2,17	3,83	4,17	3,46	2,77	3,77	2,63	4,25	3,88	3,45	3,82	2,55	2,76	4,53	3,65	2,71	4,29	4,14	3,75	3,88	3,38	
35	1,96	3,22	4,26	2,23	3,38	2,38	1,63	2,63	3,25	3,73	3,64	3,55	3,00	3,88	4,12	2,36	3,21	3,64	3,88	3,13	3,88	
36	1,39	3,26	3,87	2,38	2,85	3,38	0,63	2,38	3,75	2,45	3,73	3,18	3,94	4,18	4,41	2,29	2,93	3,21	3,38	3,63	3,38	
37	3,48	4,17	3,87	2,54	2,77	2,46	2,50	1,75	2,00	2,45	3,27	3,64	3,47	4,18	3,47	1,71	3,64	3,86	1,88	3,75	3,75	
38	3,65	4,74	4,00	2,77	2,54	3,23	3,75	2,75	3,25	1,91	3,36	3,36	2,18	4,24	3,71	1,93	3,07	4,07	2,38	4,38	3,50	
39	3,48	4,39	3,30	2,92	3,15	3,08	3,13	3,75	2,88	1,18	5,00	4,18	2,65	4,06	4,20	2,14	3,29	3,57	2,25	3,00	4,13	
40	3,48	4,26	3,96	3,08	3,00	3,46	3,63	3,50	3,63	1,45	4,45	3,64	3,29	4,47	4,18	2,50	3,07	3,29	3,13	3,63	3,75	
41	2,91	4,13	3,17	3,00	3,54	3,62	2,38	2,38	2,75	2,00	2,36	2,55	3,88	3,88	3,71	1,86	4,43	3,43	2,50	4,75	3,38	
42	2,65	4,26	4,09	3,23	3,15	3,54	2,13	2,63	2,25	2,64	4,00	4,45	3,94	3,41	4,41	1,79	3,29	2,93	1,38	4,25	4,25	
43	3,26	4,22	3,74	3,15	3,31	3,92	2,00	3,13	2,13	1,91	3,45	4,45	3,12	3,06	4,59	1,71	3,57	2,86	2,13	4,13	4,38	
44	2,43	4,39	4,00	2,85	3,62	2,92	2,50	3,38	3,88	2,09	4,64	4,55	3,06	3,47	4,24	2,71	3,36	3,29	3,00	3,00	3,88	
45	2,35	4,39	4,13	3,31	3,46	2,77	2,13	2,88	3,75	1,45	3,27	3,45	2,47	4,00	4,47	2,93	2,64	3,43	2,88	3,88	4,13	
46	3,61	3,57	2,91	3,23	3,08	4,00	2,25	4,75	2,38	3,18	4,00	3,82	2,35	4,29	4,00	2,86	3,29	3,29	2,13	2,88	3,88	
47	3,30	4,17	4,30	2,31	2,62	3,77	1,88	3,25	2,75	2,82	3,45	4,09	2,71	3,82	4,47	1,57	3,86	2,86	2,13	3,13	3,88	
48	3,00	3,57	2,70	2,38	3,46	3,31	2,25	3,75	2,00	3,27	4,73	3,64	3,18	4,65	4,35	2,29	4,29	3,14	2,25	4,13	3,88	
49	2,04	4,30	3,48	3,15	3,08	3,08	1,63	3,75	2,13	2,55	3,55	3,45	2,47	4,18	4,24	2,21	3,36	2,64	1,75	4,75	3,88	
50	1,30	4,17	4,35	2,92	3,46	3,62	1,63	3,88	3,88	2,18	2,91	3,27	2,76	3,76	4,29	2,21	2,86	3,50	2,50	4,50	3,13	
51	2,09	3,61	3,87	3,08	3,08	2,38	2,25	4,00	3,25	1,73	3,64	2,73	2,53	3,41	3,29	1,79	3,21	3,57	3,25	4,00	4,00	
52	2,96	3,22	3,96	3,31	2,54	3,46	2,63	2,63	4,00	1,27	3,00	4,27	3,06	3,71	4,53	2,64	3,36	3,29	3,88	4,50	3,88	
53	2,48	3,61	3,17	3,85	2,54	3,77	2,25	3,75	2,38	3,36	3,09	4,36	2,41	3,76	3,41	2,79	3,50	2,50	2,88	3,75	4,13	
54	2,13	3,83	3,09	3,23	3,46	3,69	2,50	3,00	3,50	2,91	3,00	4,73	1,94	4,35	4,35	3,14	3,21	4,07	2,25	4,50	4,00	
55	3,48	4,30	4,22	2,00	3,69	2,85	2,38	3,13	3,38	3,36	3,82	3,53	3,88	3,06	4,53	3,14	2,43	3,21	2,50	4,88	3,88	
56	1,65	3,83	3,17	2,08	3,15	2,92	1,88	3,75	2,25	1,91	3,09	3,64	3,00	2,94	4,59	2,57	2,79	2,71	2,38	4,25	4,00	
57	2,43	3,83	3,17	2,46	2,62	2,92	2,75	1,63	3,25	1,82	3,45	4,09	3,35	4,24	4,41	2,43	3,36	3,71	2,13	4,13	4,00	
58	3,70	3,70	4,43	3,31	3,00	3,08	1,75	2,63	3,75	2,36	3,36	3,64	3,24	3,47	4,47	1,86	2,93	2,43	2,00	3,88	3,88	

