

**GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL  
POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS**

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO NOS DIFERENTES NÍVEIS DE  
ATUAÇÃO EM UM BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO DF**

**THIAGO MARTINELLO LIMA - ASP OF PM**

**BRASÍLIA -DF, 28/12/2015**



**GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL  
POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS**



**THIAGO MARTINELLO LIMA**

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO NOS DIFERENTES NÍVEIS DE  
ATUAÇÃO EM UM BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO DF**

**BRASÍLIA  
2015**



THIAGO MARTINELLO LIMA

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO NOS DIFERENTES NÍVEIS DE  
ATUAÇÃO EM UM BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO DF**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao instituto superior de ciências policiais como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Policiais.

Orientador: Cap QOPM Rozeneide Carlos B. F. dos Santos

BRASÍLIA  
2015

**THIAGO MARTINELLO LIMA**

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO NOS DIFERENTES NÍVEIS DE  
ATUAÇÃO EM UM BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO DF**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao curso de formação de oficiais da Polícia Militar do Distrito Federal como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Policiais.

Aprovado em: 07 de dezembro de 2015

**BANCA EXAMINADORA**

---

**CAP QOPM Rozeneide Carlos Brito Ferreira dos Santos - Orientador  
PMDF**

---

**CAP QOPM Diogo Victor Pereira da Silva – Membro  
PMDF**

---

**CAP QOPM Thiago Vinícius Brandão Moura – Membro  
PMDF**

Dedico esta obra a minha amada esposa Milena, auxiliadora idônea. A minha princesa Isabella, que ansiosamente aguardo a chegada. Ao meu querido pai Israel, cujo apoio e força ainda ecoam em minha memória e me fortalecem.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Deus Trino das Escrituras pela oportunidade de ingressar nessa corporação e pela força e sabedoria concedida, garantindo-me o privilégio de poder concluir todo o curso e, principalmente, este trabalho. *Soli Deo Gloria*.

Aos meus familiares pelo incentivo, principalmente a minha esposa Milena, que batalhou arduamente nesses anos ao meu lado.

À Cap Rozeneide e à Prof Alda, que me orientaram neste estudo.

**Se o Senhor não guardar a cidade, em vão  
vigia a sentinela. (Salmos 127.1b)**

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar o relacionamento da remuneração na satisfação no trabalho dos policiais em diferentes níveis de atuação em um Batalhão de Polícia Militar do Distrito Federal. A satisfação no trabalho foi definida como a percepção do indivíduo no seu ambiente de trabalho e suas atitudes relacionadas com diversas variáveis. Uma pesquisa quantitativa foi realizada, utilizando um questionário reduzido, construído e validado anteriormente, chamado de Questionário de Satisfação no Trabalho Reduzido. Os dados foram obtidos em um Batalhão de Polícia Militar (BPM) da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF). Foi utilizado um software estatístico para tabulação e análise de dados. Os resultados indicaram que não é apenas a remuneração que interfere na satisfação no trabalho, visto que outros benefícios também influenciam, como oportunidades de treinamento e crescimento. Contudo, os dados mostram que aqueles mais satisfeitos são os que têm remunerações mais altas. Dentro do fator remuneração, observa-se que há uma percepção negativa generalizada acerca da política de remuneração e salário, sendo considerados injustos de forma genérica. Os resultados identificaram que os fatores condições de trabalho, oportunidade de treinamento e oportunidade de crescimento também são mais negativos que os demais. Todavia, outros fatores, como relacionamento de colegas e chefia e trabalho desafiador, são fatores com bons atendimentos. Com isso, há algumas dimensões que precisam ser mais estudadas e acompanhadas, como remuneração e oportunidade de crescimento.

**Palavras-chave:** Polícia Militar. Satisfação. Remuneração.

## ABSTRACT

The aim of this study was to analyze the relationship of the remuneration on job satisfaction of officers at different levels of expertise in a battalion of military police of Distrito Federal. The job satisfaction has been defined as the perception of the individual in their work environment and their attitudes related to several variables. A quantitative research was conducted using a questionnaire reduced, built and validated earlier, called the Reduced job satisfaction questionnaire. The data were obtained in a military police battalion (BPM) of the military police of Distrito Federal (PMDF). Statistical software was used for tabulation and data analysis. The results indicated that not only is the remuneration that interferes with the job satisfaction since other benefits also influence, training and growth opportunities. However, the data show that those more satisfied are those with higher salaries. Within the compensation factor, notes that there is a widespread negative perception about the remuneration policy and salary, being considered unfair in a generic way. The results identified that working conditions, training and opportunity growth opportunity are also more negative than the others. However, other factors such as peer relationships and leadership and challenging work are factors with good attendances. With that, there are some dimensions that need to be further studied and monitored as remuneration and opportunity for growth.

**Keywords:** Military police. Satisfaction. Remuneration.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg.....	21
Figura 2 – Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	22
Figura 3 – Pressuposições das Teorias X e Y.....	23
Figura 4 – Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Hackman e Oldham.....	24
Figura 5 – Teoria da Expectativa de Vroom.....	25
Figura 6 – Teoria da Imaturidade - Maturidade.....	25
Figura 7 – Modelo teórico de conexão entre variáveis e satisfação no trabalho.....	27
Figura 8 – Modelo da discrepância para a satisfação com as remunerações, de Lawler.....	31

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 01 – Quadro Funcional do BPM .....	43
Gráfico 02 – Dados Demográficos: Sexo.....	44
Gráfico 03 – Dados Demográficos: Posto e Graduação (A).....	44
Gráfico 04 – Dados Demográficos: Posto e Graduação (B).....	45
Gráfico 05 – Dados Demográficos: Idade.....	45
Gráfico 06 – Dados Demográficos: Escolaridade.....	46
Gráfico 07 – Dados Demográficos: Remuneração.....	46
Gráfico 08 – Dados Demográficos: Tempo de serviço.....	47
Gráfico 09 – Tempo de serviço / Questão 29.....	52
Gráfico 10 – Frequência da Questão 36.....	59
Gráfico 11 – Média comparativa dos seis fatores com a questão 36.....	60

