



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Guilherme Braz de Carvalho

**MOTIVACAO PARA O SERVIÇO PÚBLICO (PSM)  
NO INSTITUTO NACIONAL DE CRIMINALÍSTICA**

Brasília - DF

2012

Guilherme Braz de Carvalho

**MOTIVACAO PARA O SERVIÇO PÚBLICO (PSM)  
NO INSTITUTO NACIONAL DE CRIMINALÍSTICA**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título  
de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Antônio  
Isidro da Silva Filho.

Brasília - DF

2012

Guilherme Braz de Carvalho

**MOTIVACAO PARA O SERVIÇO PÚBLICO (PSM)  
NO INSTITUTO NACIONAL DE CRIMINALÍSTICA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Guilherme Braz de Carvalho**

Prof. Dr. Antônio Isidro da Silva Filho  
Professor-Orientador

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Junior  
Professor-Examinador

Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira  
Professor-Examinador

Brasília, 27 de setembro de 2012

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela saúde, inteligência e oportunidades na vida, a minha esposa Fabiana, pelo amor e paciência com meu tempo dedicado ao aprendizado, a minha mãe Maria Inês e meu pai Helênio, eternos entusiastas e incentivadores dos meus estudos, e ao meu orientador Antônio Isidro Filho pelo tempo dedicado e conhecimentos transmitidos.

## RESUMO

A motivação de funcionários é de extrema importância para o desempenho dos profissionais das organizações da iniciativa privada, e especialmente no setor público, normalmente visto como ineficiente e burocratizado, e com dificuldade de cumprir com a sua missão de servir aos cidadãos. O presente trabalho identificou as características mais importantes de perfil motivacional dos Peritos do Instituto Nacional de Criminalística (INC) da Polícia Federal, segundo escala de Motivação para o Serviço Público (PSM) desenvolvida por Perry (1996), validada por Buiatti (2011). O resultado obtido na aplicação desta ferramenta foi a ênfase na “Atração à Criação de Políticas Públicas” e o “Compromisso com o Interesse Público” dos profissionais. Este estudo utilizou-se de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, aplicando-se na amostra um questionário científico, com o objetivo de se identificar a medida de motivação para o serviço público dos Peritos Criminais Federais do INC. Avaliou-se também se há diferença do perfil motivacional entre os Peritos que exercem cargo de chefia e os que não exercem, não sendo verificada diferença entre tais grupos, o que indica que o fato de exercer cargo de chefia não induz ou é induzida por alguma característica das dimensões de PSM. Este trabalho trouxe importantes contribuições para o tema motivação mapeando as características motivacionais dos Peritos do INC, o que pode ser utilizado em programas de motivação laboral, utilizando-se da escala de PSM em um contexto de serviço público, e ainda verificando se havia diferença entre o perfil motivacional dos Peritos chefes do Instituto em relação aos demais Peritos.

## SUMÁRIO

1. PROBLEMA.....	2
1.1. Introdução .....	2
1.2. Objetivo Geral.....	3
1.3. Objetivos Específicos.....	4
1.4. Justificativa e relevância .....	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	6
2.1. Motivação .....	6
2.2. Teorias de Motivação.....	7
2.2.1. Pirâmide de necessidades – Maslow .....	7
2.2.2. Teoria dos Dois Fatores .....	9
2.2.3. Teoria da expectativa – Vroom.....	10
2.2.4. Adequação entre pessoa e ambiente .....	11
2.2.5. Teoria da definição de metas .....	12
2.2.5.1. Limitações da teoria de definição de metas .....	15
2.3. Medida de Motivação para o Serviço Público .....	16
2.4. Motivação e o INC.....	16
3. MÉTODO .....	21
3.1. Tipo de pesquisa .....	21
3.2. Caracterização da Organização, o Instituto Nacional de Criminalística.....	22
3.3. População e amostra .....	25
3.4. Coleta de dados .....	25
3.4.1. Questões de Medida de Motivação para o Serviço Público.....	27
3.5. Tratamento dos dados .....	28
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	29
4.1. Análise dos resultados da Medida de Motivação para o Serviço Público (PSM) 29	
4.1.1. Dimensão Atração à Criação de Políticas Públicas .....	32
4.1.2. Dimensão Comprometimento com o Interesse Público.....	33
4.1.3. Dimensão Compaixão .....	34
4.1.4. Dimensão Auto-Sacrifício .....	35
4.2. Discussão dos resultados da Medida de Motivação para o Serviço Público (PSM) 36	
4.3. Análise do perfil motivacional dos Peritos e chefes <b>Erro! Indicador não definido.</b>	
5. CONCLUSÕES .....	37
6. REFERÊNCIAS.....	39

# 1. PROBLEMA

## 1.1. Introdução

A motivação é um importante tema de estudo da administração de pessoal, considerada uma importante engrenagem para se obter o máximo desempenho dos profissionais (MORIN, 2001). Especialmente no serviço público, visto como um setor, muitas vezes, marcado pela burocracia ineficiente, maus serviços e baixo desempenho, o estudo da motivação torna-se ainda mais importante. O presente estudo pretende estudar teorias motivacionais, e validar hipóteses a respeito da escala de Motivação para o Serviço Público (PSM), proposta por Perry (1996), no contexto do Instituto Nacional de Criminalística (INC) da Polícia Federal (PF).

A Polícia Federal vem ganhando nos últimos anos um grande reconhecimento da sociedade pelas ações que emprega de combate ao crime no Brasil. Entre os fatores que têm contribuído para a melhora do trabalho da polícia estão melhor aparelhamento, aumento do número de pessoal, liberdade política de atuação e nível de formação de seus profissionais (CRIMINALISTICA, 2010). O aumento de profissionais policiais no órgão e conseqüente maior atuação requer uma melhor gerência dos métodos de trabalho e recursos empregados, com maior profissionalismo nas ações. O Instituto Nacional de Criminalística (INC), Órgão central da Perícia da PF, tem procurado constante aperfeiçoamento de sua gerência em prol dos seus objetivos organizacionais. Neste sentido, observa-se a necessidade de se aperfeiçoar a administração das pessoas que compõem o Instituto.

A *Escola de Relações Humanas* da administração teve em Elton Mayo (LATHAM, 2006) um importante representante. Mayo observou no *Experimento de Hawthorne* que o tratamento dispensado pela gerência aos subordinados influencia fortemente o seu desempenho. A fim de se fazer a organização funcionar, seria necessário considerar seriamente o comportamento das pessoas nesse meio, uma organização social, formada por grupos de indivíduos. O desempenho dos funcionários dependeria muito mais de

fatores comportamentais e emocionais do que dos métodos de trabalho empregados pela organização.

Nesse trabalho identificamos a Organização Instituto Nacional de Criminalística (INC) da Polícia Federal, mostrando suas características de Órgão de governo e organização burocrática. Então, foi feita uma exposição do contexto de trabalho dos Peritos Criminais Federais no Instituto, apresentando a organização formal hierárquica do INC, e apresentando algumas características do trabalho desses Peritos, especialistas que ali desenvolvem a atividade fim do órgão.

A Organização, formada por grupos de indivíduos em um meio social, depende do desempenho individual e coletivo dos seus funcionários. Sendo assim, é crucial mapear as características comportamentais individuais e sociais dos profissionais que terão forte impacto no desempenho geral da organização.

O perfil motivacional de um funcionário público mede e categoriza aspectos e dimensões que o direcionam para estar motivado para o trabalho em prol da sociedade (PERRY, 1996). Será feita uma revisão da literatura referente ao tema motivação, considerando-se as teorias clássicas e modernas sobre o tema, sendo estudadas as características e o ambiente de trabalho dos Peritos do INC. Então será identificado o perfil motivacional dos Peritos do INC utilizando-se a escala de PSM proposta por Buiatti (2011), a partir dos estudos de Perry (1996), e ainda será verificado se há diferença entre o perfil motivacional dos Peritos chefes e não chefes no órgão.

## **1.2. Objetivo Geral**

O presente estudo tem como objetivo identificar características de perfil motivacional dos Peritos do Instituto Nacional de Criminalística a partir da escala de PSM proposta por Buiatti (2011).



### **1.3. Objetivos Específicos**

Para se alcançar o objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a presença da característica “Auto-sacrifício” da escala de PSM nos Peritos do INC;
- Identificar a presença da característica “Compaixão” da escala de PSM nos Peritos do INC;
- Identificar a presença da característica “Comprometimento com o Interesse Público” da escala de PSM nos Peritos do INC;
- Identificar a presença da característica “Atração à Criação de Políticas Públicas” da escala de PSM nos Peritos do INC.

### **1.4. Justificativa e relevância**

O trabalho dos Peritos do INC é o de especialistas que exercem uma atividade típica de Estado em uma organização burocrática. Pressupõe-se que o perfil motivacional de seus profissionais possa guiar a administração com o intuito de promover a participação, o engajamento, esforço, inovação e criatividade dos profissionais (LATHAM, 2006).

Um dos fatores que tem contribuído para a melhora das ações da PF de combate ao crime nos últimos anos é a ampliação do seu quadro de pessoal (CRIMINALISTICA, 2010). A contratação de pessoal pode significar um acréscimo da produção total, mas trazer uma diminuição da produtividade.

A produtividade está intimamente ligada à melhor ou pior utilização dos recursos produtivos disponíveis, incluindo: espaço físico, ferramentas, mão-de-obra, insumos, técnicas de gerenciamento, informatização e horário de trabalho.

Quanto à mão-de-obra, ou pessoal, relevante considerar a produtividade marginal deste insumo. Se não for muito bem utilizado, o simples aumento de pessoal pode significar um baixo aumento marginal (unitário) na produção total. Haveria então um aumento da produção total, mas uma diminuição da produtividade, a produção marginal contabilizada por pessoa. Por isto é importante focar na motivação do pessoal, para que seja feito bom uso da mão-de-obra disponível.

Avaliando-se o perfil motivacional dos Peritos do INC, estratificando-os em chefes e demais Peritos, é possível tentar identificar possíveis diferenças entre os grupos, sendo possível fazer inferências e sugerir mecanismos distintos para motivá-los.

Um importante mecanismo de análise das características motivacionais de servidores públicos foi proposto por Perry (1996), validado por Buatti (2011) em um contexto brasileiro, e avaliando-se as diferenças entre profissionais que desempenham um mesmo cargo (Peritos), porém chefes ou não chefes.