ORDEM	ESCORE MÉDIO																				
	FATOR 1			FATOR 2			FATOR 3			FATOR 4			FATOR 5			FATOR 6			FATOR 7		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
59	2,48	4,26	4,48	3,00	2,85	3,54	3,75	3,38	3,88	1,91	4,09	3,36	3,12	3,29	4,12	1,93	3,00	3,14	2,63	4,25	3,38
60	2,13	4,26	4,57	3,08	3,85	3,23	3,75	4,25	2,25	1,91	3,55	3,36	3,53	4,24	4,29	1,86	3,93	3,36	3,88	4,13	3,88
61	1,96	3,48	4,35	2,08	3,23	3,38	2,38	3,38	3,63	2,91	3,73	3,73	4,00	4,59	4,24	2,50	3,79	3,57	3,25	4,63	3,75
62	2,39	3,26	4,17	2,00	3,46	3,38	2,63	3,88	3,36	1,55	3,27	3,82	2,47	4,12	4,18	2,14	3,50	3,14	2,00	3,25	4,00
63	2,22	3,26	4,30	2,69	3,85	3,08	3,38	2,75	3,25	2,36	3,18	3,73	2,59	4,06	4,35	2,21	4,14	3,57	2,63	2,88	3,50
64	1,39	3,91	3,87	3,15	3,23	3,54	3,38	3,50	3,75	2,64	3,09	3,45	3,00	4,06	3,41	2,07	3,29	4,07	3,25	3,38	3,50
65	1,65	3,74	3,96	3,31	3,08	3,54	3,25	2,00	2,13	2,36	3,00	3,27	3,94	4,47	4,35	2,79	3,07	3,43	2,88	4,13	4,38
66	3,61	3,74	3,91	3,23	2,62	2,69	3,38	2,00	3,13	1,91	3,45	3,82	3,47	4,35	3,47	3,14	3,71	3,43	2,50	4,88	3,63
67	1,65	4,52	3,39	2,62	3,54	3,46	2,13	3,75	3,50	1,82	3,73	4,18	2,12	4,12	4,47	2,43	2,93	3,64	2,25	4,50	3,00
68	2,78	4,57	3,87	2,08	2,23	3,69	1,88	4,38	3,00	2,00	3,55	2,27	2,24	4,41	4,06	4,79	3,14	4,36	2,25	4,13	3,63
69	3,48	4,00	2,91	3,08	3,38	2,15	1,88	2,38	2,75	2,00	3,27	4,55	3,82	4,00	4,12	2,57	3,07	3,50	3,50	4,25	3,25
70	2,52	3,13	3,22	3,00	3,31	3,46	2,00	2,63	2,25	1,82	4,27	3,09	4,00	4,29	4,06	2,00	4,50	3,50	3,75	4,25	2,63
71	2,17	3,30	3,91	2,85	2,54	3,77	2,50	2,00	3,00	2,73	4,45	3,09	2,71	4,12	3,29	2,79	3,43	3,29	3,88	3,88	4,13
72	1,91	4,48	4,04	3,54	3,08	3,46	2,13	2,50	2,00	3,73	4,00	4,18	2,88	4,41	4,53	1,36	3,50	3,07	2,38	4,88	3,80
73	2,30	4,30	3,04	3,54	3,46	3,08	2,00	4,13	2,38	3,45	2,82	4,27	3,71	3,94	3,53	2,07	3,29	3,57	2,38	4,00	4,00
74	2,30	3,39	3,26	3,62	3,23	3,08	1,75	3,13	3,63	3,45	2,91	4,00	3,71	4,12	3,47	2,21	3,21	4,07	2,13	4,38	4,13
75	1,83	3,35	4,35	2,00	3,69	3,00	1,50	2,63	3,38	2,64	3,64	3,64	2,35	3,24	3,71	2,86	3,86	3,57	2,38	4,38	3,75
76	2,96	3,78	3,04	2,46	3,00	3,08	2,50	2,38	2,75	2,36	3,64	3,55	2,06	3,24	4,00	1,93	3,29	3,29	2,38	3,88	3,38
77	2,22	3,52	3,22	3,31	3,62	3,08	2,38	8,25	2,63	1,64	3,82	3,36	4,00	3,88	4,41	1,64	4,00	3,50	3,25	4,25	4,25
78	2,39	3,48	3,09	3,31	3,46	3,23	2,25	3,50	2,13	1,55	3,45	3,73	3,82	4,59	3,35	1,93	3,36	4,50	3,00	4,75	4,25
79	1,57	4,00	4,26	3,31	3,00	3,77	1,50	3,38	2,38	1,36	4,09	4,00	3,71	4,53	4,06	2,43	3,07	3,64	2,75	3,25	4,00
80	3,22	4,52	3,09	2,85	2,92	3,23	1,75	3,63	3,63	2,00	3,36	2,45	3,65	4,06	4,47	2,36	3,29	3,36	2,38	2,75	4,00
81	3,48	4,52	3,17	2,15	3,15	3,38	2,63	3,50	3,13	2,91	2,91	4,18	2,35	4,12	3,88	3,43	3,43	3,43	2,13	3,25	3,88
82	3,65	4,09	4,48	2,62	2,62	3,23	3,63	1,88	4,13	1,82	4,09	3,00	2,82	4,12	4,76	1,79	3,79	2,93	1,88	3,38	4,25
83	3,04	3,96	4,61	3,00	3,62	3,23	3,25	3,38	2,00	2,00	4,55	3,36	2,35	4,18	4,65	1,86	3,14	2,79	2,75	4,13	3,75
84	2,96	4,30	4,43	3,15	3,46	3,46	3,50	3,88	3,88	1,64	4,27	3,91	2,29	4,18	4,47	2,29	3,14	3,36	3,00	3,13	3,50
85	3,00	3,43	4,57	3,62	2,77	2,46	2,50	2,88	3,38	3,00	3,18	4,36	3,59	4,41	4,24	2,14	4,57	3,57	3,13	4,50	3,75
86	2,74	3,52	4,00	3,31	3,23	3,38	2,00	3,50	3,38	2,82	3,73	3,64	2,00	3,88	4,65	1,71	3,36	3,14	2,50	4,00	3,50
87	3,74	3,87	4,17	3,77	3,69	2,38	2,25	2,00	4,38	3,64	3,64	3,00	2,88	3,29	4,06	2,64	3,43	2,93	2,38	4,25	4,13
88	2,83	3,39	3,83	2,08	3,46	3,38	1,75	2,00	4,25	3,45	3,18	3,82	3,35	3,12	4,35	3,07	3,29	3,07	2,25	3,75	3,63
89	3,35	3,13	3,91	2,15	3,15	3,15	2,38	4,50	2,63	3,82	3,36	3,82	3,47	3,35	4,29	3,21	2,71	2,79	3,13	4,13	3,88
90	3,26	4,57	3,78	2,38	3,08	3,54	2,00	3,63	3,75	2,55	3,73	3,64	3,18	4,12	4,12	2,57	3,64	3,36	2,00	3,38	3,75
91	2,74	4,39	3,52	3,08	3,54	3,38	2,25	2,88	3,50	2,09	3,73	3,55	3,60	4,12	4,29	3,00	4,00	3,29	2,63	4,50	4,13
92	3,00	4,39	4,09	2,69	3,69	3,38	2,13	2,13	3,75	1,91	3,82	3,64	2,82	4,18	3,47	2,43	4,07	3,57	3,25	3,75	3,88
93	2,48	3,96	3,09	4,00	3,00	2,92	2,00	2,38	3,13	1,27	3,45	3,73	2,76	4,47	4,47	2,21	3,29	2,50	2,88	4,38	2,75
94	2,70	4,13	4,00	2,85	3,85	2,92	2,13	2,25	2,38	1,27	3,55	3,91	2,82	3,65	3,35	1,64	2,93	4,07	2,25	4,25	3,75
95	2,83	4,22	3,91	2,54	3,31	3,08	1,75	3,38	3,25	2,18	3,00	2,45	4,00	4,00	4,29	1,71	3,21	3,21	2,50	4,38	3,13
96	3,35	3,87	4,00	2,15	3,08	3,85	1,50	4,25	3,13	2,82	3,18	4,36	3,41	4,29	4,24	2,64	3,50	2,71	2,50	4,38	3,50
97	2,91	4,57	4,04	2,31	3,15	3,85	3,00	3,50	3,38	1,91	2,91	3,27	2,59	3,76	3,47	2,36	3,64	3,36	3,25	4,25	3,50
98	3,57	4,61	2,96	3,54	2,38	3,46	2,13	3,25	2,88	1,73	3,45	3,55	1,82	3,35	4,35	1,71	2,93	4,00	3,88	4,13	3,38
99	1,61	3,52	4,30	3,38	2,62	3,31	1,88	3,25	2,00	1,27	3,64	3,27	4,00	4,06	3,35	1,86	2,71	3,29	3,75	4,00	3,75
100	1,61	3,96	4,04	3,15	3,38	2,77	2,63	3,38	2,13	3,64	3,36	4,55	3,82	2,82	4,41	1,57	2,50	3,00	2,88	4,38	4,00
101	3,65	3,61	3,13	2,62	2,77	3,38	1,88	3,63	3,75	2,64	3,45	3,45	3,82	3,82	4,00	2,29	3,43	2,71	2,88	4,50	3,88
102	3,22	4,17	3,91	2,08	2,08	3,54	2,88	3,13	4,00	3,55	4,09	2,64	3,41	4,29	4,12	2,21	3,07	3,43	3,13	4,25	3,50
103	3,30	4,35	3,96	3,23	2,92	2,31	2,38	2,25	2,38	1,73	3,45	4,18	2,41	4,76	3,94	1,86	3,29	3,57	3,25	3,25	3,50
104	3,30	3,61	4,00	3,31	2,69	3,62	2,38	3,63	3,13	2,18	3,82	4,91	1,94	4,24	3,35	1,79	3,57	3,14	1,75	3,00	3,63
105	2,09	3,22	4,04	2,46	3,62	3,62	2,13	3,38	3,50	2,09	4,82	4,45	3,65	4,00	4,53	1,57	3,93	2,86	1,50	3,38	3,38
106	3,13	3,61	3,00	2,23	3,08	3,77	1,88	3,13	2,75	2,09	4,36	3,64	3,41	3,94	3,82	2,79	3,57	3,14	4,13	3,50	4,38
107	3,70	3,74	4,26	2,85	3,23	3,08	3,00	3,13	2,13	1,82	3,00	3,45	3,53	4,18	4,12	2,79	3,00	2,71	3,50	4,25	4,25
108	3,39	3,30	2,78	3,31	3,46	2,92	4,13	2,75	2,00	3,18	3,64	4,00	3,12	4,12	4,47	2,50	3,71	3,43	3,38	3,13	3,75
109	3,17	3,26	3,17	3,00	3,92	3,85	2,25	1,63	3,75	1,18	3,73	3,55	3,18	4,59	3,82	2,36	3,29	3,50	3,88	4,50	4,38
110	2,87	3,35	4,57	3,38	3,15	3,69	3,13	4,25	4,00	1,18	3,18	3,64	3,71	3,82	4,18	1,71	2,71	3,36	2,13	4,25	3,88
111	2,91	4,09	4,13	3,46	2,85	3,38	2,50	3,88	2,00	2,27	3,36	3,27	3,65	3,35	4,53	2,14	2,93	2,50	1,88	4,50	3,88
112	3,00	4,35	4,13	3,69	2,85	3,54	2,38	2,25	2,75	2,91	4,00	3,64	2,59	3,18	3,29	2,00	4,57	4,17	2,38	3,88	3,75
113	2,22	3,78	2,70	2,23	3,38	2,92	2,63	2,75	2,50	2,09	3,45	3,64	2,35	3,12	4,35	2,64	3,57	2,86	2,13	4,25	4,00
114	2,83	3,39	3,35	1,85	2,38	3,15	2,00	2,63	1,88	1,82	3,91	3,82	3,47	4,29	4,18	3,00	3,21	3,07	2,88	4,75	3,25
115	3,35	3,91	4,35	2,54	3,92	3,54	1,88	2,38	3,75	1,82	3,18	3,73	3,24	4,06	4,00	1,64	3,14	3,43	1,75	3,38	3,88
116	3,39	3,22	4,30	3,23	3,15	2,38	2,88	3,50	2,25	2,82	3,18	3,45	3,76	3,94	4,12	1,79	3,14	3,93	2,25	3,13	4,00

PROFISSIONALISMO COOPERATIVO (FATOR 1)																
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL		TESTE DE TUKEY		
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico	A	B	C
A	116,00	316,70	2,73	0,49	Entre grupos	96,31	2,00	48,15	145,60	0,00	3,02		Conclusão	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).	A	0,00
B	116,00	451,40	3,89	0,22	Dentro dos grupos	114,10	345,00	0,33				Diferença significativa		B	21,75	
C	116,00	440,17	3,79	0,29	Total	210,41	347,00						C	19,93	1,81	
														Estatisticamente diferentes		

RIGIDEZ NA ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE PODER (FATOR 2)																
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL		TESTE DE TUKEY		
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico	A	B	C
A	116	333,85	2,88	0,29	Entre grupos	9,00	2,00	4,50	21,62	0,00	3,02		Conclusão	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).	A	0,00
B	116	365,94	3,15	0,17	Dentro dos grupos	71,80	345,00	0,21				Diferença significativa		B	6,53	
C	116	378,06	3,26	0,17	Total	80,79	347,00						C	9,00	2,47	
														Estatisticamente diferentes		

PROFISSIONALISMO COMPETITIVO E INDIVIDUALISTA (FATOR 3)																
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL		TESTE DE TUKEY		
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico	A	B	C
A	116	278,21	2,40	0,44	Entre grupos	40,77	2,00	20,38	36,16	0,00	3,02		Conclusão	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).	A	0,00
B	116	367,67	3,17	0,77	Dentro dos grupos	194,51	345,00	0,56				Diferença significativa		B	11,06	
C	116	355,98	3,07	0,49	Total	235,28	347,00						C	3,62	1,45	
														Estatisticamente diferentes		

SATISFAÇÃO E BEM-ESTAR DOS SERVIDORES (FATOR 4)																
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL		TESTE DE TUKEY		
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico	A	B	C
A	116	269,09	2,32	0,56	Entre grupos	125,74	2,00	62,87	156,32	0,00	3,02		Conclusão	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).	A	0,00
B	116	415,63	3,58	0,25	Dentro dos grupos	138,76	345,00	0,40				Diferença significativa		B	21,46	
C	116	418,35	3,61	0,39	Total	264,50	347,00						C	21,85	0,40	
														Estatisticamente diferentes		