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1 – Círculo e Escala Hierárquica na Polícia Militar .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabela 2 – Quadro de remuneração na PMDF .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabela 3 – Principais escalas multifatoriais de satisfação no trabalho de acordo com suas principais características:.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 4 – Índice dos Fatores .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabela 5 – Dados estatísticos do Fator 1: .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabela 6 – Dados estatísticos do Fator 2: .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabela 7 – Tabulação Cruzada .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabela 8 – Dados estatísticos do Fator 3: .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabela 9 – Dados estatísticos do Fator 4: .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabela 10 – Dados estatísticos do Fator 5: .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabela 11 – Dados estatísticos do Fator 6: .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabela 12 – Correlação dos fatores .....</b>	<b>57</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 Satisfação no trabalho e assuntos correlatos .....	17
2.2 Modelos Teóricos .....	20
2.3 Determinantes .....	26
2.3.1 Remuneração .....	29
2.4 Consequências .....	32
2.5 Contexto da Polícia Militar do Distrito Federal.....	34
2.5.1 Peculiaridades da carreira Policial Militar .....	37
2.6 Formas de Avaliação .....	39
2.7 Metodologia.....	40
2.7.1 Delineamento da pesquisa .....	40
2.7.2 Descrição das variáveis de pesquisa .....	41
2.7.3 População e amostra.....	42
2.7.4 Procedimentos e instrumentos utilizados na coleta e análise de dados .....	47
2.7.5 Período de realização da pesquisa .....	48
2.7.6 Comentários sobre o processo da coleta de dados .....	49
2.8 Apresentação e análise dos resultados da pesquisa .....	49
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS POLICIAIS MILITARES.....</b>	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo do tema satisfação no trabalho aplicado à PMDF, encontra amparo nas delimitações especificadas pelo Núcleo de Ensino e Pesquisa em Segurança Pública, Violência e Cidadania – NEPEs e está direcionado à área de concentração da atividade policial reflexiva e tem como linha de pesquisa estratégias contemporâneas em segurança pública, por repercutir no modelo de gestão pessoal da instituição, por tratar do nível de satisfação no trabalho dos policiais e identificar os fatores que influenciam, refletindo diretamente nos modelos e filosofias de policiamento.

Ao longo dos séculos, a evolução da sociedade fez com que ela se adaptasse e buscasse formas de sobrevivência mais adequadas, surgindo assim o trabalho, que encontrou origem na palavra *tripallium*, que significa tortura.

Durante toda a história, o trabalho tem sofrido alterações de acordo com a sua forma e a maneira como a população enxerga tal atividade. Há muito tempo, o trabalho não era remunerado e era um método de castigo para aqueles que não tinham uma “boa” descendência ou cor. Quando passou a ser remunerado, seus proventos tinham como base apenas as necessidades mais básicas do indivíduo.

“O trabalho é o elemento mais importante da produção social” (MORETTI, 2007, p. 02). Todo trabalho requer uma quantidade de energia física e psíquica, despendida na forma de esforços físicos ou mentais, denominando-se assim força de trabalho.

Igualmente foi a evolução do trabalho policial. De acordo com Rolim (2006), o termo “polícia” é derivado, etimologicamente, da palavra grega *politeia*, que designava a arte de governar a cidade ou tratar a coisa pública. A expressão latina virou *politia*, de onde se formou o termo polícia.

A polícia, como instituição reconhecida, é uma característica mais recente. Conforme expõe Rolim (2006, p. 24) :

O surgimento das forças policiais modernas no Ocidente foi um fenômeno do século XIX. Até então, normalmente, as funções policiais eram exercidas de maneira assistemática por grupos de cidadãos convocados, por voluntários ou por pessoas comissionadas pelos governos, as quais exerciam funções de natureza fiscalizatória

ou mesmo vinculadas à arrecadação de tributos. Até o século XIX, em síntese, a história da “polícia” não poderá ser contada em termos institucionais porque a organização típica de policiamento ainda não existia, como regra, de forma autônoma”

Da mesma forma, Monkkonen (2003, apud ROLIM, 2006) afirma que o sistema policial de justiça criminal reconhecido hoje é recente, uma vez que as constituições das primeiras cidades não fazem menção a ela, pelo fato de ainda não ter sido inventada.

Com isso, a análise de satisfação no trabalho, aplicado à instituição policial, é salutar mas pouco estudada atualmente. Os policiais esperam que a organização disponibilize melhores condições de serviço, treinamento e oportunidades de crescimento, por exemplo.

A satisfação no trabalho possui grande importância e influência nas organizações que se viram obrigadas a adotar medidas que incluam tal assunto na gestão de pessoas. A satisfação é um fator extremamente ligado à produtividade e vem sendo estudado há mais de cem anos. Entretanto não existe uma definição clara sobre o assunto.

A partir das pesquisas de Taylor começaram a surgir, por volta de 1912, os primeiros estudos sobre satisfação no trabalho. Porém, tal fator era ligado apenas à fadiga e ao salário. Posteriormente, surgiram algumas contribuições que consideravam a satisfação no trabalho um aspecto bem mais abrangente, determinado mais pelas relações sociais do que pelas recompensas salariais (LOCKE, 1976 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

O estudo do tema é **justificado**, pois é de grande relevância para as políticas e modelos de gestão de pessoas da corporação, buscando valorizar o profissional e alcançar bons níveis de satisfação. Conseqüentemente, um aumento no grau de satisfação impactará positivamente o envolvimento do efetivo com os valores e objetivos da instituição, afim de serem alcançados com efetividade.

A satisfação no trabalho é um tema que vem sendo constantemente abordado desde o início do século XX, justamente por causa da sua importância na organização. Segundo Locke (1976 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003), a satisfação pode afetar a saúde física e mental do trabalhador, mais uma vez, mostrando que esta interferirá no comportamento do indivíduo em todas as classes e trazendo repercussões para toda a sua zona de contato (família, amigos, organização, etc.).

Entretanto, surge a questão de apurar se a remuneração traz a satisfação pessoal e profissional de cada um. Juntamente, é preciso analisar a satisfação daqueles que permanecem em diferentes níveis de atuação profissional, distribuídos nos diversos postos e graduações da corporação.

Percebe-se que algumas características, como ascensão profissional e condições de trabalho, são bastante diferentes entre os níveis de atuação profissional da PMDF. A partir de então, torna-se importante verificar quais os fatores que influenciam a satisfação no trabalho de tais policiais e quais são as possíveis diferenças entre um e outro.

Conforme exposto, sabendo que a satisfação no trabalho do funcionário influi diretamente na sua produtividade, pode-se verificar que todas as forças que incidem no ambiente de trabalho, sejam elas internas ou externas, vão influenciar os graus de satisfação de cada empregado.