Desta forma, este trabalho pretende mostrar ao corpo de administradores do INC de que forma é possível melhorar a motivação de seu pessoal, tanto responsável pela atividade fim quanto pelas gerências, para melhorar o seu desempenho e permitir que o Instituto continue avançando nas suas conquistas e reconhecimento da excelência de seu trabalho.

O presente trabalho traz ganhos do ponto de vista social, já que se conseguindo um melhor desempenho dos Peritos do INC ajuda a justiça, que por sua vez tem reflexos positivos na sociedade. Do ponto de vista institucional, o INC passa a utilizar melhor o seu principal insumo, o seu pessoal, refletindo na qualidade dos trabalhos realizados. E do ponto de vista acadêmico, adquirem-se novos conhecimentos na área de motivação pelo estudo da motivação em um ambiente até aqui não explorado, e pela utilização do questionário de PSM de Buiatti (2011) em mais uma organização.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo irá apresentar estudos referentes ao tema e problema propostos abordados por outros autores. Será feita uma revisão da literatura existente, o oferecendo a contextualização e consistência à investigação do problema apresentado.

O Capítulo será dividido em seções, apresentando-se o conceito de motivação, discorrendo-se sobre organizações burocráticas, organizações especializadas, e por fim estudos de motivação e aplicabilidade ao Instituto Nacional de Criminalística.

### 2.1. Motivação

A palavra motivação é uma derivação em Latim de movimento, *movere* (LATHAM, 2006, p. 3). A importância da motivação pode ser dada pela equação proposta por Maier (*apud* LATHAM 2006, p. 3), que afirma que o desempenho no trabalho é resultado da multiplicação de duas características do trabalhador: habilidade e motivação. O desenvolvimento de habilidades dos trabalhadores pode ser desperdiçado se eles optarem por não aprender, ou se não tiverem vontade de usar as habilidades e conhecimentos que possuem. Três pilares principais que definem a motivação são: vontade, esforço e persistência (LATHAM, 2006).

Motivação é um constructo que pode ser caracterizado como aquilo que energiza, direciona e mantém um determinado comportamento. Resumidamente, é o grau e tipo de esforço de comportamento que um indivíduo apresenta em uma situação (PERRY, 1982, p. 89).

Já a motivação para o serviço público é mais específica, e pode ser conceituada como a pré-disposição individual para responder a motivos ligados primariamente ou unicamente a instituições públicas. Por *motivos* entende-se as deficiências ou necessidades psicológicas as quais um indivíduo sente compulsão por eliminar (Perry, 1990, p. 368). Os motivos podem ser racionais, baseados em normas, ou afetivos. Perry (2008, p. 3)

apontou que existem várias definições para motivação para o serviço público, mas o foco comum dessas definições são os “motivos e ações no domínio público voltadas para fazer o bem aos outros e poder influenciar o bem estar da sociedade”.

## **2.2. Teorias de Motivação**

O tema motivação vem sendo estudado por vários pesquisadores ao longo dos tempos. Desde as pesquisas de Elton Mayo até os dias atuais existem diversos trabalhos que procuraram desenvolver pesquisas na área. A seguir serão apresentadas teorias de motivação que foram referência acadêmica no tema em determinado período, e aquelas consideradas as mais importantes até os dias de hoje.

### **2.2.1. Pirâmide de necessidades – Maslow**

Maslow desenvolveu uma teoria que é uma das mais difundida no tema motivação. Para ele, existiria uma hierarquia de necessidades que as pessoas buscam atender, o que seria o que as motiva. Aquelas necessidades ainda não satisfeitas seriam a origem da motivação, e a cada necessidade satisfeita o indivíduo buscaria um nível acima na escala (LATHAM, 2006).

A Pirâmide de Maslow é composta pelas seguintes grupos de necessidades: básicas ou fisiológicas, de segurança, sociais ou de amor, estima, e auto-realização.

As necessidades fisiológicas são as mais básicas, incluindo fome, sede, sono, sexo, e abrigo. Todas as outras necessidades seriam simplesmente inexistentes ou jogadas a um segundo plano até que estas necessidades fossem satisfeitas.

Em seguida, estaria a necessidade de segurança. Esta necessidade vai desde se sentir seguro em casa, fora de perigo no ambiente em que está, até a segurança no emprego, de contar com reservas ou seguros.

Necessidade sociais, de amor e afeto são alcançadas quando um indivíduo pode sentir-se parte de um grupo social, de um clube, é uma sensação de pertencimento.

Já a estima é completada quando há o reconhecimento das capacidades e realizações que uma pessoa alcança por ela mesma e pelos outros pelas funções que desempenha.

Por último, a necessidade de auto-realização é completada por uma pessoa quando ela consegue ser tudo o se pode ser, desenvolvendo-se plenamente e mantendo-se atualizado em seu potencial.

O principal da teoria de Maslow é que o indivíduo busca satisfazer uma escala da pirâmide para depois buscar a seguinte. Não que ele consiga satisfazer totalmente a uma necessidade, mas somente à medida que um nível mínimo é satisfeito então é que o indivíduo passa a buscar satisfazer ao grau superior da pirâmide (MONTANA, 2008, p. 239).

Segundo Latham (2006), a partir de 1976 com a publicação das pesquisas de Wahba e Bridwell, a comunidade científica praticamente abandonou a teoria de Maslow, e muitos outros teóricos criticaram a teoria por quase absoluta falta de suporte empírico. Por outro lado, Bowditch (2000, p. 42) afirma que Maslow procurou mais “uma perspectiva humanística da motivação humana, de um modo geral, do que a criação de um modelo empiricamente testável”. Assim, destaca que a abordagem teve méritos em buscar o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais para motivar o comportamento humano. Bowditch ressalta que Maslow enfatiza uma abordagem contingencial à motivação, propondo que a organização seja capaz de dar incentivos específicos para cada funcionário, de forma a conseguir buscar a maximização de seu desempenho. As teorias de Maslow e Herzberg não consideraram as diferenças entre os indivíduos, classificando-os todos numa mesma escala (MONTANA e CHARNOV, 2008, p. 248).

### 2.2.2. Teoria dos Dois Fatores

Herzberg (1959) e McGregor (1960) direcionaram suas pesquisas para descrever como o trabalho deveria ser desenhado para permitir a necessidade de satisfação do crescimento humano. Segundo Herzberg (1959), os **fatores de conteúdo do trabalho** são a principal fonte de **motivação** ou satisfação, enquanto o contexto, ou **fatores higiênicos**, são a origem de insatisfação. Sua teoria foi intitulada como Teoria dos Dois Fatores ou Teoria da Motivação-Higiene. Ele acreditava que as características do trabalho facilitaríamos ou impediríamos o crescimento da auto-estima e da satisfação pessoal.

Os **fatores higiênicos** apontados foram: supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios, e outros relacionados. Tais fatores seriam necessários à motivação, pois criam o clima psicológico e material saudável. Porém não seriam suficientes para se trazer a motivação no trabalho, apenas afastariam a insatisfação. Satisfação e insatisfação seriam dois contínuos distintos, e não um só, conforme demonstra a Figura 1, a seguir.

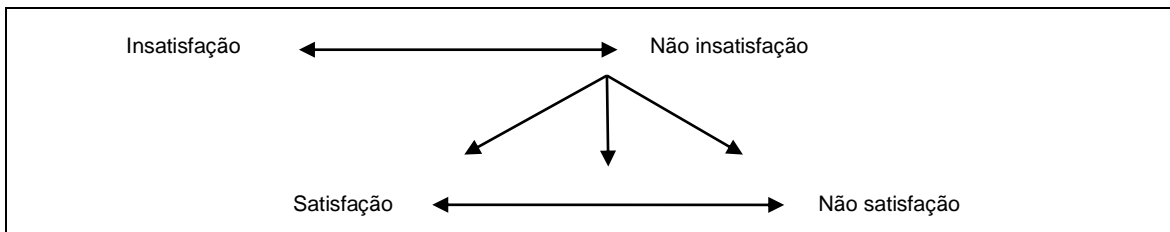


Figura 1- Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (ou Teoria da Motivação-Higiene)

Em busca de **fatores motivacionais**, o trabalho deveria ser enriquecido, de forma a permitir que as pessoas se tornassem motivadas a desempenhá-lo eficientemente. Para se enriquecer um trabalho deveria ser dada atenção ao seu conteúdo, o reconhecimento, a responsabilidade, a realização, e oportunidades de crescimento. Um trabalho enriquecido apresentaria características como variedade de habilidades, identificação com as tarefas desempenhadas, significância das tarefas, autonomia e *feedback*. Ainda, para Herzberg, os fatores higiênicos não teriam efeito direto no esforço ou desempenho das pessoas, necessitando-se então apenas minimizar a insatisfação que eles poderiam trazer (LATHAM, 2006).

Segundo Latham (2006, p.38), Maslow, McGregor e Herzberg tinham uma visão parecida sobre as organizações. Eles acreditavam que a função principal de uma organização, seja ela religiosa, política ou industrial, deveria ser implementar as necessidades dos homens para permitir-lhes uma existência cheia de significado.

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg foi criticada por Vroom (1964) e outros, como sendo um artefato metodológico. A principal controvérsia dizia respeito a tratar a satisfação e a insatisfação como dois contínuos distintos, e não um só. Locke (1976) mostrou que alguns eventos podem causar tanto satisfação quanto insatisfação entre os empregados, contrariando a idéia de dois contínuos da teoria de Herzberg. (LATHAM, 2006, p.39)

Apesar das críticas, Vroom (1964, p. 129) considerou que Herzberg e seus parceiros mereciam crédito por terem direcionado a atenção aos efeitos psicológicos do conteúdo do trabalho.

### **2.2.3. Teoria da expectativa – Vroom**

Vroom (1964) usou o termo motivação para se referir aos processos que governam as escolhas das pessoas entre alternativas de atividade voluntária. Para Vroom, a expectativa pode ser descrita como a crença de que um maior esforço irá resultar em melhor desempenho. A Teoria da Expectativa explica os processos que as pessoas experimentam para fazer escolhas, e assume que “os indivíduos podem determinar quais resultados eles preferem, e que podem fazer estimativas realísticas das chances de obtê-los” (MONTANA e CHARNOV, 2008, p. 248). Enfatiza, ainda, a necessidade de que as organizações relacionem as recompensas ao desempenho, assegurando que as recompensas providas são merecidas, e que são aquelas desejadas pelos empregados.