INTEGRAÇÃO EXTERNA (FATOR 5)																		
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL		TESTE DE TUKEY				
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico		A	B	C	
A	116	355,35	3,06	0,42	Entre grupos	71,93	2,00	35,97	131,58	0,00	3,02		Conclusão	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).	A		0,00	0,00
B	116	459,67	3,96	0,22	Dentro dos grupos	94,31	345,00	0,27				Diferença significativa		B	18,53			0,19
C	116	473,50	4,08	0,18	Total	166,24	347,00					C		20,98	2,46			
															Estatisticamente diferentes			

RECOMPENSA E TREINAMENTO (FATOR 6)																		
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL		TESTE DE TUKEY				
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico		A	B	C	
A	116	266,69	2,30	0,33	Entre grupos	86,36	2,00	43,18	173,63	0,00	3,02		Conclusão	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).	A		0,00	0,00
B	116	391,08	3,37	0,22	Dentro dos grupos	85,80	345,00	0,25				Diferença significativa		B	23,16			0,88
C	116	387,38	3,34	0,19	Total	172,16	347,00					C		22,47	0,69			
															Estatisticamente diferentes			

PROMOÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL (FATOR 7)																		
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL		TESTE DE TUKEY				
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico		A	B	C	
A	116	313,03	2,70	0,51	Entre grupos	105,21	2,00	52,60	146,62	0,00	3,02		Conclusão	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).	A		0,00	0,00
B	116	460,65	3,97	0,32	Dentro dos grupos	123,78	345,00	0,36				Diferença significativa		B	22,89			0,00
C	116	431,14	3,72	0,25	Total	228,98	347,00					C		18,31	4,58			
															Estatisticamente diferentes			

FATORES	FASES		
	A	B	C
Profissionalismo cooperativo	2,73a	3,89b	3,79b
Rigidez na estrutura hierárquica de poder	2,87a	3,15b	3,27b
Profissionalismo competitivo e individualista	2,4a	3,17b	3,07b
Satisfação e bem-estar dos servidores	2,33a	3,57b	3,64b
Integração externa	3,06a	3,96b	4,07b
Recompensa e treinamento	2,29a	3,37b	3,36b
Promoção do relacionamento interpessoal	2,69a	3,99b	3,82c

APÊNDICE B – Análise estatística de envolvimento com o trabalho no RAIO.

ORDEM	ESCORE															MÉDIO		
	POR PERGUNTA																	
	P1			P2			P3			P4			P5			A	B	C
1	5	5	5	4	5	4	3	3	2	5	5	2	5	5	5	4,4	4,6	3,6
2	3	5	5	2	2	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3,0	4,4	4,4
3	5	7	6	3	5	6	2	4	4	1	3	3	2	5	6	2,6	4,8	5,0
4	2	7	7	1	1	1	1	1	1	7	7	7	2	5	5	2,6	4,2	4,2
5	1	1	1	6	6	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	5,2	5,2	5,2
6	2	3	3	4	4	3	4	6	6	4	3	5	4	3	5	3,6	3,8	4,4
7	5	5	6	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	7	7	4,4	5,2	5,6
8	2	3	3	4	4	3	4	6	6	4	3	5	4	3	5	3,6	3,8	4,4
9	3	5	5	2	2	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3,6	4,4	4,4
10	6	6	6	4	4	4	7	7	7	1	1	1	5	6	6	4,6	4,8	4,8
11	1	1	1	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	5,4	5,4	5,4
12	2	5	4	1	6	4	2	5	4	1	6	5	3	7	5	1,8	5,8	4,4
13	7	7	7	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	6,6	6,6	6,6
14	5	5	5	5	6	6	4	5	5	3	3	3	5	7	6	4,4	5,2	5,0
15	3	7	7	5	7	6	3	5	5	7	7	7	7	7	7	5,0	6,6	6,4
16	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	5	5	5	3,8	3,8	3,8
17	5	7	6	3	5	6	2	4	4	1	3	3	3	5	6	2,8	4,8	5,0
18	2	7	7	1	1	1	1	1	1	7	7	7	2	5	5	2,6	4,2	4,2
19	1	1	1	6	6	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	5,2	5,2	5,2
20	3	7	7	3	7	6	3	5	5	7	7	7	7	7	7	4,6	6,6	6,4
21	1	1	1	6	6	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	5,2	5,2	5,2
22	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	5	5	5	3,8	3,8	3,8
23	5	7	6	3	5	6	2	4	4	1	3	3	3	5	6	2,8	4,8	5,0
24	6	6	6	5	5	5	6	6	6	7	7	7	6	6	6	6,0	6,0	6,0
25	5	5	6	4	5	6	4	5	6	5	5	6	4	5	6	4,4	5,0	6,0
26	5	5	5	4	5	4	3	3	2	5	5	2	5	5	5	4,4	4,6	3,6
27	5	5	6	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	7	7	4,4	5,2	5,6
28	3	6	5	1	5	5	1	7	5	1	7	7	1	7	5	1,4	6,4	5,4
29	5	7	7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4,4	4,8	4,8
30	4	6	6	3	3	3	3	3	3	7	7	7	7	7	7	4,8	5,2	5,2
31	2	7	7	2	6	6	2	6	6	2	4	4	2	5	5	2,0	5,6	5,6
32	6	6	6	1	5	5	1	5	5	7	7	7	7	7	7	4,4	6,0	6,0
33	5	6	6	3	4	6	2	7	5	1	6	5	3	5	6	2,8	5,6	5,6
34	3	7	3	3	5	3	4	4	6	7	4	4	6	6	6	4,6	5,2	4,4
35	2	2	4	4	6	2	5	5	6	5	7	5	4	7	5	4,0	5,4	4,4
36	3	2	7	3	6	4	4	5	6	7	7	1	6	6	6	4,6	5,2	4,8
37	2	2	2	1	6	6	3	6	6	1	7	6	4	5	7	2,2	5,2	5,4
38	2	3	4	6	4	4	7	7	5	7	3	5	6	4	4	5,6	4,5	4,4
39	2	2	7	1	7	7	3	6	6	1	7	7	4	7	6	2,2	5,8	6,6
40	6	7	5	3	2	6	3	2	3	2	7	5	3	5	6	3,4	4,6	5,0
41	6	5	6	4	7	7	4	5	6	5	4	7	6	7	6	5,0	5,6	6,4
42	2	6	4	5	5	5	4	5	2	7	3	3	6	5	5	4,8	4,8	3,8
43	2	5	5	1	4	6	2	3	4	6	4	4	3	5	6	2,8	4,2	5,0
44	6	6	6	5	7	1	5	6	3	3	7	7	6	7	4	5,0	6,6	4,2
45	1	7	2	7	2	6	6	1	7	6	7	6	7	6	5	5,4	4,6	5,2
46	2	6	5	6	6	7	5	5	7	7	5	7	6	7	6	5,2	5,8	6,4
47	3	4	3	1	4	6	2	6	7	6	4	5	2	3	5	2,8	4,2	5,2
48	4	1	2	3	7	3	6	6	2	4	6	6	5	6	6	4,4	5,2	3,8
49	4	3	5	2	5	6	5	6	4	4	4	3	6	3	6	4,2	4,2	4,8
50	4	5	5	2	5	5	4	5	7	2	5	7	3	6	7	3,0	5,2	6,2
51	6	5	6	3	6	6	2	6	7	2	6	4	4	5	7	3,4	5,6	6,0
52	6	6	4	4	6	4	4	5	2	5	4	2	6	7	6	5,0	5,6	3,6
53	3	6	5	2	1	5	1	2	5	6	7	6	3	5	7	3,0	4,2	5,6
54	3	4	5	2	4	6	3	3	5	1	4	7	4	6	4	2,6	4,2	5,4
55	5	5	6	4	3	4	2	3	4	5	5	4	6	7	6	4,4	4,6	4,8
56	2	6	6	7	5	3	6	7	4	6	1	6	6	5	7	5,4	4,8	5,2
57	3	5	7	1	5	5	3	7	6	1	7	3	4	6	5	2,4	6,0	5,2
58	1	7	6	7	6	7	7	7	5	6	6	5	6	7	7	5,4	6,6	6,0