O trabalho não supre apenas as necessidades financeiras do profissional, mas também as emocionais por ser uma forma de auto-satisfação, auto-valorização e realização pessoal. Nesse sentido, a satisfação do trabalhador torna-se um indicador da qualidade da prestação de serviço, visto que quando este está satisfeito se envolve e se compromete mais com a empresa em que trabalha (CARVALHO; LOPES, 2006, p. 216).

Não obstante, Bonifácio et al. (2015, pg. 64) conclui seu estudo, mostrando a importância das instituições se preocuparem com a satisfação dos seus funcionários:

Inquestionavelmente, é de fundamental relevância para os bons resultados das instituições, a identificação dos fatores para se conhecer a realidade dos docentes, permitindo avaliar em que medida estes aspectos influenciam na atividade deles, bem como incidirá na manutenção de um elevado nível de satisfação, gerando comprometimento e agregação de valor crescente, pois, na era da globalização e da competitividade, é preciso cultivar qualidades humanas, trabalhar em equipe, estabelecer alianças estratégicas, aprender a resolver conflitos, tornar-se agente de mudanças, desenvolver iniciativas para que se possam atingir os objetivos das instituições.

Diante do exposto, uma vez que a satisfação no trabalho influencia diretamente a eficiência do serviço realizado pelo policial, outra justificativa é que a própria sociedade torna-se beneficiária de uma polícia cujo nível de satisfação dos seus policiais é elevado, pois eles garantirão tanto a ordem pública como a boa imagem perante a sociedade.

A gestão de pessoas deve estar atenta a todos os aspectos que influenciam a satisfação no trabalho dentro de uma organização para que esta mantenha um ambiente favorável a fim de aumentar sua produtividade e minimizar seus problemas com os recursos humanos. Diante

disso, apenas verificar o nível de satisfação dos funcionários não resolve as principais questões. É necessário identificar aqueles fatores que incidem drasticamente na emoção e percepção do funcionário diante do seu trabalho.

A partir desse **problema**, diante dos fatores que delinham a satisfação no trabalho, surge à necessidade de responder a pergunta:

Qual a relação entre o nível de atuação profissional (posto/graduação e tempo de serviço), remuneração e satisfação no trabalho?

A **hipótese** é que, embora remuneração tenha impacto direto na satisfação, outros fatores também são relevantes. Considerando o policial militar como um indivíduo que possui planos, metas, necessidades e ambições, acredita-se que seu relacionamento com colegas de trabalho, suas competências, motivação salarial e perspectiva de crescimento influam o seu comportamento. Assim, esses são aspectos incidentes na satisfação.

O **objetivo geral** deste trabalho é analisar o relacionamento da remuneração na satisfação no trabalho de policiais lotados em diferentes níveis de atuação da PMDF.

Para alcançar esse objetivo, a pesquisa gerou os seguintes **objetivos específicos**: detectar o grau de remuneração dos policiais nos diferentes níveis de atuação profissional da PMDF; mensurar o grau de satisfação no trabalho dos policiais nos diferentes níveis de atuação profissional e comparar as percepções de satisfação dos policiais nos diferentes níveis de atuação profissional.

Este trabalho tem a natureza científico original. Foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva e exploratória com o objetivo de analisar a satisfação dos funcionários de um Batalhão da PMDF nos seus diferentes níveis de atuação profissional. Para isto, aplicou-se um questionário em um BPM. Tal questionário, abordado com mais detalhes nos tópicos posteriores, foi distribuído pessoalmente e aqueles que responderam dentro do prazo foram considerados a amostra. A pesquisa foi quantitativa e mensurada na escala do tipo Likert em seis pontos. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica no assunto e um levantamento na pesquisa de satisfação.

O presente estudo está estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução do trabalho, descrevendo brevemente o tema abordado, sua situação

problemática, a hipótese, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa do estudo e um resumo da metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa.

Logo após, no segundo capítulo, é apresentado o referencial teórico composto por diversos conceitos que abrangem o tema abordado, revisa comentários já apresentados por outros autores e traz esclarecimentos sobre a Polícia Militar do Distrito Federal e a atividade policial militar.

Também no segundo capítulo compõe-se pelos métodos e técnicas de pesquisa de forma mais abrangente, como descrição da organização estudada, instrumento utilizado na pesquisa, amostras, coletas e análise de dados e delineamento da pesquisa.

Não obstante, o mesmo capítulo contém a presença de argumentos, medições e a apresentação e análise dos dados. Ainda neste capítulo serão apresentados e discutidos os achados da pesquisa.

O encerramento do texto far-se-á no terceiro capítulo, onde se apresenta as avaliações críticas, extrações das consequências, implicações do texto e sua importância.

A referência bibliográfica utilizada neste estudo é apresentada logo após o terceiro capítulo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem o objetivo de abordar diversos tópicos referentes e relacionados à satisfação no trabalho, bem como descrever com mais detalhes a metodologia usada e fazer a análise dos dados obtidos. Alguns autores descreveram aspectos muito importantes para uma concepção atual. Tais abordagens serão tratadas em seguida.

### 2.1 Satisfação no trabalho e assuntos correlatos

A partir de Taylor e da Escola clássica, surgiram alguns estudos e pesquisas a respeito do tema satisfação. Tais levantamentos ligavam a satisfação com os aspectos ligados ao cansaço e ao salário e como tais fatores influenciavam a produtividade. Após evolução do tema, Locke (1976 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003) sugeriu que satisfação no trabalho, em uma de suas várias definições, pode ser vista como um estado emocional agradável, que resultou da avaliação de algum trabalho ou de experiências no trabalho. Contudo, alguns já defendem que a satisfação emerge com uma ação que alcança as necessidades do indivíduo. Isso mostra que ainda não existe uma definição concreta para o tema.

“Satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos” (SPECTOR, 2004 apud BONIFÁCIO, 2015, p. 59).

Quando se trata de satisfação, um assunto bastante subjetivo, é importante considerar os aspectos que diferem cada indivíduo do outro, suas diferenças pessoais e culturais. Com isso, observa-se que mesmo levando em conta algumas definições de satisfação, as especificidades de cada indivíduo devem sempre ser levadas em consideração. De qualquer forma, entende-se que o indivíduo, que constantemente realiza suas tarefas rotineiras e que, ao desempenhar qualquer atividade, utiliza-se de fatores internos ou externos que são responsáveis para alcançar aquele objetivo pretendido (NORONHA, 1985, apud BATISTA; VIEIRA; CARDOSO; CARVALHO 2004).