As principais proposições que Vroom desenvolveu diziam que o esforço que as pessoas exercem é uma função da expectativa de que certos resultados vão ocorrer como resultado do seu desempenho, e o valor para elas destes resultados. Quanto mais valor a

pessoa considerar ter o resultado almejado, maior será o esforço exercido para realizar as ações necessárias.

A teoria da expectativa pode ser descrita em função de quatro principais componentes: o esforço; o valor intrínseco dos resultados resultantes do esforço; a instrumentalidade, vista como a percepção casual da conexão entre o desempenho e a recompensa esperada em razão desse desempenho; e o valor para a pessoa dessa recompensa. A motivação seria resultado da função da Expectativa, Instrumentalidade e Valor (LOPES, 1980).

#### **2.2.4. Adequação entre pessoa e ambiente**

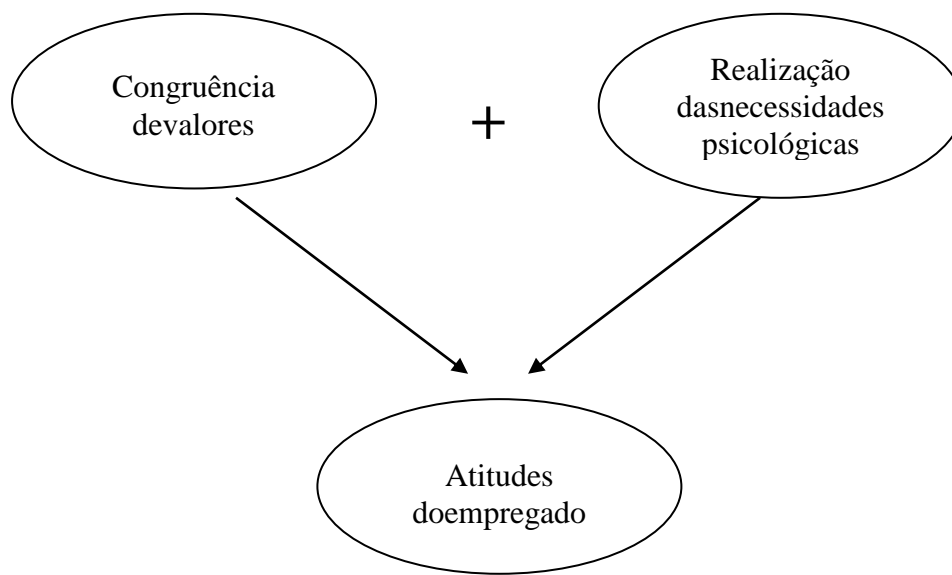
O foco das pesquisas de motivação do século XX foi nas pessoas, suas necessidades, personalidade e valores. No século anterior, os pesquisadores se preocuparam com o ambiente, até quase desconsiderarem as características de personalidade.

Para Latham (2006, p. 162), acreditar que a motivação é somente função da pessoa ou do trabalho é tão inocente quanto acreditar que a área de um objeto é função de um comprimento e não de uma largura. Existe o que se classifica como um *encaixe suplementar* quando um empregado e a organização conectam uma importância similar aos mesmos valores.

A interação da pessoa com a situação, e não somente a pessoa ou a situação, deve ser considerada para prever, entender e influenciar o comportamento (LATHAM, 2006).

Cable (2004, p. 822) afirma que “segundo o paradigma *pessoa-ambiente*, atitudes e comportamentos resultam da congruência entre atributos da pessoa e do ambiente”. A realização das necessidades psicológicas e a equivalência dos valores da pessoa com os da organização implicam nas atitudes no trabalho. O trabalhador sente-se mais motivado a trabalhar caso esta relação seja identificada.





*Figura 2- Modelo demonstrando a relação entre congruência de valores e realização das necessidades psicológicas com as atitudes do empregado*

“Aqueles que buscam gerenciar questões públicas têm um interesse primário em ajudar a concretizar o bem comum. Essas pessoas são certamente motivadas pelo cumprimento das obrigações, a manutenção da confiança, e obediência às normas.” (PERRY, 1982, p. 72)

A motivação é tanto um processo interno psicológico quanto um processo transacional. Ou seja, a motivação é resultado da interações recíprocas entre as pessoas e seus ambientes de trabalho e o encaixe entre essas interações e o contexto societal.

### **2.2.5. Teoria da definição de metas**

A teoria de motivação baseada na definição de metas é certamente a teoria dominante nesse campo com milhares de artigos e *reviews* publicados nos últimos 30 anos (MITCHELL e DANIELS, 2003, p. 231). Para Pinder (1984, p.169) “A teoria de definição de metas demonstrou maior validade científica do que qualquer outra teoria até hoje”.

As metas afetam a ação de três maneiras. Primeiramente a escolha, focando a pessoa na ação, regulando o direcionamento, guiando a atenção e o comportamento para aquilo que

é relevante para as metas em destaque em relação ao que não o leva a atingi-las. Depois o esforço, já que valores e metas afetam a intensidade da ação de um indivíduo e as emoções concomitantes dependendo na importância daquelas metas para a pessoa. Quanto mais difícil for uma meta, mais intenso será o esforço para atingi-la. Por último, a persistência. As metas admiradas pelo indivíduo afetam a persistência fazendo com que ele se mantenha ao longo do tempo com afinco em buscar atingir as metas estabelecidas (LATHAM, 2006).

A aceitação das metas pelos empregados, definida em termos da congruência entre as metas apontadas e os níveis de aspiração pessoal nestas metas, irá representar um importante potencial de mediação entre as metas e o desempenho. A participação na tomada de decisões e definição das metas relaciona-se positivamente com o desempenho. As pessoas aumentam a aceitação ou a propriedade das metas estabelecidas (STEERS, 1974). Metas determinadas não podem sempre ser consideradas como aceitas. A questão da aceitação deve ser considerada para se obter o compromisso e se conseguir melhores resultados.

O efeito das metas sobre o trabalho é mediado pelos conhecimentos e habilidades do indivíduo. A determinação de metas sem que a pessoa apresente o conhecimento adequado para realizar as tarefas necessárias é inútil. Uma meta pode afetar a escolha, o esforço e a persistência, mas o empregado não estará preparado para atingi-la a menos que ele saiba como fazer. Sun Tzu (2007), no clássico “A Arte da Guerra”, adverte que determinar uma tarefa a um grupo que não é capaz de executá-la é chamado *incapacitar o exército*.

Já o oposto também é verdadeiro, ou seja, o conhecimento na ausência de metas é inútil se não houver o interesse em tomar as ações utilizando-se desse conhecimento. Assim conforma-se o tripé: conhecimento, habilidades e atitudes. Esses três fatores precisam caminhar juntos para se conseguir a produtividade do trabalhador.

Segundo Locke (1997, p. 232), “quanto mais difícil a meta, maior será o desempenho desde que o comprometimento com a meta permaneça alto”. Metas específicas resultam

em maior desempenho do que o trabalho sem metas ou metas abstratas como ‘faça o melhor que puder’. (LATHAM, 2006). Algumas pesquisas demonstraram que quando as metas são muito rígidas ou muito difíceis, então a credibilidade do programa de metas pode ser ameaçada pela não aderência pelos empregados, resultando em baixo desempenho. Ou seja, deve ser tomado cuidado para que os parâmetros determinados pelo programa de metas sejam bem aceitos, de forma a evitar que os empregados percam a confiança no programa e emperrem sua efetividade (STEERS, 1974, p. 448).

A teoria da expectativa e valor postula que a força motivacional de uma pessoa é uma função de multiplicação da probabilidade subjetiva de que seu esforço irá levar a alguma recompensa pelo valor que ele dá àquela recompensa. No contexto da definição de metas, os vários atributos que caracterizam as metas irão afetar o desempenho porque afetam os componentes que compõem a função de força motivacional. A variação de algum atributo das metas irá alterar as expectativas, o valor, ou ambos, afetando então sua motivação ao desempenho (STEERS, 1974).

Por exemplo, se as metas estabelecidas a um empregado forem bem específicas, o empregado pode saber precisamente o que se espera dele no trabalho. Assim, ele pode visualizar uma relação direta do seu esforço com o desempenho esperado, e possivelmente as recompensas decorrentes, esclarecendo seu nível de expectativas com o trabalho. Ainda, se o empregado participa, sendo permitido a ele desempenhar papel central nessa definição, ele deverá dar maior valor a conseguir sua realização. Assumindo-se a expectativa constante, aumentando-se o valor, e possíveis recompensas, pode levar a um maior esforço.

É importante ainda destacar que deve ser dada especial atenção a se conseguir conhecer quais recompensas o empregado realmente dá valor. Se os empregados dão pouca importância às recompensas tradicionalmente oferecidas então o valor motivacional das mesmas tende a ser menor do que o desejado (STEERS, 1974).

Rainey e Steinbauer (1999) consideram que existem três importantes fatores importantes para a motivação no trabalho: a especificidade das metas do trabalho, a dificuldade das

metas (possíveis de se executar), e a auto-eficácia<sup>1</sup>. Ele ressalta, porém, que o conflito entre as metas, a ambiguidade das mesmas, e as restrições de procedimento (regras) podem ter um efeito negativo na motivação através da sua influência nesses fatores antecedentes (especificidade e dificuldade das metas, e auto-eficácia do empregado).

#### **2.2.5.1. Limitações da teoria de definição de metas**

Uma das fraquezas apontadas pelos teóricos (LATHAM, 2006, p.63) é que quando se escolhe uma meta o empregado tende a perseguir-la em detrimento a outros objetivos também importantes. Por exemplo, se a meta busca intensamente um aumento de produção, o impacto negativo pode ser o de se negligenciar a qualidade, ou vice-versa. Para Steers (1974, p.443) os indivíduos perseguem uma meta única (ex: quantidade ou qualidade), e como apontado por Etzioni (1976) e Hall (1972), um dos problemas normalmente existentes nas organizações é que as metas são normalmente numerosas e conflitantes na sua natureza. Assim sendo, uma das metas só pode ser alcançada em detrimento da outra, como por exemplo, um aumento de produtividade ao custo da piora da qualidade.

Outro problema pode ser que um empregado que busque fortemente cumprir suas metas tenha menor disposição a trabalhar em grupo, ou ajudar que os seus pares se isto for impactar no seu desempenho.

Ainda, caso determine-se mais de uma meta a uma pessoa e não haja priorização clara entre elas, então pode haver um conflito entre elas e ambas podem sofrer pior desempenho.