ORDEM	ESCORE															MÉDIO		
	POR PERGUNTA																	
	P1			P2			P3			P4			P5			A	B	C
A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
59	2	5	4	6	5	4	7	4	2	7	5	3	5	6	5	5,4	5,0	3,6
60	2	5	6	2	3	2	5	5	4	4	6	5	6	5	5	3,8	4,8	4,4
61	5	5	6	4	5	6	6	4	3	1	5	3	6	5	7	4,4	4,8	5,0
62	4	6	6	1	1	1	3	1	2	1	7	7	4	6	5	2,6	4,2	4,2
63	5	3	2	4	6	6	1	6	6	6	7	6	3	4	6	3,8	5,2	5,2
64	5	5	4	3	4	3	2	4	6	6	3	4	5	3	5	4,2	3,8	4,4
65	5	5	5	5	4	5	4	4	6	3	5	5	5	6	7	4,4	4,8	5,6
66	5	3	3	4	5	4	4	6	6	4	2	4	5	3	5	4,4	3,8	4,4
67	4	3	5	4	2	3	4	5	5	4	7	4	4	5	5	4,0	4,4	4,4
68	5	7	6	4	4	5	4	6	7	4	1	2	5	6	6	4,4	4,8	5,2
69	6	1	2	6	7	6	7	7	5	7	7	6	7	5	7	6,6	5,4	5,2
70	7	7	4	7	6	4	6	5	5	7	6	4	7	5	5	6,8	5,8	4,4
71	5	7	7	4	5	7	3	5	6	5	7	6	5	5	7	4,4	5,8	6,6
72	3	6	5	2	6	5	4	4	5	4	3	4	5	7	6	3,6	5,2	5,0
73	2	6	7	2	7	7	1	7	5	7	6	6	2	7	7	2,8	6,6	6,4
74	3	4	4	2	5	4	4	2	3	4	3	4	5	5	4	3,6	3,8	3,8
75	1	6	6	6	5	6	7	4	4	7	4	4	7	5	5	5,6	4,8	5,0
76	5	5	6	3	1	1	2	2	2	1	7	7	2	6	5	2,6	4,2	4,2
77	6	2	2	4	6	5	7	5	6	1	6	7	5	7	6	4,6	5,2	5,2
78	2	6	7	1	7	7	2	6	5	1	7	6	3	7	7	1,8	6,6	6,4
79	3	2	1	2	6	6	4	5	7	4	7	6	5	6	6	3,6	5,2	5,2
80	6	5	3	5	4	4	7	2	2	1	3	5	5	5	5	4,8	3,8	3,8
81	1	6	5	6	5	6	6	4	5	7	3	3	6	6	6	52,0	4,8	5,0
82	5	6	6	4	4	5	4	7	6	4	7	6	5	6	7	4,4	6,0	6,0
83	1	5	6	6	5	5	6	4	7	7	4	6	7	7	6	5,4	5,0	6,0
84	5	5	5	4	4	5	5	3	2	4	5	1	5	6	5	4,6	4,6	3,6
85	7	5	6	6	4	4	6	5	5	7	5	6	7	7	7	6,6	5,2	5,6
86	1	7	6	6	5	5	6	6	5	7	7	7	6	7	4	5,2	6,4	5,4
87	2	7	6	1	5	4	2	5	5	7	4	4	2	3	5	2,8	4,8	4,8
88	1	6	6	6	3	3	6	4	4	7	7	6	7	6	7	5,4	5,2	5,2
89	3	7	7	2	6	7	4	7	5	4	4	4	6	4	5	3,8	5,6	5,6
90	4	5	6	4	5	6	5	6	4	5	6	7	6	6	7	4,8	5,6	6,0
91	3	6	6	2	3	5	4	7	6	4	6	5	5	5	6	3,6	5,4	5,6
92	4	6	4	5	5	2	1	4	6	1	4	5	7	5	5	3,6	4,8	4,4
93	4	2	5	3	6	2	5	6	4	6	7	6	7	6	5	5,0	5,4	4,4
94	5	2	6	2	6	4	4	6	6	5	7	1	6	5	7	4,4	5,2	4,8
95	2	1	1	3	6	6	5	7	7	5	7	7	6	5	6	4,2	5,2	5,4
96	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	3	6	5	4	5	4,0	3,8	4,4
97	2	2	6	2	6	6	4	6	7	4	7	6	6	6	6	3,6	5,4	6,2
98	4	7	2	3	1	7	4	2	6	4	6	6	7	5	7	4,4	4,2	5,6
99	4	5	3	3	6	4	5	4	5	5	4	5	7	7	5	4,8	5,2	4,4
100	3	6	6	3	5	6	4	5	7	4	3	6	6	5	6	4,0	4,8	6,2
101	3	4	5	3	4	6	5	3	5	5	4	4	6	4	5	4,4	3,8	5,0
102	2	7	7	2	7	7	3	6	4	3	7	7	5	6	7	3,0	6,6	6,4
103	4	6	4	2	1	5	3	2	2	3	7	3	6	5	5	3,6	4,2	3,8
104	2	6	7	1	7	6	4	6	5	4	7	3	6	7	4	3,4	6,6	5,0
105	3	2	6	3	4	1	3	7	1	5	3	7	5	3	6	3,8	3,8	4,2
106	3	2	3	3	6	6	5	5	6	4	7	5	6	6	6	4,2	5,2	5,2
107	2	4	7	2	3	6	6	6	6	6	3	6	7	3	7	4,6	3,8	6,4
108	3	6	2	4	5	6	5	4	6	5	5	6	7	6	6	4,8	5,2	5,2
109	3	7	4	2	7	3	5	7	2	4	7	5	6	5	5	4,0	6,6	3,8
110	2	6	6	3	1	7	6	3	4	6	6	3	4	5	5	4,2	4,2	5,0
111	4	6	6	3	7	6	4	6	5	4	5	7	6	7	6	4,2	6,2	6,0
112	3	1	6	2	4	5	5	7	6	6	4	6	7	3	7	4,6	3,8	6,0
113	2	4	5	2	6	5	4	5	2	4	5	3	7	6	3	3,8	5,2	3,6
114	4	4	7	2	3	5	5	5	4	4	4	5	6	3	7	4,2	3,8	5,6
115	4	6	5	3	4	5	4	6	6	5	3	6	6	7	5	4,4	5,2	5,4
116	6	7	7	4	7	4	4	6	3	5	6	5	5	7	5	4,8	6,6	4,8

ESCORE MÉDIO												
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância
A	116,00	526,20	4,54	20,90	Entre grupos	21,42	2,00	10,71	1,45	0,24	3,02	F > F-crítico
B	116,00	586,90	5,06	0,66	Dentro dos grupos	2554,95	345,00	7,41				Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).
C	116,00	587,60	5,07	0,66	Total	2576,37	347,00					Conclusão
												Diferença insignificante

AFIRMAÇÃO 1																
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL		TESTE DE TUKEY		
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico	A	B	C
A	116,00	412,00	3,55	2,61	Entre grupos	147,56	2,00	73,78	24,93	7,73998E-11	3,021896302	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).		A	2,18E-05	2,18E-05
B	116,00	567,00	4,89	3,40	Dentro dos grupos	1021,16	345,00	2,96				Conclusão	Diferença significativa	B	8,365	0,9229
C	116,00	577,00	4,97	2,86	Total	1168,71	347,00							C	8,905	0,5397
															Estatisticamente diferentes	

AFIRMAÇÃO 2																
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL		TESTE DE TUKEY		
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	valor-P	F crítico	Significância	F > F-crítico	A	B	C
A	116	401	3,456896552	2,719865067	Entre grupos	133,6954023	2	66,84770115	25,4654273	4,83567E-11	3,021896302	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).		A	2,18E-05	2,18E-05
B	116	552	4,75862069	2,619490255	Dentro dos grupos	905,637931	345	2,625037481				Conclusão	Diferença significativa	B	8,653	0,9919
C	116	555	4,784482759	2,535757121	Total	1039,333333	347							C	8,825	0,1719
															Estatisticamente diferentes	

AFIRMAÇÃO 3																
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL		TESTE DE TUKEY		
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico	A	B	C
A	116	469	4,043103448	2,702473763	Entre grupos	44,72988506	2	22,36494253	8,55863566	0,000235668	3,021896302	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).		A	4,11E-04	2,89E-03
B	116	563	4,853448276	2,543553223	Dentro dos grupos	901,5344828	345	2,613143428				Conclusão	Diferença significativa	B	5,399	0,8576
C	116	550	4,74137931	2,593403298	Total	946,2643678	347							C	4,652	0,7467
															Estatisticamente diferentes	

AFIRMAÇÃO 4																
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL		TESTE DE TUKEY		
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico	A	B	C
A	116	522	4,5	4,095652174	Entre grupos	34,05172414	2	17,02586207	5,309553495	0,005356318	3,021896302	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).		A	5,21E-03	4,52E-02
B	116	607	5,232758621	2,823613193	Dentro dos grupos	1106,293103	345	3,206646677				Conclusão	Diferença significativa	B	4,407	0,7437
C	116	587	5,060344828	2,700674663	Total	1140,344828	347							C	3,37	1,037
															Estatisticamente diferentes	

AFIRMAÇÃO 5																	
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL		TESTE DE TUKEY			
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico		A	B	C
A	116	596	5,137931034	2,224287856	Entre grupos	23,72988506	2	11,86494253	7,85383483	0,00046184	3,021896302			Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).	A		2,79E-02
B	116	644	5,551724138	1,449475262	Dentro dos grupos	521,1982759	345	1,51071964				Conclusão	Diferença significativa	B	3,626		0,3755
C	116	669	5,767241379	0,858395802	Total	544,9281609	347				C			5,514	1,889		
														Estatisticamente diferentes			

AFIRMAÇÕES	FASES		
	A	B	C
As maiores satisfações da minha vida vem do meu trabalho	3,55a	4,88b	4,97b
As horas que passo trabalhando são as melhores horas...	3,46a	4,76b	4,78b
As coisas mais importantes que acontecem em minha vida...	4,04a	4,85b	4,74b
Eu como, vivo e respeito o meu trabalho	4,50a	5,23b	5,06b
Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho	5,14a	5,55b	5,76b

APÊNDICE C – Análise estatística de clima organizacional no RAI0.