A satisfação profissional ocorre quando se atinge um resultado esperado ou quando essa meta é descartada. Após a avaliação de um trabalho ou de suas vivências, o profissional deve encontrar-se em um “estado emocional agradável ou positivo” para ser considerado satisfeito, e essa avaliação envolve a bagagem pessoal de valores e crenças. Isso só ocorrerá quando esse trabalhador se sentir realizado profissionalmente em relação às suas expectativas, suas necessidades e valores, ou seja, quando o que recebe está de acordo com aquilo que esperava obter, como remuneração adequada, segurança no emprego, ambiente harmonioso no trabalho, amizade, valorização e reconhecimento profissional, além de oportunidade de trabalhar em equipe (CARVALHO; LOPES, 2006, p. 216).

Percebe-se também que a satisfação no trabalho pode gerar uma atitude no indivíduo, que é a vontade para praticar uma ação e assumir uma posição perante determinadas situações (PEREZ-RAMOS, 1980 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). Contudo, é importante salientar que a atitude pode ser uma consequência da satisfação, mas não a sua própria definição. Nas definições de Weiss (2002 apud VALLE, 2007, p. 09) e Brief (1998 apud VALLE, 2007, p. 09), conclui-se que a atitude é uma tendência psicológica expressa pela avaliação de determinado evento, objeto ou pessoa, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade.

“Uma atitude pode influenciar a formação de novas crenças e o desempenho de um comportamento particular pode levar a novas crenças sobre o objeto que influenciarão a atitude” (VALLE, 2007, p. 12).

Contudo, segundo Valle (2007), satisfação é uma atitude resultante de um julgamento avaliativo, positivo ou não, a respeito do trabalho que incide sobre o que ele acredita dentro deste ambiente e que influencia diretamente suas atitudes, favoráveis ou desfavoráveis, no trabalho, ou seja, através disto visualiza-se a satisfação ou insatisfação no trabalho.

O estado emocional também é um fator considerado como consequência da satisfação, pois, quando atingida, gera um estado emocional agradável. Neste âmbito, vemos como um aspecto da satisfação “um componente afetivo ou emocional, que diz respeito à quão bem uma pessoa se sente em relação a um trabalho, sugerindo que a satisfação no trabalho é baseada parcialmente no que o indivíduo pensa e parcialmente no que o indivíduo sente” (WRIGHT; CROPANZANO, 2000; ZALEWSKA, 1999 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003, p. 61).

Para Bonifácio (2015), o feedback e a comunicação têm relação com a satisfação no trabalho, partindo do pressuposto de que funcionários ficam mais satisfeitos quando recebem um retorno crítico positivo. Nesse sentido, Grinberg (2013 apud BONIFACIO, 2015, p. 60)

afirma que esse feedback positivo proporciona um melhor senso de autoeficácia no indivíduo, reforçando a ideia de que tal pessoa é competente e capaz de alcançar determinados objetivos e, por isso, haverá uma compensação pelos seus esforços.

Davis e Newstrom (1992, apud BONIFÁCIO, 2015, p. 60) consideram outros fatores importantes como a atenção, o cuidado ou o empenho dos gestores pelos seus subordinados em relação às suas expectativas e necessidades. Por outro lado, Almeida et al. (2005 apud BONIFÁCIO, 2015, p. 60) conclui que o período de serviço prestado é proporcional a sua perspectiva de contribuir, devido ao acúmulo de conhecimento e experiência do indivíduo, portanto, a possibilidade de colaboradores se autoexpressarem influenciam na satisfação.

Surge também outro fator intrigante, denominado motivação. É comum vermos, em alguns estudos, a confusão entre motivação e satisfação. Porém, estes são dois assuntos distintos no qual Steuer (1989 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003) diferencia claramente explicando que a necessidade acaba gerando uma tensão que se manifesta através da motivação. Já a satisfação expressa à sensação de atendimento da necessidade.

O comprometimento organizacional afetivo também é um fator distinto de satisfação. Este item se refere ao apego do indivíduo junto a organização e a vontade do indivíduo de permanecer no trabalho, ou seja, é o vínculo afetivo que o empregado tem com o trabalho. Contudo, Valle (2007) ressalta que o comprometimento afetivo é resultado da satisfação no trabalho, ou seja, uma consequência gerada pelas recompensas vindas deste.

Outro assunto importante se refere ao clima organizacional. Sua investigação torna-se imprescindível, pois tal fator exerce grande influência no comportamento do indivíduo dentro da organização e na sua produtividade, refletindo assim nos resultados finais da instituição. Um consultor norte-americano, chamado Stanley M. Davis, definiu clima organizacional como sendo uma avaliação de até que ponto as expectativas das pessoas estão sendo atendidas dentro da organização.

O clima organizacional está ligado, diretamente, à maneira como o funcionário percebe a organização, como ele interpreta tudo isso e como ele reage, positiva ou negativamente, a essa interpretação. O clima organizacional não pode, no sentido literal, ser criado por uma organização em um determinado momento. É algo que existe dentro dela como resultado, principalmente de fatores internos como as decisões tomadas e a maneira

como as pessoas são gerenciadas pelos seus superiores hierárquicos. O clima organizacional atinge o funcionário no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a determinado comportamento. Segundo Colda (1993, apud BISPO, 2006, p. 259) “o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização”.