Resumindo, as conclusões nos estudos de dificuldade das metas não são totalmente otimistas quanto aos benefícios das metas mais difíceis. Apesar da concordância que em

---

<sup>1</sup>Entende-se por empregados com maior auto-eficácia aqueles mais otimistas que acreditam que as metas podem ser alcançadas, e tendem a persistir mais no esforço em alcançá-las.

geral metas mais difíceis (até certo ponto) podem melhorar o desempenho, deve-se observar que algumas teorias demonstram que exceções a essa regra são percebidas.

### **2.3. Medida de Motivação para o Serviço Público**

Perry (1996) desenvolveu uma ferramenta para medida de Motivação para o Serviço Público (PSM), publicado em artigo no periódico *Journal of Public Administration Research and Theory*. Ele apresentou a metodologia utilizada, a ferramenta proposta, os resultados obtidos, e por fim o instrumento final desenvolvido e testado.

O autor havia identificado uma lacuna existente na teoria de motivação, a falta de pesquisas empíricas, e então buscou desenvolver sua ferramenta. Ele propôs e desenvolveu então um mecanismo para medir a predisposição individual para responder a motivos ligados a instituições públicas, traduzindo as dimensões teóricas em uma escala.

Inicialmente Perry considerou que seriam seis as dimensões ligadas ao constructo motivação: atração a criação de políticas públicas, compromisso com o interesse público, dever cívico, justiça social, auto-sacrifício e compaixão. Após uma pesquisa com 376 respondentes, e o uso de análise estatística (Análise Fatorial Confirmatória), aperfeiçoou a ferramenta para quatro dimensões: comprometimento com o interesse público, compaixão, auto-sacrifício e atração à criação de políticas públicas.

A ferramenta proposta por Perry (1996) foi validada no contexto brasileiro pelo trabalho de Buatti (2011), descrito na próxima subseção.

### **2.4. Motivação e o INC**

O trabalho no Instituto assemelha-se ao das áreas de pesquisa e desenvolvimento da indústria. Desenvolvimento de novas soluções, padronização de procedimentos e

pesquisa de novos produtos (ou métodos de trabalho) parecem ser bastante semelhantes à sua atuação.

Gantt afirma que “os trabalhadores são seres humanos, não máquinas, e deveriam ser treinados e liderados ao invés de conduzidos.” (Henry Gantt, *apud* MAXIMIANO, 2005, p. 216)

Noriega (*apud* OSBORNE e GAEBLER, 1994, p. 120) afirma que “o que acontece no setor público é um esforço concentrado no sentido de desmotivar o funcionário, impedindo-o de usar seu intelecto e dizendo-lhe exatamente o que fazer, quando fazer, e como fazer”. Significa impedir o funcionário de usar sua criatividade, usar plenamente seus conhecimentos, empreender.

Observa-se que as regras escritas para o funcionamento dos órgãos públicos buscam, a princípio, um excelente direcionamento, como os princípios básicos do funcionalismo público da Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1988, art. 37): “A administração pública direta, indireta ou fundacional, (...) obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade.”

Para Hisrich e Peters (2002), as corporações precisam perceber os mecanismos inibidores do intra-empendedorismo. Aquelas organizações que necessitam de criatividade e inovação precisam reforçar este espírito intra-empendedor. As organizações tipicamente hierárquicas não estimulam a criação de novos empreendimentos e a cultura intra-empendedor. “Em vez de uma estrutura hierárquica, uma atmosfera intra-empendedor possui uma estrutura organizacional plana com várias redes, equipes patrocinadores e mentores”. (HISRICHE PETERS, 2002, p. 61)

O movimento gerencialista pretendia importar para o serviço público as práticas gerenciais do setor privado, intitulado “reinventando o governo”, teve inspiração nas críticas de Peter Drucker às organizações burocráticas, decretando a falência das mesmas. Elas possuíam características que seriam entraves ao bom funcionamento de organizações modernas, que exigiam instituições flexíveis, adaptáveis, produtivas, orientadas para objetivos e voltadas para a qualidade.

O novo modelo de gestão difundido pelas idéias de Osborne e Gaebler (1994) foi determinante nas propostas de consolidação da nova administração pública, na proposta e uso de técnicas administrativas na gestão pública. No Brasil, as idéias de aplicação da nova administração pública sugerem a “burocracia flexível” (PAULA, 2005, p. 96). Este modelo não é um rompimento absoluto do ideal burocrático mas busca flexibilizar essas organizações, resgatando o ideal tecnocrático. Peter Drucker, Tom Peters e outros sugerem que as organizações burocráticas estariam cedendo espaço às organizações pós-modernas, flexíveis, empreendedoras e gerenciais.

É importante lembrar que o tipo ideal de burocracia retratado por Weber não era somente uma estrutura, mas o produto de um contexto histórico no qual se desejava manter os interesses das relações de dominação.

Osborne e Gaebler (1994) propõem que as organizações de governo deveriam ser orientadas por missões. Seus funcionários seriam livres para perseguir as missões utilizando os métodos mais efetivos que encontrassem. As organizações orientadas por missões seriam mais racionais, mais efetivas (produzem melhores resultados), mais inovadoras, teriam moral mais elevado, e seriam mais flexíveis do que aquelas orientadas por normas.

Entretanto, qual seria a missão do INC ou da Polícia Federal? As competências da PF e do INC são conhecidas pelos seus funcionários, estando estabelecidas em leis e regulamentos. Porém, a missão do órgão não é conhecida ou pública aos policiais. A declaração de missão tem a função de anunciar o objetivo da organização, o papel da sua existência, seu objetivo social, destacando o que é importante para ela, de forma a direcionar os valores e práticas de tal organização. A declaração de missão da Polícia Federal e também do INC não são conhecidas. Assim, torna-se mais difícil alinhar o trabalho dos profissionais em prol de um objetivo comum, direcionando seus esforços e valores. Seria necessária a comunicação ampla aos Peritos e demais trabalhadores do INC sobre a missão, visão e os objetivos dessa organização.

A missão e os objetivos do INC deveriam apontar para a produção de ciência e procedimentos que possibilitassem a análise de vestígios em infrações penais que trouxessem a verdade dos fatos à justiça e à sociedade, sendo, então, amplamente divulgados.

Uma vez conhecidos e difundidos os objetivos da organização, o processo decisório a ser adotado deveria considerar a participação dos integrantes de comando e dos comandados do Instituto, democratizando-o. Os funcionários seriam chamados ao diálogo, promovendo a busca de objetivos entre a teoria e a prática pela racionalidade comunicativa (TENÓRIO, 2008, p. 36). Os profissionais seriam parte do processo, podendo expor sua razão e promovendo sua cidadania.

A adoção de um novo paradigma, a *flexibilidade organizacional* traria a democracia às organizações, promovendo a cidadania. O empregado passaria a sentir-se parte, e não apenas um “coadjuvante social, tendo consciência do conteúdo social do seu trabalho” (TENÓRIO, 2008, p. 67). Viria a contrariar os princípios rígidos de centralização do poder, a hierarquia rígida que exclui, aliena os empregados em organizações burocráticas típicas.

A motivação leva a predisposição individual para envidar esforços que busquem o objetivo do grupo. Se os profissionais estão direcionados para o mesmo objetivo da organização, então melhores resultados serão obtidos.

Para se motivar das pessoas no seu exercício profissional seria importante considerar o seu perfil motivacional. A utilização do perfil motivacional dos profissionais permite a elaboração de estratégias para a promoção da motivação no trabalho. Características compartilhadas por diversos trabalhadores seriam alvo de um programa de motivação laboral.

À medida que se aproximam as metas do trabalhador com as da organização podem-se atingir melhores resultados para ambos. “A desvinculação entre metas do trabalhador e estratégias de motivação laboral pode ser um fator relevante no insucesso relativo de alguns programas de motivação.” (TAMAYO, 2003, p. 50). Sendo assim, demonstra-se



bastante importante o instrumento de identificação de características motivacionais dos trabalhadores. Não adianta se prover os meios adequados ao trabalho se o funcionário não se sentir motivado a trabalhar. Como diz um antigo provérbio: “Pode-se levar um cavalo à água, mas não se pode levá-lo a beber.”

O funcionário executará suas tarefas com maior contento, maior produtividade, a medida que unir adequados meios de produção, conhecimento, bom ambiente de trabalho e motivação.

### **3. MÉTODO**

Este capítulo tem por objetivo descrever o tipo de pesquisa que será realizada, apresentar o universo e a amostra a serem estudados, os meios empregados na coleta de dados e por fim explicar quais as limitações que o método escolhido possui.

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

O presente trabalho visa observar o contexto de trabalho dos Peritos no Instituto Nacional de Criminalística da Polícia Federal, estudar teorias motivacionais na literatura e buscar sua aplicabilidade na realidade observada.

A pesquisa realizada pode ser classificada quanto aos fins como:

- descritiva, pois irá expor as características da população amostrada e do ambiente em estudo, e os fenômenos de interação social entre os integrantes da organização;
- aplicada, pois é motivada pelo interesse em mapear uma realidade em teorias, e buscar uma proposta de resolução prática para problemas cotidianos.

Já quanto aos meios utilizados na pesquisa, pode-se classificá-la como:

- pesquisa de campo, pois será realizada no local onde ocorre o fenômeno, no INC, e a aplicação de questionários aos peritos, buscando descobrir suas características motivacionais;
- documental, realizando consulta sobre publicações no âmbito da Polícia Federal, na intranet do órgão ou publicações impressas, documentos estes não disponíveis para o público em geral;

- bibliográfica, utilizando-se de pesquisa em publicações de livros, artigos, revistas científicas, jornais especializados e material acadêmico na Internet. Poderá incluir fontes primárias e secundárias de informações, mas preferencialmente primárias;

### **3.2. Caracterização da Organização, o Instituto Nacional de Criminalística**

O Instituto Nacional de Criminalística pode ser classificado como uma instituição burocrática de governo. Para, Weber (*apud* PAULA 2005, p. 94), a organização burocrática é “centralizada, hierárquica, autoritária e baseada em regras, disciplina e divisão do trabalho”, e ainda o tipo ideal burocrático é “marcado pelo formalismo, impessoalidade e administração profissional”. Uma organização onde os funcionários obedecem a regras e uma estrutura hierárquica rígidas.

O INC funciona como um instituto de pesquisa, desenvolvendo metodologia de trabalho, agregando conhecimento técnico-científico para difusão entre suas descentralizadas, e buscando conhecimento através do intercâmbio com outras instituições. Esse Instituto está subordinado a uma diretoria denominada Diretoria Técnico-Científica.