ORDEM	ESCORE MÉDIO														
	ACO			REC			CF			CP			CC		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
1	2,24	3,38	3,05	1,69	2,62	2,46	2,38	2,69	3,46	3,33	2,78	3,33	3,29	3,00	2,86
2	3,33	3,62	3,67	2,92	3,08	3,08	2,62	3,85	3,92	3,78	3,78	3,78	3,71	3,71	3,71
3	2,38	4,24	3,76	2,31	4,77	4,38	2,31	3,69	4,31	3,44	3,22	3,56	2,14	4,86	4,00
4	1,24	5,00	4,76	1,00	4,00	3,92	1,54	3,54	3,77	3,44	4,22	4,78	1,00	5,00	4,29
5	3,71	3,71	3,71	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,89	2,89	2,89	4,00	4,00	4,00
6	3,81	3,38	3,71	4,08	3,85	3,54	4,38	3,77	3,92	4,11	3,78	4,11	3,71	2,43	2,71
7	3,90	4,52	4,57	3,85	4,08	4,31	3,54	3,85	4,15	3,89	3,78	4,11	3,43	3,71	3,86
8	3,81	3,38	3,76	4,08	3,77	3,54	4,38	3,77	3,92	4,11	3,78	4,11	4,71	2,43	2,71
9	3,38	3,62	3,67	2,92	3,08	3,08	3,62	3,77	3,85	3,89	3,89	3,89	3,71	3,71	3,71
10	3,10	4,24	4,48	2,54	3,15	3,46	3,00	4,08	4,23	3,89	4,00	4,11	4,00	4,43	4,71
11	2,95	3,90	3,81	2,46	3,54	3,46	2,77	3,23	3,77	2,67	2,67	2,67	2,86	3,57	3,86
12	1,57	4,90	4,90	1,92	4,54	4,69	2,00	4,31	4,54	4,56	2,89	2,89	2,57	4,43	3,57
13	3,43	4,00	4,29	3,00	3,15	3,31	1,69	3,85	4,23	3,67	4,00	3,89	3,29	4,29	4,71
14	3,10	4,24	4,24	3,15	3,92	3,85	2,08	2,38	3,54	3,78	3,56	3,89	3,71	3,43	3,71
15	3,67	4,62	4,62	2,92	4,00	4,00	2,85	4,85	4,92	4,11	3,67	3,67	5,00	5,00	3,86
16	3,81	4,52	4,33	2,38	3,31	2,92	2,31	2,62	4,92	3,44	3,67	3,70	4,14	4,71	4,57
17	2,38	4,24	3,76	2,31	4,77	4,31	2,31	3,23	4,38	3,44	3,22	3,56	2,14	4,86	4,00
18	1,24	5,00	4,76	1,00	4,00	3,92	1,38	3,69	4,23	3,44	4,22	4,78	1,00	5,00	4,29
19	3,71	3,71	3,71	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,33	3,33	3,33	4,00	4,00	4,00
20	3,67	4,62	4,62	2,92	4,00	4,00	2,77	4,85	4,85	4,11	3,67	3,67	5,00	5,00	3,86
21	3,71	3,71	3,71	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,89	2,89	2,89	4,00	4,00	4,00
22	3,81	4,52	4,33	2,38	3,31	2,92	2,31	2,62	4,92	3,44	3,67	3,67	4,14	4,71	4,57
23	2,38	4,24	3,76	2,31	4,77	4,31	2,31	3,46	4,38	3,44	3,22	3,56	2,14	4,86	4,00
24	3,10	3,86	4,43	3,00	3,92	4,00	3,38	3,85	4,00	3,22	3,67	3,78	3,14	4,00	4,00
25	2,76	3,38	4,27	2,77	3,46	4,23	2,38	2,92	4,15	3,00	2,78	3,56	2,86	3,57	4,43
26	2,24	3,38	3,05	1,69	2,62	2,62	2,38	2,69	3,46	3,33	2,78	3,33	3,29	3,00	2,86
27	3,90	4,52	4,57	3,85	4,15	4,31	3,54	3,92	4,15	3,89	3,89	4,11	3,43	3,71	3,86
28	1,05	4,86	3,14	1,08	2,92	2,38	1,00	3,46	4,77	1,89	3,78	4,11	1,00	4,14	2,71
29	3,76	3,76	3,76	3,46	3,46	3,46	3,85	3,85	3,85	3,44	3,44	3,33	3,86	3,86	3,86
30	3,29	4,67	4,67	2,92	3,62	3,54	3,54	4,38	5,00	4,22	4,00	4,00	3,86	5,00	4,43
31	1,95	4,33	4,29	1,85	3,69	3,85	2,92	3,69	4,77	4,56	3,78	4,00	2,86	3,71	3,86
32	2,48	4,19	4,19	1,92	3,69	3,54	2,38	3,46	3,46	2,00	3,33	3,33	1,86	4,29	3,29
33	2,38	3,57	4,33	2,38	2,77	2,92	2,31	3,69	4,62	3,33	3,78	3,89	3,86	4,43	3,86
34	1,24	3,71	3,76	2,31	3,46	3,23	1,38	4,00	4,38	2,78	4,00	4,56	3,71	2,86	3,86
35	3,71	4,05	4,43	3,00	4,31	4,31	3,69	3,77	4,69	3,56	3,33	3,78	2,43	3,57	4,14
36	3,81	4,57	4,14	2,77	3,85	3,92	2,46	4,00	4,62	2,67	3,11	3,89	1,71	2,43	3,71
37	4,00	4,00	3,29	1,69	3,77	4,38	3,62	3,92	4,38	3,00	3,78	3,44	4,29	3,71	3,57
38	3,81	3,57	3,57	3,85	3,85	3,62	2,69	3,85	4,38	3,56	3,11	4,22	3,71	4,43	4,14
39	3,48	4,43	3,48	1,31	4,00	4,62	2,08	4,00	4,08	2,00	4,00	3,89	3,43	3,43	3,86
40	3,14	3,52	3,81	3,23	3,46	3,69	3,62	3,31	4,54	3,00	3,56	4,11	3,43	4,43	3,86
41	3,05	4,00	4,52	2,92	3,23	3,46	2,38	4,08	4,54	3,56	3,56	4,11	4,14	4,14	4,14
42	1,62	4,43	4,29	1,85	3,54	3,31	2,38	4,00	4,08	4,33	4,11	4,00	3,57	3,71	3,00
43	3,48	3,95	4,24	1,92	3,54	3,62	3,54	2,54	4,77	2,22	3,22	4,44	2,86	4,43	3,86
44	3,10	4,52	3,24	1,69	4,62	4,54	1,38	4,08	4,46	3,78	3,89	4,44	2,29	4,43	2,86
45	3,67	3,90	3,76	2,92	3,92	3,54	3,46	2,85	3,85	3,22	2,78	4,11	3,14	4,71	3,86
46	3,81	4,24	3,76	2,31	4,00	3,92	3,46	3,38	4,54	2,67	3,89	4,44	3,57	4,57	4,57
47	2,24	4,38	4,71	1,31	3,92	4,15	3,00	3,77	4,23	3,22	3,00	4,44	4,14	4,43	4,14
48	1,29	4,29	3,67	3,69	3,85	2,92	2,38	3,46	4,62	2,56	3,22	4,00	3,57	4,57	3,14
49	3,71	4,19	3,76	4,15	3,46	4,31	2,38	3,00	4,46	3,67	3,22	3,89	2,57	4,57	3,29
50	3,10	5,00	4,43	3,62	4,38	4,23	3,31	4,23	4,08	3,33	3,67	4,33	1,57	4,71	3,43
51	2,95	4,14	3,90	4,00	3,54	3,23	2,08	3,54	4,62	3,67	3,56	3,89	3,86	4,43	4,00
52	1,57	4,33	3,71	2,77	3,54	4,54	1,77	4,08	4,69	3,22	3,44	4,56	4,57	4,00	4,00
53	3,52	3,95	4,48	2,77	2,85	2,85	3,38	4,23	4,69	3,78	4,00	3,44	4,43	3,86	3,86
54	3,05	4,14	3,81	2,46	4,23	3,92	3,77	3,62	4,23	3,22	3,67	4,56	3,71	3,00	3,14
55	3,38	4,43	4,71	1,92	2,92	3,54	3,15	3,31	4,46	3,89	3,00	4,56	2,43	4,00	4,00
56	3,71	4,19	4,29	3,00	3,62	3,92	3,85	3,92	4,69	3,67	4,33	4,44	2,71	3,57	3,43
57	2,48	3,76	4,24	3,15	3,54	3,69	4,00	3,77	3,92	3,33	3,56	4,44	3,00	3,00	4,00
58	1,29	3,38	4,33	2,92	3,77	3,85	3,31	3,69	4,54	3,56	3,89	4,44	3,57	3,71	4,57