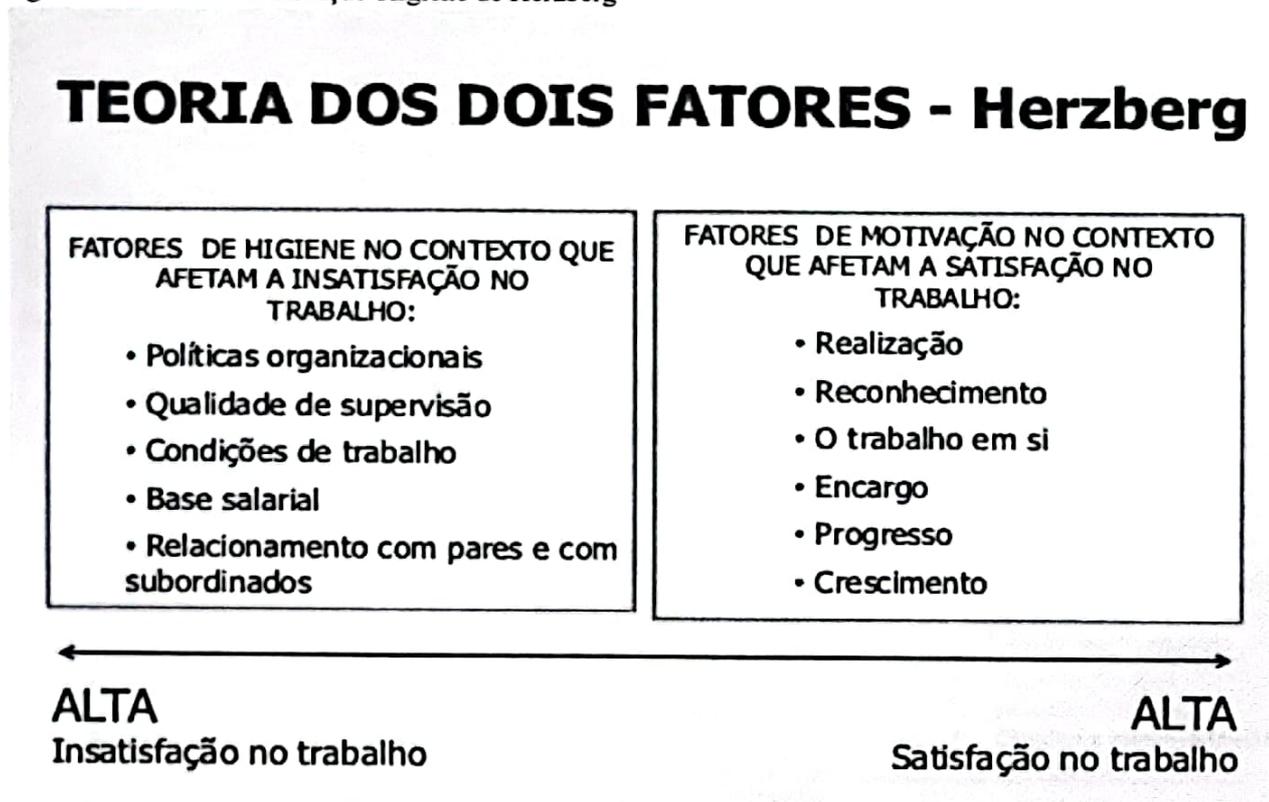
A partir de tais definições, verifica-se a correlação de clima organizacional com satisfação, pois ambas, como dito anteriormente, visam perceber a sensação do indivíduo perante o trabalho e quais suas necessidades estão sendo atendidas ou não. A diferença que surge é que o clima organizacional busca uma abrangência maior, abordando fatores que envolvem direta ou indiretamente a satisfação no trabalho, como: políticas de RH, planos de carreira, modelos de gestão, missão e cultura da empresa, valorização dos empregados, comunicações internas e externas e identificação com a empresa (BISPO, 2006).

## **2.2 Modelos teóricos**

Como tratado anteriormente, existem diversas teorias abrangendo o assunto. Uma delas é o modelo de equidade de J. Stacy Adams (apud SILVA JUNIOR, 2001) que aponta a satisfação no trabalho sendo aquilo que surge através de comparações feitas pelos funcionários. Nessa visão, a satisfação dos funcionários seria um resultado daquilo que eles acham justo quando comparam seus esforços no trabalho e as recompensas recebidas, ao mesmo tempo em que analisam e comparam com outras pessoas que servem como referência (SILVA JUNIOR, 2001).

Herzberg (1971 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003) salientou que os motivos que levam os indivíduos a ficarem satisfeitos no trabalho são diferentes daqueles que geram a insatisfação. Contudo, verifica-se, com essa teoria, que o oposto da satisfação no trabalho não é a insatisfação e sim a falta de satisfação. Um exemplo disso é a Teoria da Motivação-Higiene, considerando o fato de que os fatores higiênicos quando otimizados não aumentam o grau de satisfação, porém reduzem o índice de insatisfação. Importante observar que existem autores que interpretam satisfação sendo exatamente o oposto de insatisfação.

Figura 1 – Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg



Fonte: <http://pt.slideshare.net/lililovelilica/conflitos-liderana-e-motivao>

Na Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, Maslow (1970, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003) definiu uma escala de necessidades onde cada uma precisaria ser alcançada para que novas necessidades, talvez não tão essenciais como as primeiras, surgissem.

A escala, que está dividida na denominada hierarquia dos motivos humanos, é classificada em necessidades fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto realização.

Segundo Perez Ramos (apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003, p. 62):

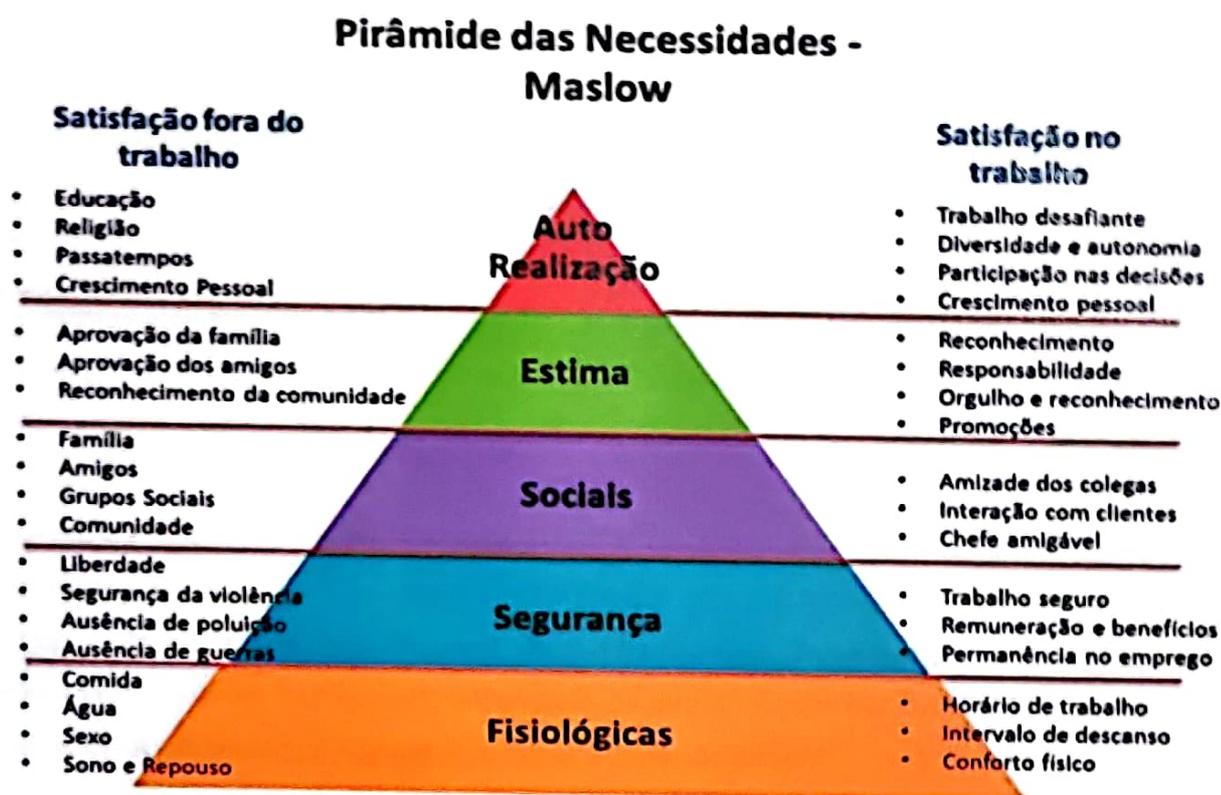
O modelo teórico de Maslow é importante para compreender e explicar o comportamento das pessoas na situação de trabalho, especialmente em termos de satisfação, enfatizando a tendência humana de progredir e ultrapassar os respectivos níveis da escala hierárquica.