O tipo ideal de organização burocrática apresentado por Weber é o modelo seguido por grande parte dos órgãos públicos. As organizações burocráticas apresentam três características principais: a formalidade, a impessoalidade e o formalismo.

Outra possível classificação para o INC é o de *organização especializada*, segundo a classificação de Etzioni (1976). No INC a quantidade de especialistas entre o corpo de funcionários é bastante alta, os Peritos Criminais Federais. Além disso, o objetivo do INC é o desenvolvimento de metodologia de trabalho e a produção de laudos periciais, resultado de pesquisa e emprego de alto conhecimento.

Para Etzioni (1976), “as organizações especializadas *puras* dedicam-se principalmente à criação e à aplicação do conhecimento”. A configuração adequada para uma organização

especializada seria permitir-se que os especialistas fossem as principais autoridades, e os administradores autoridades secundárias. As decisões finais e o poder estariam funcionalmente com os especialistas.

É possível se observar a mesma configuração de poder e de responsabilidade normalmente em instituições acadêmicas. Nelas, os professores são quem resolvem qual pesquisa irão realizar, possuindo autonomia para tal. Outro típico exemplo ocorre em hospitais. O médico, no exercício da sua atividade, é quem resolve qual o procedimento ou tratamento deve adotar para um paciente. Os administradores podem até apresentar objeções, demonstrando incompatibilidades econômicas, processuais ou outras, mas cabe ao especialista o arbítrio da decisão final.

Os administradores muitas vezes são vistos como muito preocupados com eficiência e economia, sendo criticados pelos especialistas por intervirem no exercício de seu *mister*. *Na iniciativa privada, o pessoal de apoio deve auxiliar os administradores a trabalhar mais efetivamente. No governo, ele desempenha uma função de controle.* (OSBORNE e GAEBLER, 1994, p.134)

Os peritos da Polícia Federal, trabalhando no INC nas demais unidades nos estados brasileiros, exercem a principal atividade da criminalística, essencial à justiça, que é a produção de laudos (Código de Processo Penal - BRASIL, 1941, artigo 160). Para Etzoini (1976, p. 137), “o especialista típico não fica sob controle”, além disto, o órgão onde trabalha não apresenta uma estrutura hierárquica rígida, o controle nestas estruturas é menor.

Observamos aqui uma clara contradição entre os princípios de rígida hierarquização, típico das organizações burocráticas como os exércitos ou as polícias militares, e o trabalho de organizações especializadas. A ênfase nas atividades meio, a predominância administrativa, não pode prejudicar a realização das atividades fim, que buscam alcançar os objetivos da organização.

A burocratização traz dificuldades para aqueles que trabalham com alto nível de conhecimento. A organização burocrática, como idealizada por Max Weber, serve bem a

tarefas mecânicas, bem padronizadas, baseadas em eficiência. Já o trabalho criativo, de pesquisa, criação de ciência, perfilada com organizações dinâmicas, requer facilidade a mudanças, e a burocracia dificulta o seu bom funcionamento.

Para Etzioni (1976), “A *eficiência* real de uma *organização específica* é determinada pela medida em que atinge seus objetivos.” Mas quais seriam os objetivos do INC?

O objetivo do trabalho dos peritos é trazer a verdade dos fatos à justiça e à sociedade através da análise do corpo de delito em infrações penais, conforme Código de Processo Penal brasileiro, registrados no documento chamado de laudo pericial.

A Polícia Federal buscou, em sua origem, inspiração estrutural nas características das organizações militares e ainda mantém fortes laços culturais com as mesmas. Uma característica marcante de tais organizações é a rígida hierarquização. Isto se reflete em toda a PF e também no INC. Sua estrutura é de poder centralizado, estruturada em formato de pirâmide, onde o topo controla tudo, e cada pessoa tem outra acima de quem ela recebe ordens.

Para Perrow (1986, p. 29-34), a hierarquia, um dos aspectos mais característico da burocracia, pode causar a inoperância, timidez, negando qualquer independência ou criatividade dos profissionais nos níveis hierárquicos mais baixos. Esses profissionais, impedidos de realmente desempenharem ao máximo suas capacidades, tornam-se então, ao contrário, em infantis, robôs medrosos. A hierarquia promove a rigidez e timidez. Os subordinados têm medo de comunicar más notícias ou fazer sugestões para mudanças (PERROW, 1986, p. 29). Então as organizações com hierarquia rígida correm o risco de observarem serem geradas grandes disfunções e problemas no trabalho. A hierarquia seria devastadora justamente nos aspectos mais característicos do trabalho no INC.

### **3.3. População e amostra**

A Polícia Federal contava com 11.335 Policiais Federais, sendo desses 1.100 Peritos Criminais Federais em 2010. Deste total de peritos, 148 trabalhavam no Instituto Nacional de Criminalística (CRIMINALÍSTICA, 2010).

Dado as grandes diferenças na atividade fim e na estrutura administrativa do trabalho entre os peritos do INC e das unidades descentralizadas, os SETECs, não foram considerados neste estudo todos os peritos da PF, mas somente aqueles lotados no Instituto.

Foram enviados questionários digitais pela Intranet a todos os Peritos do Instituto, 148 profissionais. Obtiveram-se 88 respostas completas ao questionário, sendo que destes 12 respondentes afirmaram desempenhar cargo de chefia.

### **3.4. Coleta de dados**

Com o objetivo de responder ao problema formulado neste trabalho foram utilizadas informações coletadas pelos métodos de pesquisa de campo, bibliográfica, e documental.

A pesquisa bibliográfica buscou publicações que continham informações relevantes ao tema abordado, incluindo fontes acadêmicas como livros, revistas, jornais e periódicos especializados, e artigos acadêmicos encontrados na Internet.

A pesquisa documental foi realizada sobre publicações no âmbito da Polícia Federal, incluindo Boletins de Serviço, normas, regulamentos, relatórios, e outros documentos internos, além de leis e normas aplicáveis ao funcionamento dos órgãos públicos federais.

Na pesquisa de campo foi utilizada uma tradução adaptada do questionário proposto por Perry (1996), desenvolvido por Buiatti (2011) de *Medida de Motivação no Serviço Público (PSM)*, composto de 24 perguntas, com respostas em escala de *Likert*, para

determinação do perfil motivacional dos peritos e chefes do Instituto, acrescentando-se questões que caracterizem o exercício de chefia. O questionário foi aplicado de forma virtual, sendo um *link* para página de Internet contendo o questionário enviado para o email para os participantes.

Buatti (2011) desenvolveu um estudo para validar a escala de PSM para uma amostra no Brasil, já que estudos de PSM somente haviam sido realizados anteriormente fora do país. Nesse estudo foram avaliadas as seguintes questões: H2- O PSM é um constructo multidimensional?, H3- A dimensão “Auto-sacrifício” influencia a dimensão “Compaixão”?, H4- A dimensão “Compaixão” influencia a dimensão “Comprometimento com o Interesse Público”?, H5- A dimensão “Comprometimento com o Interesse Público” influencia a dimensão “Atração à Criação de Políticas Públicas”?

Foram utilizadas técnicas estatísticas de análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais. A amostra utilizada foi de 190 respondentes que responderam ao questionário proposto.

Buiatti (2011) concluiu que a escala de PSM possui uma boa validade geral de constructo, e estrutura teórica do modelo, podendo, assim, ser utilizada para o contexto examinado e de forma mais ampla para o contexto brasileiro em estudos futuros.

Para a pesquisa de campo, foi elaborado e utilizado um questionário de pesquisa científica contendo vinte e seis questões, divididas em dois grupos: ‘A’ e ‘B’.

No grupo ‘A’ foram utilizadas duas questões; uma perguntando o tempo de serviço do Perito, e outra quanto ao desempenho de cargo de chefia.

As demais vinte e duas questões (grupo B) foram adaptadas do questionário de Perry (1996) sobre *Medida de Motivação para o Serviço Público (PSM)*, contendo afirmações, e opções em escala *Likert* para que o participante manifestasse seu grau de concordância ou discordância com o que foi dito (‘concordo totalmente’, ‘concordo’, ‘não concordo nem discordo’, ‘discordo’, ‘discordo totalmente’).

### 3.4.1. Questões de Medida de Motivação para o Serviço Público

Utilizou-se nesse estudo o questionário de Perry (1996), adaptado por Buatti (2011). As questões marcadas abaixo por “(*inversa*)” apresentaram afirmativas em sentido oposto às categorias em que foram classificadas, o que não foi informado aos participantes da pesquisa, mas tiveram seus resultados computados de forma inversa na consolidação dos dados. Foram enviados um total de 140 questionários, sendo 88 respondidos plenamente.

As questões referentes às quatro dimensões foram:

Atração à criação de políticas públicas:

1. A palavra "política" é um palavrão (*inversa*).
2. A negociação, a troca, da criação de políticas públicas não me atrai. (*inversa*)
3. Eu não ligo muito para os políticos. (*inversa*)

Comprometimento com o interesse público:

1. Eu tenho dificuldades em me interessar por aquilo que está acontecendo na minha comunidade. (*inversa*)
2. Eu contribuo para a minha comunidade sem me preocupar com vantagens pessoais ou meu próprio bem-estar.
3. Serviços públicos significantes são muito importantes para mim.
4. Eu preferiria ver os políticos fazerem o que é o melhor para toda a comunidade mesmo que isso ferisse meus interesses.
5. Eu considero o serviço público minha obrigação cívica.

Compaixão:

1. Raramente fico comovido pela situação dos desprivilegiados. (*inversa*)
2. A maioria dos programas sociais é muito importante para serem extintos.
3. Fico comovido quando vejo pessoas em necessidade.
4. Para mim, patriotismo inclui ver o bem estar dos outros.
5. Eu raramente penso sobre o bem estar de pessoas as quais eu não conheço pessoalmente. (*inversa*)



6. Eu sou constantemente lembrado, pelos eventos diários, sobre como somos dependentes uns dos outros.
7. Eu tenho pouca compaixão por pessoas em necessidade que não estão dispostas a dar um primeiro passo para se ajudarem. (inversa)
8. Existem poucos programas públicos que eu apoio sem ressalvas. (inversa)

Auto-sacrifício:

1. Fazer a diferença na sociedade significa mais para mim do que meu sucesso pessoal.
2. Muito do que eu faço é para uma causa maior do que eu mesmo.
3. Servir aos cidadãos me daria uma boa sensação mesmo se eu não fosse pago para isto.
4. Eu sinto que as pessoas deveriam devolver à sociedade mais do que elas ganham dela.
5. Eu sou uma das raras pessoas que arriscaria perder para ajudar ao outro.
6. Eu estou preparado para fazer enormes sacrifícios para o bem da sociedade.