ORDEM	ESCORE MÉDIO														
	ACO			REC			CF			CP			CC		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
59	3,71	4,57	4,33	2,31	3,69	3,23	3,00	4,08	4,69	3,44	2,78	3,11	3,14	4,14	3,86
60	3,48	4,33	4,00	2,31	3,77	3,62	1,69	3,31	4,15	3,56	3,56	3,44	1,57	3,86	3,71
61	3,48	4,00	4,52	1,31	3,31	3,46	2,00	4,31	4,38	3,22	3,56	4,56	3,86	4,43	3,00
62	3,52	3,38	4,05	3,69	3,46	4,69	2,38	3,92	4,08	4,11	4,22	4,22	3,86	4,14	3,86
63	2,38	4,52	4,52	2,92	3,62	3,54	2,54	2,77	4,23	3,56	3,56	4,33	2,57	4,57	4,43
64	3,10	3,71	3,90	3,69	4,23	4,08	2,00	4,46	4,31	3,67	4,00	3,33	1,57	3,14	3,57
65	2,71	4,05	4,33	2,69	3,54	4,00	2,62	3,08	4,08	3,78	3,22	3,22	3,86	4,14	4,00
66	2,19	4,19	4,00	2,77	3,85	3,31	1,69	3,31	4,38	3,33	3,33	4,22	3,71	4,71	4,57
67	3,76	4,29	4,48	2,54	3,85	4,54	3,38	3,15	4,23	2,67	3,78	4,33	2,14	4,57	3,86
68	1,10	4,29	4,19	2,31	3,31	3,77	2,46	3,69	4,54	3,33	3,44	4,11	2,57	4,00	4,14
69	3,71	4,10	4,52	1,92	4,38	4,38	4,31	3,85	4,38	3,33	3,44	4,11	3,14	2,43	4,14
70	3,62	4,38	3,90	3,00	3,62	4,08	2,00	3,62	4,08	3,67	3,67	4,00	3,29	4,14	4,29
71	3,52	4,38	3,90	3,15	3,85	4,38	2,62	3,54	4,54	2,89	3,11	4,56	4,29	3,00	4,29
72	3,38	4,29	4,48	2,92	4,15	3,92	3,00	4,54	4,62	3,78	4,11	3,89	3,57	4,14	4,00
73	2,33	4,14	3,81	2,38	3,62	4,38	2,00	3,77	4,69	3,67	3,56	4,11	2,86	4,43	4,00
74	2,90	4,48	3,95	2,31	3,38	3,77	3,62	3,08	4,23	2,78	3,33	3,44	1,43	3,57	4,29
75	2,76	3,90	4,48	1,31	4,54	3,38	3,00	3,54	4,38	2,78	2,78	4,11	3,86	4,29	4,29
76	2,24	4,33	4,19	1,62	3,92	3,62	2,77	3,54	4,85	3,56	3,78	4,11	4,57	2,86	3,71
77	3,71	4,14	4,52	3,00	4,00	3,77	2,00	3,08	4,08	4,00	3,11	4,67	4,00	3,71	4,00
78	1,29	4,29	4,52	3,00	3,85	4,54	1,69	2,62	4,15	2,22	3,89	3,44	4,00	4,43	4,00
79	3,43	4,14	4,29	2,85	3,77	3,46	2,08	5,92	4,23	3,44	4,22	4,44	4,14	3,57	3,14
80	3,10	4,00	4,38	2,38	3,31	4,15	2,54	3,69	4,38	4,22	2,67	4,33	2,00	4,29	3,86
81	2,05	4,19	4,57	2,15	4,46	3,85	2,46	3,77	4,54	4,11	2,78	4,44	3,00	4,29	3,00
82	2,29	3,76	4,10	1,31	3,92	3,31	2,15	4,00	3,92	2,33	4,00	4,33	3,00	3,43	3,71
83	2,43	4,48	4,57	3,69	3,46	4,31	1,62	3,69	4,46	3,22	3,56	4,33	3,29	4,43	4,29
84	1,19	4,52	4,19	2,92	2,62	4,00	3,54	3,54	4,31	3,22	3,67	3,11	4,00	4,29	3,71
85	3,81	3,90	4,62	4,00	4,00	3,46	2,85	4,15	3,85	3,22	3,44	4,44	1,57	4,57	3,71
86	3,43	4,57	4,00	2,38	2,92	3,85	3,54	3,62	4,54	4,00	3,44	4,44	4,00	4,59	2,86
87	3,71	4,33	4,33	2,31	3,46	4,15	2,92	3,46	4,31	3,44	3,56	4,44	3,86	4,43	3,57
88	3,81	4,29	4,19	2,92	3,62	3,38	2,31	3,46	4,46	3,33	3,33	4,44	2,86	4,29	2,29
89	3,24	4,67	4,43	2,85	3,92	4,54	3,15	3,85	4,38	3,44	3,56	3,00	2,43	4,00	3,43
90	3,00	4,14	4,38	1,69	3,54	4,08	2,62	3,62	4,00	3,33	3,33	3,44	3,86	4,43	2,29
91	3,38	4,19	3,43	3,54	2,85	4,46	2,31	3,77	4,31	3,44	3,44	4,00	3,29	4,57	4,29
92	3,71	4,24	4,67	1,46	3,00	4,31	2,46	3,31	4,31	2,89	3,44	3,89	2,57	4,43	3,57
93	3,81	4,19	3,52	2,00	4,31	4,08	3,23	3,62	4,31	3,78	3,78	4,00	1,86	4,57	4,14
94	2,38	4,38	4,10	2,00	3,92	3,38	2,62	4,08	4,31	2,00	3,11	4,11	3,57	2,43	4,57
95	2,95	4,52	4,57	1,31	3,77	4,62	1,54	3,23	4,31	3,33	3,44	3,89	3,71	4,14	3,71
96	2,90	3,76	4,48	1,92	3,92	4,08	3,54	4,08	4,54	3,78	3,44	4,67	1,86	2,43	4,14
97	2,10	4,38	4,14	3,00	3,31	4,23	4,23	3,92	4,15	3,89	3,67	3,89	3,57	4,14	3,71
98	3,71	4,10	4,29	3,00	4,15	3,08	3,38	2,62	4,46	2,33	2,89	4,33	3,29	4,57	3,57
99	1,52	4,29	3,81	2,62	4,00	4,54	3,85	4,00	4,31	3,44	3,22	4,11	3,14	3,57	3,86
100	3,33	4,24	4,48	2,69	3,69	2,69	3,54	2,62	3,92	3,44	3,56	4,67	3,71	4,43	4,00
101	3,00	4,14	4,29	2,31	2,77	3,46	2,62	3,15	4,62	2,11	3,89	3,44	3,29	4,29	3,86
102	1,90	3,71	3,90	1,38	4,08	3,92	2,77	3,69	4,31	3,22	3,33	4,44	3,71	3,43	3,29
103	2,38	4,14	4,33	3,62	3,00	4,38	2,08	3,54	4,62	3,33	3,78	4,44	2,43	5,00	3,86
104	2,38	3,62	4,14	2,92	3,38	4,23	2,08	3,92	4,54	2,89	3,78	4,33	2,14	4,71	3,29
105	1,24	4,43	4,81	3,54	3,62	4,31	2,08	2,62	4,00	4,11	3,22	4,30	3,43	4,86	3,71
106	3,52	3,48	4,29	1,92	3,69	4,00	2,69	4,31	4,85	3,44	3,00	4,56	4,14	4,57	4,57
107	3,43	3,86	4,29	2,31	3,38	4,62	2,15	2,92	4,77	3,67	2,89	3,33	4,43	4,00	3,86
108	3,81	4,29	4,57	3,00	2,62	4,00	2,00	3,38	4,38	3,44	3,78	3,56	4,14	4,86	3,86
109	3,81	4,14	4,43	2,54	3,08	3,62	1,85	3,77	4,69	3,44	3,44	4,22	2,43	4,00	4,57
110	3,19	4,67	4,05	1,92	4,08	3,69	3,54	3,92	4,46	3,33	3,44	4,44	1,86	4,29	3,43
111	3,10	4,00	4,71	3,54	3,69	4,00	2,46	4,38	4,46	3,89	3,44	4,44	3,71	4,43	3,14
112	1,24	4,29	4,62	1,46	4,15	4,54	3,15	4,00	4,54	3,78	3,44	4,33	4,57	3,57	3,71
113	3,52	4,33	4,48	2,54	3,62	3,92	2,54	2,85	4,85	1,89	4,22	4,44	4,00	3,86	4,71
114	3,57	4,43	4,29	2,00	3,77	3,77	2,46	3,31	4,46	3,22	3,11	3,11	4,14	3,29	3,86
115	3,43	4,43	4,52	1,31	3,08	4,38	2,23	4,00	4,38	3,67	3,56	3,22	2,14	4,00	3,57
116	3,43	4,43	4,19	3,38	3,38	4,15	3,92	2,92	4,46	4,44	3,11	4,11	3,14	4,29	4,43

APOIO DA CHEFIA E DA ORGANIZAÇÃO (ACO)																		
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL		TESTE DE TUKEY				
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico		A	B	C	
A	116,00	342,57	2,95	0,69	Entre grupos	112,84	2,00	56,42	170,05	0,00	3,02		Conclusão	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).	A		0,00	0,00
B	116,00	482,33	4,16	0,14	Dentro dos grupos	114,46	345,00	0,33				Diferença significativa		B	22,53			1,00
C	116,00	483,05	4,16	0,16	Total	227,30	347,00							C	22,64	0,12		
Estatisticamente diferentes																		

RECOMPENSA (REC)																		
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL		TESTE DE TUKEY				
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico		A	B	C	
A	116	302,42	2,61	0,63	Entre grupos	103,67	2,00	51,84	138,13	0,00	3,02		Conclusão	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).	A		0,00	0,00
B	116	426,43	3,68	0,23	Dentro dos grupos	129,47	345,00	0,38				Diferença significativa		B	18,80			0,11
C	116	445,08	3,84	0,27	Total	233,14	347,00							C	21,62	2,83		
Estatisticamente diferentes																		

CONFORTO FÍSICO (CF)																		
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL		TESTE DE TUKEY				
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico		A	B	C	
A	116	318,62	2,75	0,58	Entre grupos	146,92	2,00	73,46	222,47	0,00	3,02		Conclusão	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).	A		0,00	0,00
B	116	422,37	3,64	0,30	Dentro dos grupos	113,92	345,00	0,33				Diferença significativa		B	16,76			0,00
C	116	502,75	4,33	0,11	Total	946,2643678	347							C	29,75	12,99		
Estatisticamente diferentes																		

CONTROLE/PRESSÃO (CP)																		
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL		TESTE DE TUKEY				
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico		A	B	C	
A	116	392,28	3,38	0,33	Entre grupos	23,10	2,00	11,55	48,39	0,00	3,02		Conclusão	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).	A		0,15	0,00
B	116	406,14	3,50	0,16	Dentro dos grupos	82,34	345,00	0,24				Diferença significativa		B	2,63			0,00
C	116	461,46	3,98	0,23	Total	1140,344828	347							C	13,15	10,51		
Estatisticamente diferentes																		

COESÃO ENTRE COLEGAS (CC)																	
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL		TESTE DE TUKEY			
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico		A	B	C
A	116	376,26	3,24	0,82	Entre grupos	39,70	2,00	19,85	39,98	0,00	3,02			Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).	A		0,00
B	116	469,59	4,05	0,41	Dentro dos grupos	171,32	345,00	0,50				Conclusão	Diferença significativa	B	12,30		0,03
C	116	442,30	3,81	0,26	Total	211,02	347,00							C	8,70	3,60	
														Estatisticamente diferentes			

FATORES	FASES		
	A	B	C
Apoio da Chefia e da Organização	2,95a	4,16b	4,17b
Recompensa	2,61a	3,68b	3,84b
Conforto Físico	2,76a	3,64b	4,33c
Controle/Pressão	3,38a	3,51a	3,98c
Coesão entre Colegas	3,24a	4,05b	3,84c

APÊNDICE D – Análise estatística de satisfação no trabalho no RAI0.