De acordo com Hesketh e Costa (1980, p. 59):

Maslow pareceu jamais se preocupar com a testagem empírica de sua teoria de motivação e talvez por isso não tenha procurado definir operacionalmente as categorias de necessidades. Contudo ele apresenta definições feitas a partir da

observação dos desejos emitidos por seus pacientes. Esses desejos constituem uma manifestação consciente das necessidades e são apenas um meio para determinado fim. Deseja-se uma coisa para conseguir-se outra, que é a satisfação de uma ou de, na maioria dos casos, duas ou mais necessidades. Um indivíduo pode estar motivado, simultaneamente, por várias necessidades. A motivação dominante vai depender de qual das necessidades mais baixas na hierarquia está suficientemente satisfeita.

Figura 2 – Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: <http://www.semanaon.com.br/coluna/9/838/o-enigma-da-piramide>

Já a Teoria X, apresentada por McGregor, visou à satisfação no trabalho do indivíduo como decorrência de uma recompensa financeira. Tal teoria considerava o homem como um ser que não gostava de trabalho e era resistente a inovações.

Devido à falta de adequação de tal método, surgiu a teoria Y onde se fundamenta na integração dos objetivos individuais e organizacionais, ressaltados por McGregor que dependendo de fatores e condições evitáveis, o trabalho pode satisfazer ou castigar o indivíduo.

Figura 3 – Pressuposições das Teorias X e Y

PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA X	PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser autônomas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: <http://admuecediurno2011.blogspot.com.br/2011/07/teoria-comportamental.html>

Herzberg (1969, apud VALLE, 2007) e Hackman e Oldham (1976 VALLE, 2007) propuseram a Teoria da Característica dos Cargos que identifica cinco fatores centrais dos cargos, cada um deles fazendo parte da fundamentação da satisfação no trabalho. Esses fatores (variedade de habilidades; identidade da tarefa; significância da tarefa; autonomia e *feedback*) são chamados de características essenciais do cargo.

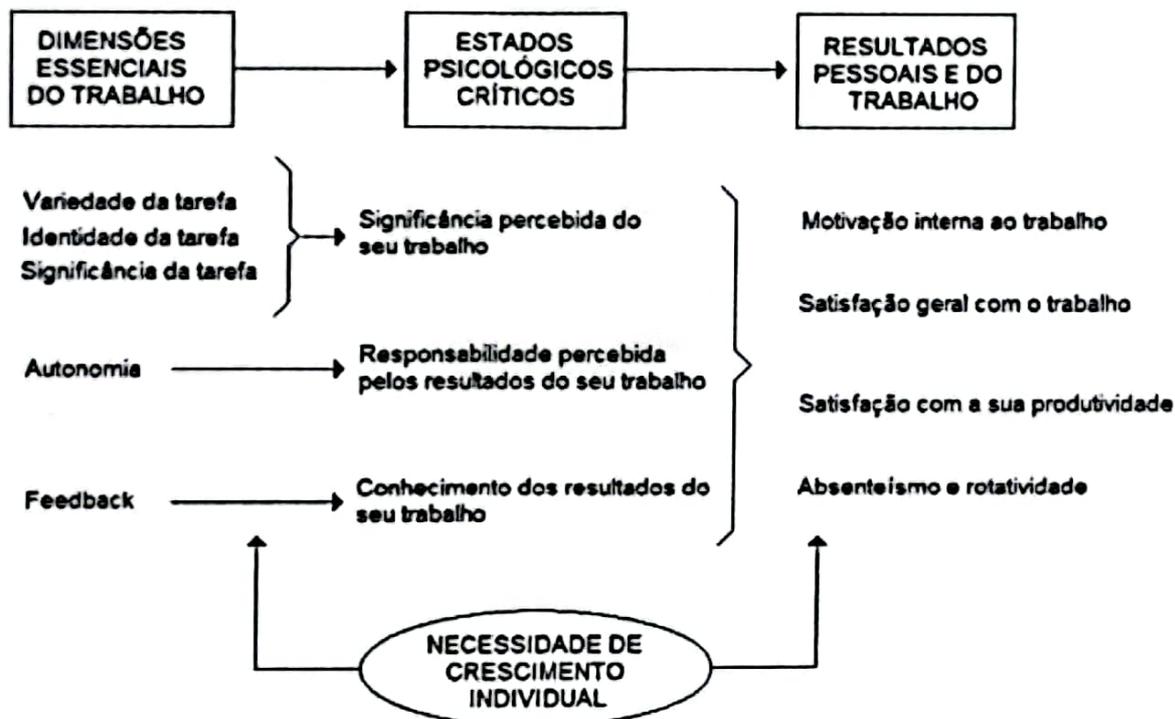
A variedade de habilidades apresenta o grau em que um trabalho precisa de habilidades desafiadoras. A identidade da tarefa é a capacidade de um trabalhador em concluir um produto inteiro tem. Significância da tarefa diz respeito ao impacto na vida dos outros e à autonomia é o grau de independência para executar determinado trabalho. Por fim, o *feedback* se refere as de informações recebidas referentes ao modo como está desempenhando as tarefas.