### **3.5. Tratamento dos dados**

Tomando como ponto de partida a identificação das teorias existentes no referencial teórico, e a pesquisa dos documentos referentes a Recursos Humanos na PF, foram aplicados questionários de perfil motivacional aos peritos e chefes do INC.

As respostas aos questionários foram consolidadas pelo pesquisador, e a análise de seus resultados é demonstrada a seguir, utilizando-se as dimensões do método proposto por Perry (1996) e posteriormente por Buiatti (2011), além de agrupadas as respostas nas categorias Peritos ou Chefes e observadas a relevância desta classificação.

As conclusões obtidas foram relacionadas ao conteúdo bibliográfico teórico estudado, e ajudaram na elaboração de conclusões acerca do problema apresentado.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. Análise dos resultados da Medida de Motivação para o Serviço Público (PSM)

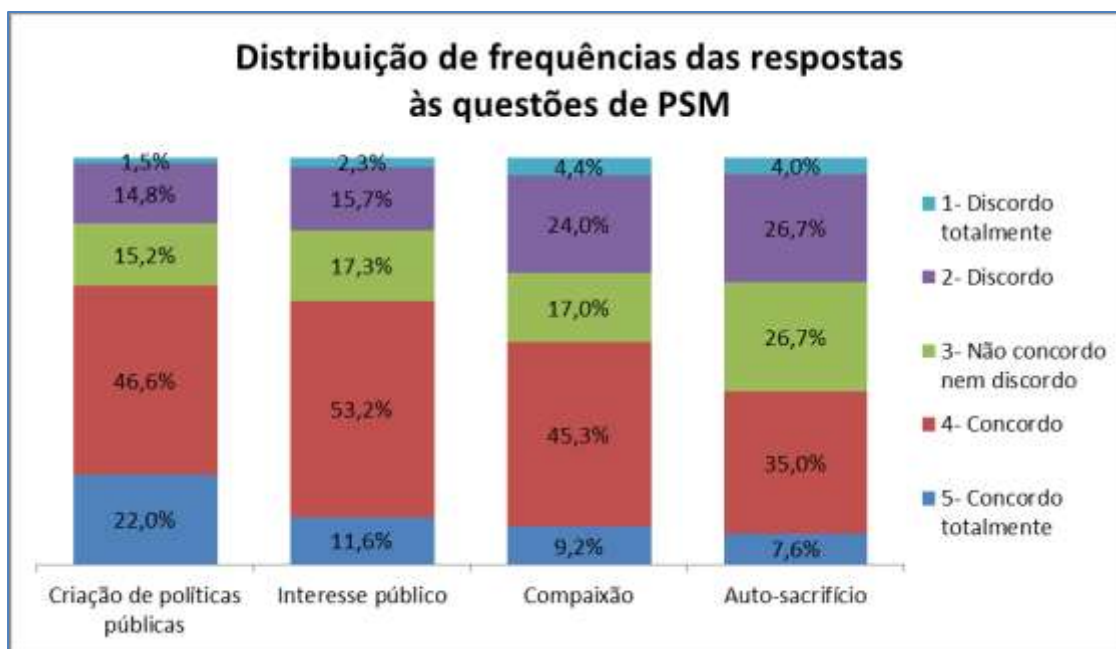
Cada conjunto de questões, que compõem uma dimensão (das quatro), teve seus resultados agrupados, calculando-se a frequência das respostas dadas. Aquelas afirmativas que foram feitas com o sentido inverso, já tiveram o valor calculado invertido, isto é, de cinco para um, de quatro para dois, e vice-versa.

Obteve-se a seguinte tabela de frequências de respostas:

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nãoconcordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Total</b>
<b>Atração à criação de políticas públicas</b>	1,5%	14,8%	15,2%	46,6%	22,0%	100%
<b>Comprometimento com o interesse público</b>	2,3%	15,7%	17,3%	53,2%	11,6%	100%
<b>Compaixão</b>	4,4%	24,0%	17,0%	45,3%	9,2%	100%
<b>Auto-sacrifício</b>	4,0%	26,7%	26,7%	35,0%	7,6%	100%

*Tabela 1- Frequências de respostas às categorias de pesquisa*

O gráfico referente a esta tabela permite uma fácil visualização das frequências das dimensões consideradas:



*Figura 3- Gráfico de distribuição de frequências das respostas às questões de Motivação para o Serviço Público (PSM).*

O resultado referente à característica **Atração à criação de políticas públicas** obteve resposta positiva (concordo) de 68,6%, negativa de apenas 16,3%, sendo 15,2% indiferentes. Ao mesmo tempo, o **Compromisso com o interesse público** totalizou a resposta positiva de 64,8%, com negativa e indiferença ligeiramente maiores do que o anterior, em 18,0% e 17,3% respectivamente.

As dimensões **Compaixão** e **Auto-sacrifício** obtiveram resposta positiva menores, 54,5% a primeira e 42,6% a segunda, resultados estes que demonstram uma clara diferenciação entre estas dimensões das outras duas.

Existem algumas críticas quanto a utilização de valores de média em pesquisas com respostas em escala Likert porque uma resposta do tipo ‘Concordo totalmente’ anularia o efeito de duas respostas ‘Discordo’ no valor da média, o que acarretaria uma avaliação superficial, induzindo a uma interpretação equivocada dos resultados. Porém, apesar do valor das médias não ser um dado muito significativo individualmente, sua análise simultânea as medidas de mediana, moda e desvio padrão traz mais segurança e capta

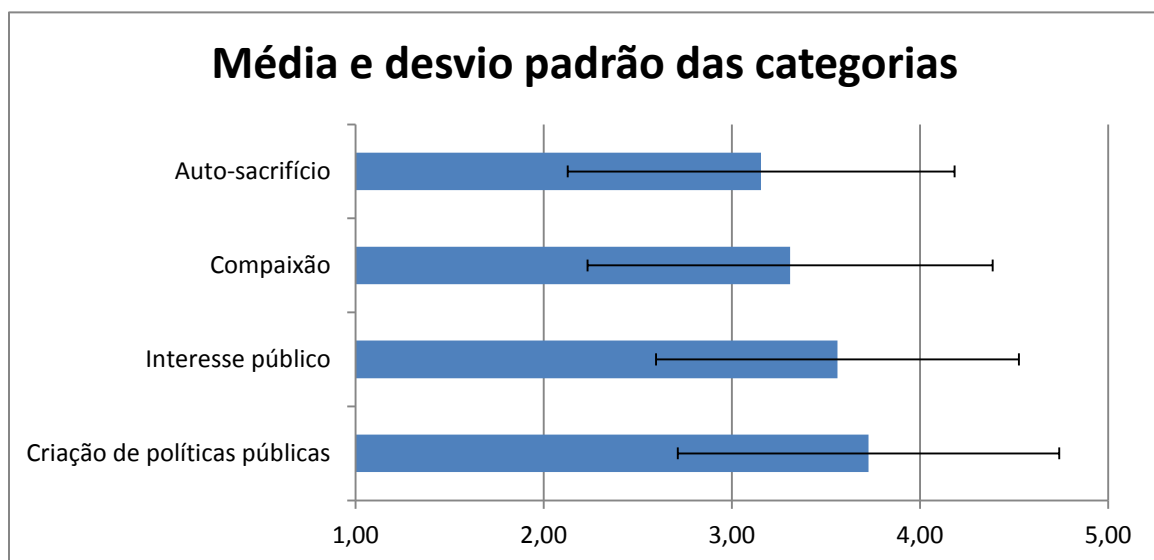
possíveis dispersões de resultados em relação à média. Os resultados obtidos para as médias, medianas, modas, variâncias e desvios padrão foram:

Dimensões/categorias	questões	média	mediana	moda	variância	desvio padrão
<b>Criação de políticas públicas</b>	3	3,73	4	4	1,03	1,01
<b>Interesse público</b>	5	3,56	4	4	0,93	0,96
<b>Compaixão</b>	8	3,31	4	4	1,14	1,08
<b>Auto-sacrifício</b>	6	3,16	3	4	1,06	1,03

*Tabela 2- Valores de média, mediana, moda, variância e desvio-padrão das dimensões de pesquisa*

Observa-se que as dimensões **Atração à criação de políticas públicas** e **Compromisso com o interesse público** destacaram-se novamente, obtendo as maiores médias. Os desvios-padrão das quatro categorias de dimensões foram próximos, entre 0,96 e 1,08, demonstrando uma boa concentração dos resultados.

O gráfico seguinte ilustra os valores de média calculados para cada dimensão, e marcações referentes a um desvio-padrão em torno dessas médias. A escala utilizada é a mesma das respostas possíveis, de um a cinco (desde “discordo totalmente” - um, a “concordo totalmente” - cinco):



*Figura 4- Gráfico representando as médias e desvios-padrão das dimensões de pesquisa.*

#### 4.1.1. Dimensão Atração à Criação de Políticas Públicas

A dimensão *atração à criação de políticas públicas* foi examinada utilizando-se três questões. O resultado obtido destas questões teve a seguinte distribuição:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Atração à criação de políticas públicas	4 (1,5%)	39 (14,8%)	40 (15,2%)	123 (46,6%)	58 (22,0%)	264 (100%)

Tabela 3- Frequência de respostas às questões da dimensão compaixão

A média obtida foi de 3,73, valor este que, na escala, fica entre as respostas *não concordo nem discordo* e *concordo*, mais próxima a *concordo*, e desvio padrão de 1,01.

A contribuição das respostas de cada questão ao resultado é demonstrada pelo gráfico de pontos a seguir. O eixo x refere-se ao valor da resposta dada, já o formato e cores dos pontos desenhados demonstram a contribuição individual de cada questão ao resultado.