ORDEM	ESCORE MÉDIO														
	FATOR 1			FATOR 2			FATOR 3			FATOR 4			FATOR 5		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
1	5,00	4,80	4,20	3,60	4,40	5,00	1,00	1,00	1,00	3,20	3,60	2,00	4,20	4,60	4,00
2	5,00	4,40	3,60	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,60	4,60	5,00	5,00	5,00
3	4,20	6,20	5,40	3,60	5,60	7,00	2,40	3,80	4,00	3,40	5,00	5,00	4,00	5,00	4,80
4	2,40	7,00	6,20	2,80	7,00	5,20	3,00	3,00	3,00	3,40	4,60	1,60	2,60	6,60	6,20
5	5,20	5,20	5,20	5,20	5,20	6,60	5,20	5,20	5,20	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
6	4,40	3,20	5,20	5,00	5,40	5,80	5,20	4,20	5,40	6,00	4,60	6,20	5,20	3,60	5,60
7	5,60	6,20	6,40	4,80	5,80	6,60	4,80	6,20	6,20	4,20	4,80	5,00	5,60	5,80	5,80
8	4,40	3,20	5,20	5,00	5,40	5,00	4,00	4,20	5,40	6,00	4,60	6,20	5,20	3,60	5,60
9	5,00	3,60	3,60	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
10	5,20	5,60	5,80	5,00	5,20	4,60	4,20	4,60	4,60	4,20	5,00	5,00	4,60	5,00	5,00
11	4,20	5,00	4,60	4,20	4,60	7,00	3,80	4,60	4,60	3,40	3,40	3,80	5,00	5,00	5,00
12	3,60	7,00	5,40	3,60	7,00	5,80	2,20	2,60	2,40	3,20	3,80	4,20	4,20	6,80	6,60
13	4,20	4,80	5,20	3,20	3,80	6,00	3,40	3,80	3,80	3,00	3,00	3,00	3,40	4,20	4,80
14	5,20	5,80	5,80	4,00	6,00	5,80	3,40	4,40	5,20	2,80	3,00	3,60	4,60	5,60	5,60
15	5,60	5,60	5,20	5,80	5,80	5,60	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00
16	5,80	6,60	6,60	4,80	5,60	5,00	2,00	2,20	5,60	3,40	3,80	4,60	6,00	6,00	6,00
17	4,20	6,20	5,40	3,60	5,60	7,00	2,40	3,80	4,00	3,40	5,00	5,00	4,00	5,00	4,80
18	2,40	7,00	6,20	2,80	7,00	5,20	3,00	3,00	3,00	3,40	4,60	4,60	2,60	6,60	6,20
19	5,20	5,20	5,20	5,20	5,20	5,80	5,20	5,20	5,20	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
20	5,60	5,60	5,20	5,80	5,80	5,20	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00	5,00
21	5,20	5,20	5,20	5,20	5,20	5,60	5,20	5,20	5,20	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
22	5,80	6,60	6,60	4,40	5,60	5,00	2,00	2,20	5,60	3,40	3,80	4,60	6,00	6,00	6,00
23	4,20	6,20	5,40	3,60	5,60	5,00	2,40	3,80	4,00	3,40	5,00	5,00	4,00	5,00	4,80
24	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
25	4,40	2,00	1,80	4,40	3,20	4,20	4,20	2,60	1,40	4,60	2,00	1,60	4,40	2,00	1,60
26	5,00	4,80	4,20	3,60	4,40	5,80	1,00	1,00	1,00	3,20	3,60	2,00	4,20	4,60	4,00
27	5,80	6,40	6,40	4,80	5,80	4,40	4,80	6,20	6,20	4,20	4,80	5,00	5,60	5,80	5,80
28	1,00	6,60	3,60	1,00	6,20	5,00	1,00	2,20	2,00	1,00	1,80	1,80	1,00	3,80	3,40
29	3,80	5,00	5,00	3,40	5,00	5,60	3,00	5,00	5,00	3,20	4,80	4,80	3,40	5,00	5,00
30	5,00	5,00	5,00	5,20	5,60	6,20	4,00	4,00	4,00	3,60	3,60	3,60	5,60	5,60	5,60
31	5,20	5,60	5,60	5,80	6,20	5,40	1,40	4,20	4,40	3,60	4,20	4,20	5,40	5,40	5,40
32	3,40	7,00	5,20	3,40	5,40	6,40	3,40	3,60	3,80	3,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00
33	5,00	5,60	4,00	5,80	6,60	6,00	1,60	4,40	5,60	6,00	5,00	3,40	5,80	5,80	5,00
34	5,00	6,40	3,80	5,20	4,20	4,80	4,00	6,00	6,00	4,60	4,60	3,20	5,20	6,00	5,00
35	4,60	6,40	5,80	4,40	6,40	5,40	2,60	4,80	5,00	6,00	4,00	4,40	5,00	5,20	5,00
36	2,80	6,80	5,80	4,20	5,40	5,00	3,00	4,80	5,40	5,00	5,40	5,20	4,60	4,60	5,20
37	5,20	5,60	5,00	5,00	5,60	6,60	5,20	3,80	4,20	4,20	5,40	5,40	4,80	5,40	5,60
38	4,80	5,60	5,40	4,40	5,80	6,40	5,20	3,40	5,00	3,20	4,20	5,80	4,40	5,60	3,60
39	6,00	5,20	6,00	4,20	6,80	5,40	4,40	3,80	2,80	3,00	4,60	5,80	3,60	5,40	3,00
40	4,60	6,60	5,60	4,40	5,40	5,40	5,20	4,40	3,40	3,20	3,80	5,40	4,60	6,20	4,80
41	4,80	6,20	3,60	1,40	5,60	6,00	5,00	2,60	4,80	3,00	3,60	4,80	4,80	5,40	5,00
42	5,60	5,00	5,60	3,60	5,40	6,00	4,20	2,60	3,40	3,00	3,20	5,20	5,80	4,60	3,80
43	4,60	2,80	4,80	5,40	5,40	6,00	3,80	3,40	5,40	3,60	2,60	3,60	4,00	5,40	4,60
44	4,00	4,40	5,80	5,80	5,80	5,60	2,20	3,40	4,20	3,40	3,40	4,40	2,60	5,60	5,60
45	4,40	6,00	4,80	3,40	4,80	5,40	3,60	4,40	3,60	3,40	4,20	2,80	4,80	5,00	5,40
46	5,60	6,80	5,60	3,40	3,40	5,40	3,40	3,80	4,60	4,80	4,60	3,80	5,20	5,00	4,60
47	5,80	4,80	5,40	4,80	4,20	5,40	2,80	3,80	3,40	3,20	4,20	3,40	5,20	2,80	4,40
48	6,00	6,20	6,20	3,80	6,20	5,00	2,00	3,60	4,80	5,00	5,40	4,20	5,80	3,80	5,00
49	4,80	6,60	5,80	3,00	6,20	5,00	2,40	4,20	5,60	3,40	3,80	5,20	4,20	5,00	4,80
50	2,80	5,60	5,40	5,20	5,60	2,60	3,00	4,60	5,20	4,40	4,20	4,40	5,00	4,60	6,20
51	5,60	3,60	6,00	5,00	5,00	3,40	5,20	2,40	4,00	3,80	5,20	4,20	4,40	5,40	5,00
52	6,00	6,20	5,20	4,60	5,80	5,20	2,20	1,20	4,60	3,40	3,60	3,80	4,40	5,20	5,60
53	5,20	4,00	6,00	5,00	5,80	5,00	2,40	5,20	3,60	5,00	4,00	5,00	5,40	0,80	6,00
54	4,00	3,60	5,80	5,00	4,80	5,60	4,80	3,20	3,40	6,00	4,20	4,60	1,40	5,20	5,40
55	4,60	5,60	5,20	5,20	4,60	5,00	4,20	2,60	4,20	4,20	4,80	5,00	3,80	5,00	5,00
56	5,40	5,00	5,20	4,50	6,60	5,60	1,40	3,40	4,00	6,00	4,80	3,60	4,80	5,00	5,00
57	6,00	6,60	2,20	3,60	6,00	6,00	4,40	3,60	5,60	5,00	5,40	3,00	4,20	6,20	5,00
58	6,00	4,40	3,80	3,40	4,80	5,80	1,40	3,20	5,00	4,60	4,20	2,00	3,00	5,40	6,60