Na Teoria da Expectância, Vroom, que foi um dos seus percussores, salienta que:

A valência é uma orientação afetiva em relação a um resultado específico, é a percepção da satisfação antecipada por um resultado. A valência de um trabalho é função do produto das valências de todos os outros resultados que possam ser obtidos e da concepção de instrumentalidade que este trabalho tem para o alcance desses resultados. Assim, a extensão da satisfação no trabalho estaria diretamente relacionada com a extensão pela qual o trabalho é instrumental para o alcance de

objetivos considerados atrativos ou valiosos para o indivíduo (VROOM, 1967, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003, p. 63).

Figura 4 – Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Hackman e Oldham.

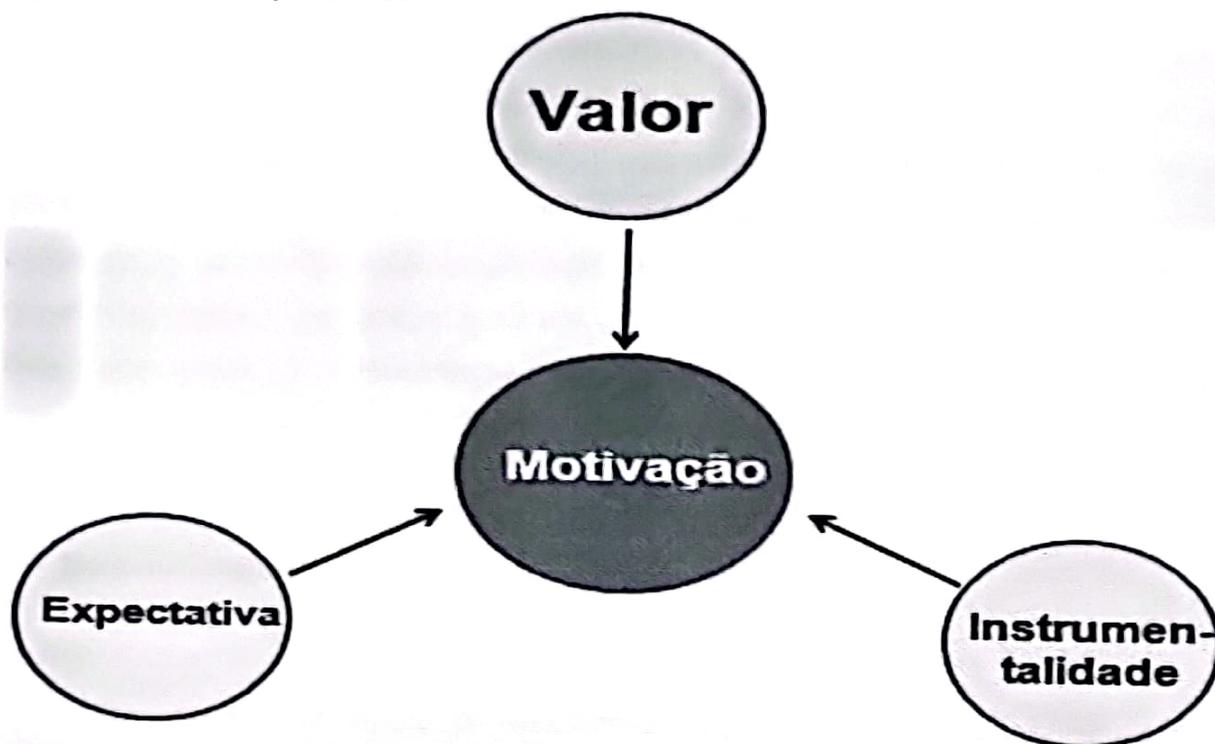


Fonte: <http://www.scielo.br/img/revistas/gp/v21n2/a06fig01.jpg>

A Teoria da Imaturidade – Maturidade visa promover uma mudança organizacional que possibilita o desenvolvimento do indivíduo junto à empresa, ou seja, o empregado chega imaturo e ao longo do tempo vai adquirindo maturidade, tornando-se mais consciente, participativo, cada vez mais envolvido com os objetivos da empresa e, com isso, tornando-se mais satisfeito e produtivo no trabalho.

Para Teoria da Imaturidade-Maturidade, o desenvolvimento ou crescimento do indivíduo no trabalho depende das condições que a organização lhe oferece e que a organização cria papéis e situações que mantêm a imaturidade dos empregados visando adaptá-los ao trabalho, o que frustra seu desenvolvimento e os impede de alcançar plena satisfação no trabalho (ARGYRIS, 1969 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003, p. 63).

Figura 5 – Teoria da Expectativa de Vroom



Fonte: <https://rbchristanelli.wordpress.com/2013/09/23/teoria-da-expectativa/>

Figura 6 – Teoria da Imaturidade – Maturidade

### A IMATURIDADE E A MATURIDADE SEGUNDO ARGYRIS

IMATURIDADE	MATURIDADE
Passividade	Atividade
Dependência	Independência
Comportamento uniforme	Comportamento variando com a situação
Interesses superficiais	Interesses profundos
Perspectiva limitada do tempo (visão "miope")	Ampla perspectiva do tempo (sabe planejar)
Posição subordinada	Posição inferior, igual, ou superior
Falta de consciência e de controle do "eu"	Consciência e controle do "eu"
Comunicação precária	Comunicação eficaz
Percepção sob ponto de vista único (pessoal)	Percepção sob vários pontos de vista

Fonte: <http://slideplayer.com.br/slide/391007/>

Na Teoria de Satisfação no Trabalho de Locke, tal satisfação pode ser considerada como uma relação percebida do funcionário sobre o que quer de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). No entanto, percebe-se que a satisfação é um estado emocional do indivíduo que avalia seu trabalho, focando as vantagens que percebe estar recebendo e se é compatível com aquelas que ele queria receber. Neste caso, a insatisfação será uma emoção desgastante, não prazerosa, que é resultado de uma avaliação negativa do trabalho que acabou ignorando, frustrando ou negando os valores do indivíduo. Para Locke, satisfação e insatisfação são fenômenos opostos e não distintos, considerados como uma forma de alegria ou sofrimento respectivamente.