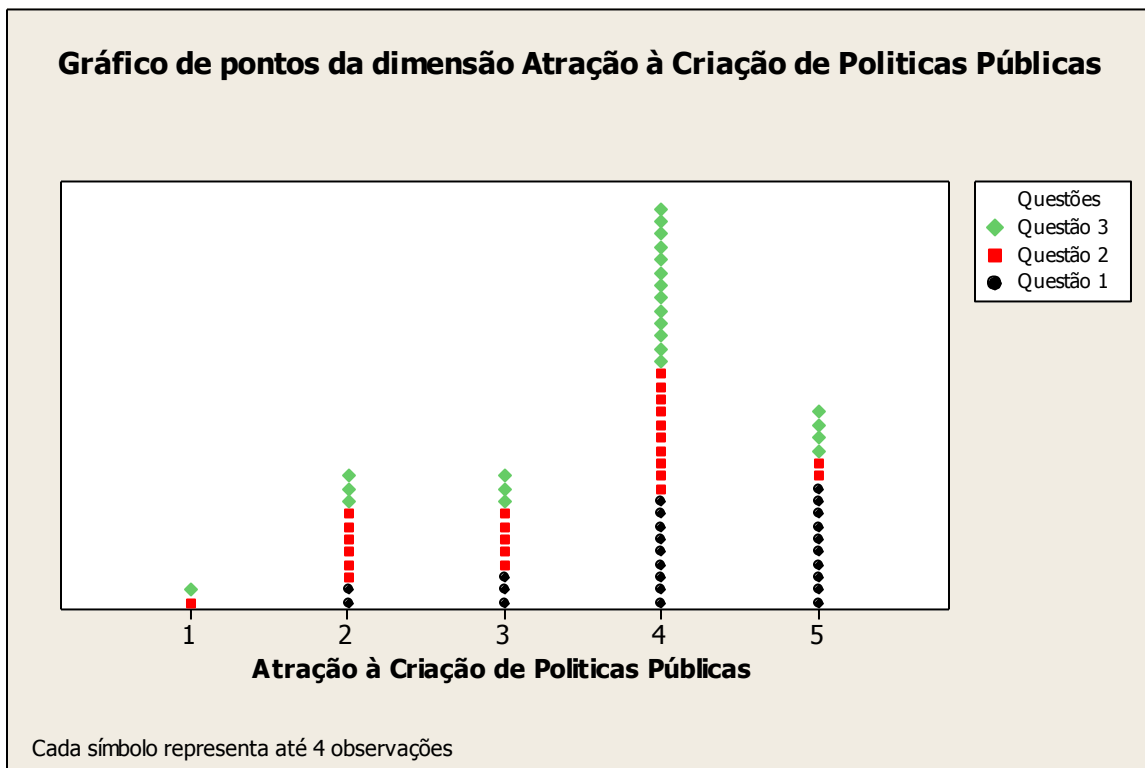


Figura 5- Gráfico de pontos das respostas a questões de Atração à Criação de Políticas Públicas

#### 4.1.2. Dimensão Comprometimento com o Interesse Público

A dimensão *comprometimento com o interesse público* foi examinada utilizando-se cinco questões. O resultado obtido destas questões teve a seguinte distribuição:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
<b>Comprometimento com o interesse público</b>	10 (2,3%)	69 (15,7%)	76 (17,3%)	234 (53,2%)	51 (11,6%)	440 (100%)

Tabela 4- Frequência de respostas às questões da dimensão comprometimento com o interesse público

A média obtida foi de 3,56, valor este que, na escala, fica entre as respostas *não concordo nem discordo* e *concordo*, e desvio padrão de 0,96.

A contribuição das respostas de cada questão ao resultado é demonstrada pelo gráfico de pontos a seguir. O eixo x refere-se ao valor da resposta dada, já o formato e cores dos pontos desenhados demonstram a contribuição individual de cada questão ao resultado.

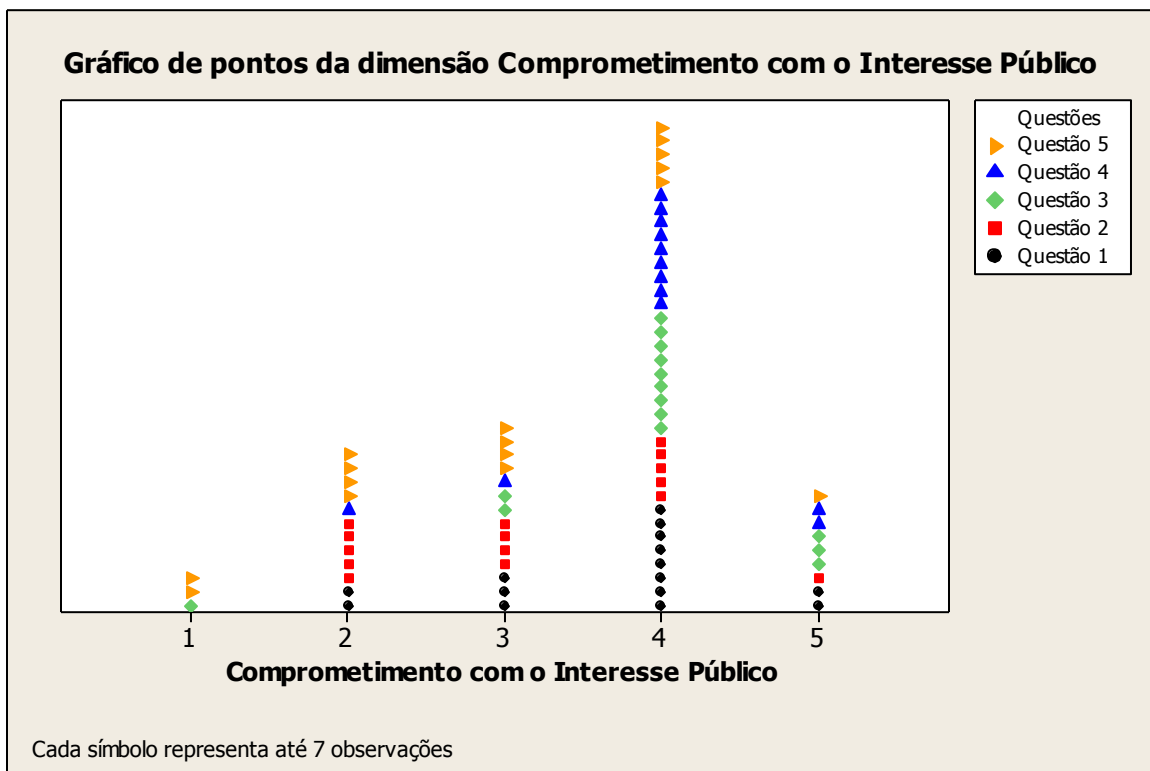


Figura 6- Gráfico de pontos das respostas a questões de Comprometimento com o Interesse Público

### 4.1.3. Dimensão Compaixão

A dimensão *compaixão* foi examinada utilizando-se oito questões. O resultado obtido destas questões teve a seguinte distribuição:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
<b>Compaixão</b>	31 (4,4%)	169 (24%)	120 (17%)	319 (45,3%)	65 (9,2%)	704 (100%)

Tabela 5- Frequência de respostas às questões da dimensão compaixão

A média obtida foi de 3,31, valor este que, na escala, fica entre as respostas *não concordo nem discordo* e *concordo*, mais próxima àquela, e desvio padrão de 1,08.

A contribuição das respostas de cada questão ao resultado é demonstrada pelo gráfico de pontos a seguir. O eixo x refere-se ao valor da resposta dada, já o formato e cores dos pontos desenhados demonstram a contribuição individual de cada questão ao resultado.

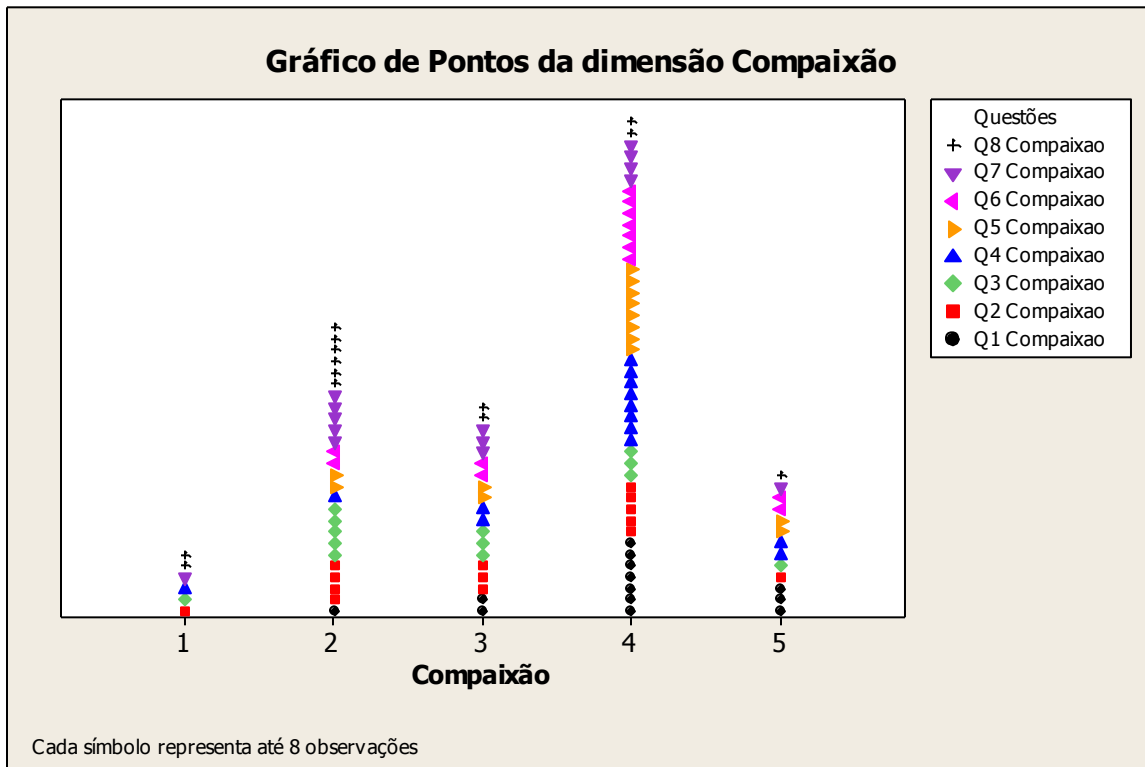


Figura 7- Gráfico de pontos das respostas a questões de Compaixão

#### 4.1.4. Dimensão Auto-Sacrifício

A dimensão *auto-sacrifício* foi examinada utilizando-se seis questões. O resultado obtido destas questões teve a seguinte distribuição:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Total
Auto-sacrifício	21 (4,0%)	141 (26,7%)	141 (26,7%)	185 (35,0%)	40 (7,6%)	528 (100%)

Tabela 6- Frequência de respostas às questões da dimensão auto-sacrifício

A média obtida foi de 3,15, valor este que, na escala, fica entre as respostas *não concordo nem discordo* e *concordo*, mais próxima aquela, e desvio padrão de 1,03.