ORDEM	ESCORE MÉDIO														
	FATOR 1			FATOR 2			FATOR 3			FATOR 4			FATOR 5		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
59	4,80	4,80	4,60	4,00	5,80	6,20	3,00	0,80	4,00	3,00	5,20	4,20	4,80	4,00	4,80
60	2,80	4,40	4,80	5,80	5,80	5,60	4,00	4,60	4,60	3,40	4,00	2,60	5,00	5,60	5,60
61	5,00	6,20	5,00	4,80	5,80	6,20	3,20	6,40	1,80	3,20	5,20	3,80	5,60	4,60	5,80
62	5,60	6,40	4,80	3,80	5,00	6,00	5,00	4,00	1,40	2,20	4,80	2,80	5,00	4,00	5,20
63	5,60	5,60	5,40	3,20	5,20	6,20	5,20	4,80	5,80	3,00	3,60	4,80	4,80	4,40	4,80
64	5,20	3,20	5,60	5,20	5,40	4,80	4,80	4,80	2,80	4,20	3,60	4,80	4,60	5,60	5,80
65	4,60	6,20	5,60	5,80	6,20	5,20	5,20	4,40	4,40	3,40	2,60	4,20	4,80	6,20	5,40
66	5,00	3,20	6,20	5,20	5,40	5,40	5,00	2,80	3,60	3,00	3,40	5,40	4,20	4,80	5,00
67	4,40	3,80	5,60	3,60	4,40	6,20	4,00	4,40	4,80	3,60	3,20	3,40	3,60	5,60	5,00
68	5,40	5,60	6,00	3,20	5,80	5,60	4,00	3,80	2,60	3,20	3,60	4,60	4,00	5,40	6,00
69	5,80	5,40	5,20	4,00	5,60	6,20	2,00	2,60	2,20	3,40	4,40	5,00	5,40	5,60	5,00
70	2,00	6,60	5,20	5,80	6,00	5,40	3,40	2,60	4,60	3,00	5,20	4,60	5,80	5,40	5,00
71	4,40	4,80	5,40	4,80	4,80	6,00	3,40	3,40	4,40	3,20	4,20	5,00	4,20	6,20	5,60
72	5,20	5,80	5,00	3,60	6,20	6,00	3,40	3,40	4,00	3,60	3,80	2,00	2,40	4,40	6,00
73	5,20	5,60	1,80	2,80	5,60	6,00	2,00	4,20	4,20	5,00	4,60	1,60	5,20	5,60	5,40
74	4,20	6,60	4,80	5,20	5,60	6,00	4,60	4,00	6,20	3,00	4,20	5,00	5,20	5,60	5,00
75	5,60	6,00	5,80	5,80	5,60	6,40	4,40	5,40	5,40	5,00	5,20	2,40	3,40	5,40	5,60
76	5,40	7,00	4,00	5,20	6,20	4,80	3,80	4,80	5,80	3,40	4,80	4,20	4,40	5,00	5,40
77	4,20	5,80	4,60	4,60	6,00	5,20	2,20	4,60	4,60	4,40	1,80	3,80	5,00	5,00	5,60
78	2,80	5,20	5,20	3,60	5,40	5,80	3,40	4,40	4,60	3,40	3,80	4,00	6,00	3,60	5,40
79	5,20	6,60	5,40	4,60	5,80	5,80	3,80	3,00	4,60	4,20	4,80	4,40	4,00	4,40	5,40
80	4,40	6,20	5,60	4,40	5,80	6,00	3,00	3,40	2,40	1,40	2,40	4,40	2,80	4,60	4,60
81	5,80	5,00	6,20	4,00	5,40	5,80	2,00	3,40	6,00	2,80	4,20	4,60	4,40	5,40	5,80
82	4,60	2,40	5,80	2,40	4,40	5,60	2,40	4,00	5,60	3,60	3,60	2,60	5,40	6,20	5,20
83	5,40	4,40	5,80	5,40	3,80	5,80	2,80	2,80	5,80	3,60	4,20	3,20	5,20	4,80	4,80
84	4,80	6,40	5,40	5,00	4,80	5,80	5,20	3,20	4,60	3,20	3,20	3,40	5,80	5,20	5,00
85	4,20	6,20	5,00	4,80	5,40	6,20	3,20	4,20	4,80	5,80	3,80	4,60	4,00	5,40	5,80
86	4,00	4,80	6,00	5,20	5,40	5,20	5,00	4,00	4,40	4,20	4,80	4,80	4,80	5,60	5,40
87	3,80	5,20	5,80	5,00	5,80	5,80	2,00	4,00	2,20	5,80	4,20	4,20	4,60	5,40	5,40
88	5,60	5,60	5,20	4,40	6,20	5,20	3,00	4,00	4,00	4,80	5,40	5,40	4,20	6,20	6,00
89	5,60	6,60	5,20	4,20	6,40	5,40	3,00	3,00	4,40	4,20	3,40	3,80	5,60	5,40	5,00
90	6,00	6,00	2,20	5,20	5,00	5,00	4,80	3,00	3,80	3,40	4,60	4,20	1,60	4,60	5,60
91	4,80	6,40	3,80	4,40	5,60	5,00	5,20	3,80	5,20	3,00	4,60	5,00	3,00	5,40	5,40
92	2,80	6,40	6,20	4,20	5,60	1,80	4,80	3,80	4,40	3,20	4,20	4,60	5,80	6,00	4,60
93	4,80	6,40	3,80	4,40	5,60	4,40	5,60	1,40	3,40	5,00	4,00	4,40	5,20	5,00	0,62
94	5,60	5,20	5,00	4,60	5,00	5,00	5,00	5,80	4,80	3,20	5,40	2,20	3,60	3,80	5,20
95	5,20	4,80	3,60	3,60	5,20	5,20	4,20	2,60	3,00	4,40	5,40	2,40	5,60	3,20	6,20
96	5,80	6,00	5,60	4,80	5,40	5,40	4,00	4,60	5,40	3,80	4,20	4,60	5,00	4,60	5,60
97	4,80	6,60	6,00	1,60	6,20	3,00	2,80	3,80	5,40	3,40	4,40	1,80	5,60	5,80	4,60
98	5,40	5,60	5,00	3,40	4,00	3,00	3,60	4,40	4,40	4,80	4,00	4,60	4,00	3,80	5,40
99	4,80	3,20	5,20	5,20	5,80	5,00	3,40	3,80	4,60	4,60	3,80	3,80	5,60	5,00	5,00
100	5,40	6,00	6,20	5,80	6,20	5,00	2,80	3,60	4,40	3,20	3,40	3,80	5,20	4,80	5,00
101	5,40	3,40	5,40	3,60	5,20	4,40	2,00	3,40	3,80	4,00	2,60	3,40	5,20	5,80	5,80
102	4,60	4,00	3,40	5,80	6,40	5,00	2,40	4,80	5,20	1,40	3,20	5,60	4,40	6,20	5,80
103	4,80	5,40	5,40	5,00	6,20	5,80	3,00	4,00	4,80	2,80	3,60	4,00	5,00	5,40	5,40
104	5,60	5,20	5,00	3,60	5,40	6,00	5,20	6,40	4,00	3,60	5,60	5,40	4,60	4,60	5,00
105	4,40	6,40	5,20	2,80	5,60	4,80	2,00	4,60	4,20	3,80	4,00	5,80	3,60	0,80	5,60
106	4,20	5,40	5,40	5,20	5,60	5,60	2,40	3,40	3,60	3,20	3,80	5,00	4,60	3,80	5,60
107	4,40	5,80	5,80	5,40	5,40	5,40	4,80	3,40	4,60	5,80	4,20	6,20	5,00	4,80	5,20
108	5,80	5,20	5,20	5,00	5,60	6,20	2,60	4,00	4,80	4,20	5,20	5,00	6,00	4,60	5,00
109	5,60	6,60	6,20	4,20	6,20	5,80	3,00	3,00	4,80	6,00	4,80	4,40	4,40	5,60	5,80
110	6,00	6,20	5,80	3,60	5,60	6,00	5,20	3,80	5,00	5,00	3,60	4,40	3,00	6,40	5,00
111	4,80	6,40	6,00	5,00	5,00	5,80	5,20	4,00	1,40	3,80	3,60	4,20	4,60	4,60	5,80
112	3,40	5,60	6,60	4,40	3,60	5,60	4,80	4,20	1,40	3,40	2,60	3,00	5,00	6,00	5,40
113	5,40	5,40	4,60	3,40	4,00	5,60	5,20	3,40	5,60	3,20	3,40	3,60	5,00	5,40	5,80
114	5,60	3,60	4,20	4,80	6,00	6,60	5,00	4,80	2,60	4,20	3,20	3,60	6,00	4,00	5,40
115	5,80	6,20	5,60	1,60	6,00	6,00	4,20	2,60	5,00	1,40	3,60	4,00	4,00	5,60	5,20
116	5,80	3,20	4,80	3,40	5,00	6,00	4,00	3,40	4,00	2,80	5,00	5,20	5,00	4,40	5,80

COLEGAS (FATOR 1)																	
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL			TESTE DE TUKEY		
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico		A	B	C
A	116,00	559,00	4,82	0,90	Entre grupos	21,43	2,00	10,71	10,59	0,00	3,02		Conclusão	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).	A		0,00
B	116,00	629,40	5,43	1,26	Dentro dos grupos	348,97	345,00	1,01				Diferença significativa		B	6,50		1,00
C	116,00	597,60	5,15	0,88	Total	370,40	347,00					C		3,56	2,94		
Estatisticamente diferentes																	

CHEFIA (FATOR 2)																	
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL			TESTE DE TUKEY		
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico		A	B	C
A	116	504,90	4,35	1,02	Entre grupos	104,98	2,00	52,49	44,17	0,00	3,02		Conclusão	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).	A		0,00
B	116	633,20	5,46	0,53	Dentro dos grupos	410,04	345,00	1,19				Diferença significativa		B	10,93		0,72
C	116	646,00	5,57	2,02	Total	515,02	347,00					C		12,02	1,09		
Estatisticamente diferentes																	

PROMOÇÕES (FATOR 3)																	
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL			TESTE DE TUKEY		
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico		A	B	C
A	116	416,80	3,59	1,49	Entre grupos	26,07	2,00	13,04	9,48	0,00	3,02		Conclusão	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).	A		0,32
B	116	442,40	3,81	1,18	Dentro dos grupos	474,30	345,00	1,37				Diferença significativa		B	2,03		0,01
C	116	493,20	4,25	1,45	Total	500,37	347,00					C		6,05	4,02		
Estatisticamente diferentes																	

SALÁRIO (FATOR 4)																	
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL			TESTE DE TUKEY		
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico		A	B	C
A	116	445,40	3,84	1,06	Entre grupos	6,70	2,00	3,35	3,39	0,03	3,02		Conclusão	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).	A		0,07
B	116	478,60	4,13	0,72	Dentro dos grupos	341,18	345,00	0,99				Diferença insignificante		B	3,10		0,99
C	116	480,40	4,14	1,19	Total	347,88	347,00					C		3,27	0,17		
Estatisticamente diferentes																	

NATUREZA DO TRABALHO (FATOR 5)																		
ANOVA - FATOR ÚNICO					ANOVA							REFERENCIAL		TESTE DE TUKEY				
Grupo	Contagem	Soma	Média	Variância	Fonte da variação	SQ	gl	MQ	F	Valor-P	F-crítico	Significância	F > F-crítico		A	B	C	
A	116	531,40	4,58	0,96	Entre grupos	21,49	2,00	10,74	12,66	0,00	3,02		Conclusão	Valor-P < 0,05 (intervalo de confiança).	A		0,00	0,00
B	116	581,80	5,02	0,95	Dentro dos grupos	292,86	345,00	0,85				Diferença significativa		B	5,08			0,42
C	116	599,42	5,17	0,64	Total	314,35	347,00					C		6,86	1,78			
Estatisticamente diferentes																		

FATORES	FASES		
	A	B	C
Satisfação com os colegas	4,82a	5,42b	5,15b
Satisfação com a chefia	4,35a	5,45b	5,42b
Satisfação com as promoções	3,61a	3,85a	4,25b
Satisfação com o salário	3,84a	4,13a	4,17a
Satisfação com a natureza do trabalho	4,58a	5,08b	5,22b