A contribuição das respostas de cada questão ao resultado é demonstrada pelo gráfico de pontos a seguir. O eixo x refere-se ao valor da resposta dada, já o formato e cores dos pontos desenhados demonstram a contribuição individual de cada questão ao resultado.

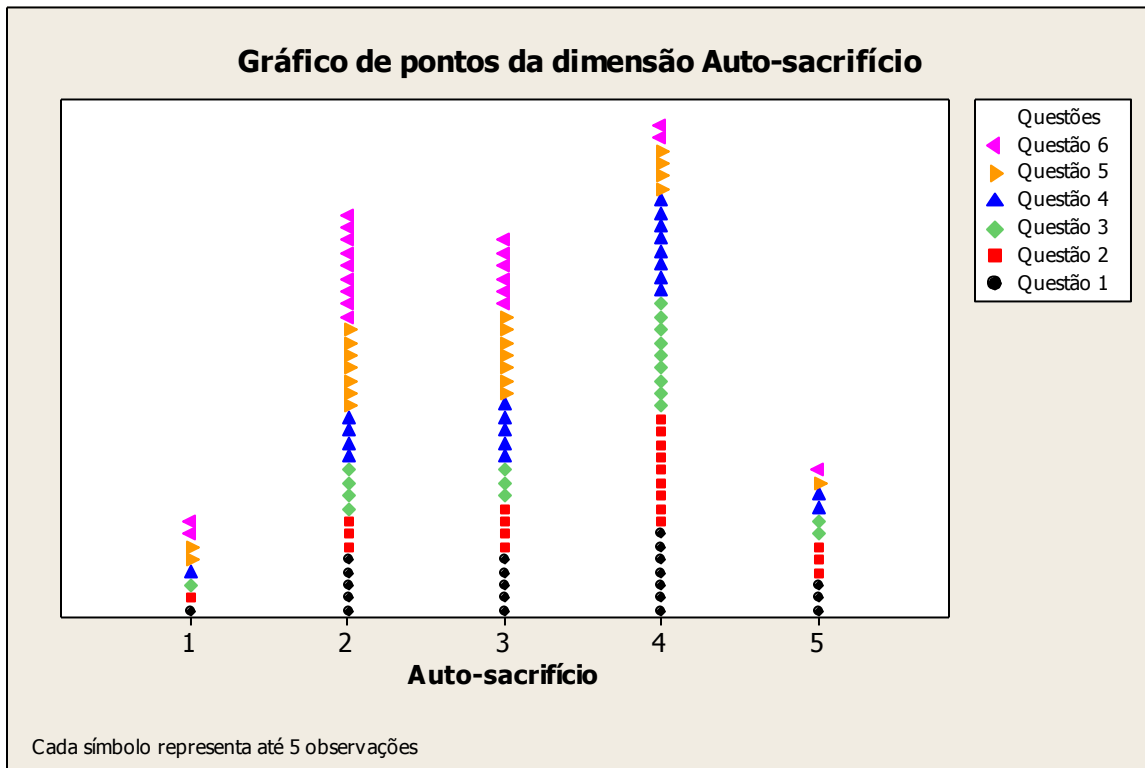


Figura 8- Gráfico de pontos das respostas a questões de Auto-sacrifício



## **4.2. Discussão dos resultados da Medida de Motivação para o Serviço Público (PSM)**

Perry (1996) definiu uma ferramenta capaz de medir a Motivação para o Serviço Público (PSM). Através da sua utilização é possível valorar as características dos funcionários públicos, evidenciando importantes facetas dos recursos humanos da administração pública.

Após a análise numérica dos resultados é possível dizer que as dimensões mais marcantes das características dos Peritos dos INC, universo da amostra, são a *Atração à criação de políticas públicas* e o *Compromisso com o interesse público*.

As outras duas dimensões, *Compaixão* e *Auto-sacrifício*, também obtiveram resultados positivos, o que indica que os profissionais têm características importantes como quanto ao perfil de empregados públicos. Porém, se destacaram as outras duas dimensões, que então devem ser o foco de um programa motivacional que leve em conta as características dos profissionais.

À medida que os profissionais sentem que seu trabalho pode trazer ganhos sociais relevantes aos seus valores, ele deve se esforçar mais a conquistar esses resultados, como será discutido posteriormente neste documento.

Adicionalmente, avaliou-se se haviam diferenças entre o perfil motivacional dos Peritos em geral e daqueles Peritos que exercem cargo de chefia. Foi utilizada a análise de variância (teste t), obtendo-se valores de  $t$  muito baixos, indicando que não há diferença de percepção de perfil de PSM entre o grupo de chefes e o de não-chefes na amostra examinada.

## 5. CONCLUSÕES

Os estudos em gestão de pessoas passaram a ser visto como importantes com o surgimento da Escola de Relações Humanas. Pesquisas sobre o tema motivação, em especial para profissionais do serviço público, vem crescendo bastante nas últimas décadas.

Perry (1996) identificou que havia uma lacuna nas teorias de motivação pela ausência de testes empíricos para medir as características motivacionais, ou perfil motivacional dos trabalhadores. Ele desenvolveu então sua ferramenta de escala de Motivação para o Serviço Público (PSM em inglês), e validou sua ferramenta.

Buiatti (2011) desenvolveu um trabalho pioneiro de validação da escala de PSM em um contexto brasileiro. Esse trabalho concluiu que foi que a escala de PSM possui boa validade geral de constructo e estrutura teórica do modelo, podendo então ser utilizada para contextos brasileiros.

O presente trabalho procurou identificar as características de perfil motivacional dos Peritos do Instituto Nacional de Criminalística. O perfil identificado destacou a “Atração à Criação de Políticas Públicas” e “Compromisso com o Interesse Público” como as características mais marcantes desses profissionais.

Avaliou-se também se há diferença do perfil motivacional entre os Peritos que exercem cargo de chefia e os que não exercem. Não foi verificada diferença entre tais grupos, ou seja, o fato de exercer cargo de chefia não induz ou é induzida por alguma característica das dimensões de PSM.

Enfim, este trabalho conseguiu trazer importantes contribuições para o tema motivação, tendo mapeado as características motivacionais dos Peritos do INC, o que pode ser utilizado em programas de motivação laboral; revalidando o constructo de escala de PSM proposto por Perry (1996) para um contexto brasileiro, como também foi alvo do trabalho

de Buiatti (2011); e ainda verificando se havia diferença entre o perfil motivacional dos Peritos chefes do Instituto em relação aos demais Peritos.

## 6. REFERÊNCIAS

- BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A. **Estudos de Psicologia**. A mensuração da motivação e o significado do trabalho. Ed 6(2), 177-194, 2001.
- BRASIL. **Código de Processo Penal**. Decreto-lei N° 3.689, de 3 de outubro de 1941.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 05 de outubro de 1988.
- BUIATTI, C. L.; SHINYASHIKI, G. T. Gestão de RH no Setor Público: validação da escala de PSM – Public Service Motivation. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 3, n. 1, 2011.
- CABLE, D. M.; EDWARDS, J. R. Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. **The Journal of applied psychology**, v. 89, n. 5, p. 822-834., 2004.
- DITEC /DPF. **Página Institucional da Diretoria Técnico-Científica do Departamento de Polícia Federal**. Disponível na Intranet do DITEC em: <[http://ditec.dpf.gov.br/institucional/missao\\_competencia.php](http://ditec.dpf.gov.br/institucional/missao_competencia.php)>. Acesso em 30 jun. 2009.
- CRIMINALÍSTICA. **Sistema Nacional de Criminalística - Relatório Estatístico de 2009**. Disponível na Intranet da DITEC em <<https://bdcrim.dpf.gov.br/dspace/handle/2011/7312>>. Acesso em janeiro de 2010.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. Tradução de Miriam L. Moreira Leite. 5a. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Block. **The motivation to work**, New York: John Wiley, 1959.
- HISRICH, Robert D.; Peters, Michael P. **Empreendedorismo**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- LATHAM, G. P. **Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice (Foundations for Organizational Science)**. p.376. Sage Publications, Inc, 2006.
- LOCKE, E. A. **The motivation to work: What we know**. Advances in Motivation and Achievement, ed. 10, p.375–412, 1997.
- LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2005.
- MITCHELL, T.; DANIELS, D. **Handbook of psychology**. 12 ed., p. 227. 2003
- MONTANA, P.J.; CHARNOV, B. H. **Management**. 4ª ed., Nova York: Barron's Educational Series, 2008.

- MORIN, E. M. Os Sentidos do Trabalho. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.
- OLDHAM, G.R. Job Characteristics and Internal Motivation: The Moderating Effect of Interpersonal and Individual Variables. **Human Relations**. ;v.29(6), p.559-569, 1976.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**. Tradução de Sérgio Bath e Ewandro Magalhães Júnior. Brasília: MH Comunicação, 1994.
- PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- PERROW, Charles. **Complex organizations: A critical essay**. Glenview: Scott, Foresman, 1972, p.24-35.
- PERROW, Charles. **Complex organizations: A critical essay**. McGraw-Hill Professional, 3a ed. ,1986.
- PERRY, J. L.; PORTER, L. W. Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. **The Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 89-98, 1982.
- PERRY, J. L.; WISE, L. R. The Motivational Bases of Public Service. **Public Administration Review**, v. 50, n. 3, p. 367-373, 1990.
- PERRY, J. L. Measuring Public Service Motivation : An Assessment of Construct Reliability and Validity. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 6, n. 1, p. 5-22, 1996.
- PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. **Motivation in Public Management: The Call of Public Service**. p.352. Oxford University Press, 2008.
- PINDER, C. C. **Work Motivation: Theory, issues and application**. Glenview, IL, EUA: Scott Foresman, 1984.
- RAINEY, H.G.; STEINBAUER, P. Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. **Journal of Public Administration Research & Theory**.v.1(9), p.1-32, 1999.
- STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The Role of Task-Goal Attributes in Employee Performance \*. **Psychological Bulletin**, v. 81, n. 7, p. 434-452, 1974.
- SUN, Tzu. **A arte da guerra**. Obra traduzida do chinês por Thomas Cleary; tradução Euclides Luiz Calloni, Cleusa M. Wosgrau. São Paulo: Pensamento, 2007.
- TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador, , In: **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, 2003, p. 33-54.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a administração? Ensaios de teoria organizacional**. 3. ed. rev. e ampl. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.

VROOM, V.H. **Work motivation.**New York: John Wiley & Sons, 1964.