### **2.3 Determinantes**

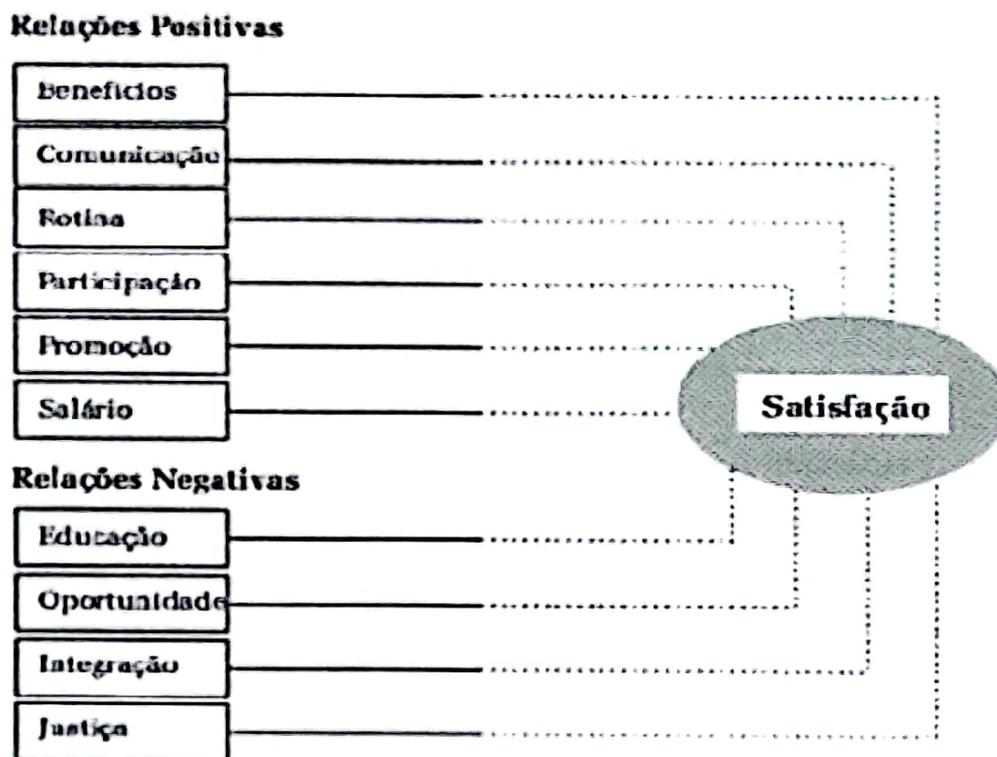
Diversos fatores, alguns já identificados anteriormente, são determinantes para se atingir a satisfação no trabalho. Cavanagh (1992, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003) categoriza três aspectos que influenciam o nível de satisfação do indivíduo no trabalho. São eles: diferença de personalidade, diferenças no trabalho e diferenças nos valores atribuídos.

Logo depois, Cavanagh (1992 apud MARQUEZE; MORENO, 2005), utilizando-se dos estudos de Hinshaw e Atwood e de Weissman et. al., identificou a idade, o sexo, a inteligência, o nível educacional, a experiência, o nível hierárquico, o status profissional, a autonomia do trabalho, a repetição imposta, a tarefa executada, a remuneração e o resultado do trabalho como fatores que influenciam a satisfação no trabalho.

Realizando um estudo com enfermeiras chefes de um hospital, Cavanagh (1992 apud MARQUEZE; MORENO, 2005) apresenta um modelo teórico com diversas variáveis que afetam a satisfação no trabalho, como ilustra a figura abaixo, identificando associações positivas e associações negativas definidas a partir dos testes de Correlação de Pearson e da Covariância de Matrix.

Na diferença de personalidade, observa-se que os pressupostos de diferenças de personalidade enxergam o fenômeno satisfação no trabalho como algo que se explica pelos aspectos de personalidade dos indivíduos (CAVANAGH, 1992 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Figura 7 – Modelo teórico de conexão entre variáveis selecionadas e satisfação no trabalho.



Fonte: <http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>

Para alguns autores, as características de personalidade mais influentes na satisfação no trabalho são atos que geram resultados e levam o indivíduo a acreditar que tais consequências são obtidas por esforços e habilidades pessoais, desconsiderando fenômenos externos como sorte e influências (PARKES, 1994, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). Temos também o comportamento do tipo A que:

É caracterizado por impaciência, hostilidade, irritabilidade, envolvimento como o trabalho, competitividade e esforço para realizações; é usualmente conceituado como um complexo emoção-ação provocado por demandas ambientais desafiadoras (PARKES, 1994 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003, p. 66).

Outro fator relevante é a capacidade enfrentamento que são os esforços e estratégias direcionadas a algumas funções administrativas (liderar, controlar), envolvidas com o ambiente externo e o interno do indivíduo e seus conflitos (COHEN, 1987, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Como dito antes, cada indivíduo tem personalidade própria e que é determinante na satisfação no trabalho. Sendo assim, alguns fatores como idade, classe econômica, sexo, nível educacional e socio demográfico também podem influenciar as diferenças de personalidade (LINO, 1999 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

O ambiente de trabalho e sua natureza é o segundo fator tratado por Cavanagh (1992 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003) que levam a entender algumas diferenças e variações na satisfação no trabalho. Alguns aspectos, como rotina, importância e funções do indivíduo na organização, clima e estrutura organizacional, relacionamento interpessoal e plano de carreira também podem influenciar na satisfação no trabalho dentro deste tema.

Observa-se também que alguns pontos intensificam essas diferenças no ambiente e satisfação no trabalho como o trabalho propriamente dito e todas as suas atribuições, condições, funções e expectativas correlatas, o quanto a pessoa recebe por isso, sua expectativa de crescimento e reconhecimento e suas relações pessoais com os indivíduos ligados ao seu círculo organizacional.

Outro fator para Cavanagh (1992, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003) é as variações nos valores atribuídos ao trabalho que para alguns significa uma parte essencial da vida e para outros serve apenas para prover suas necessidades.

Para Locke (1969 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003) a satisfação no trabalho decorre de uma avaliação pessoal, relacionando os aspectos que são compatíveis com os valores pessoais.

Para buscar então um melhor entendimento sobre satisfação no trabalho, Gama (2007) sugeriu que alguns fatores, alguns já mencionados, estivessem diretamente ligados. São eles:

- **Infra estrutura:** É avaliado o ambiente de trabalho, suas condições de periculosidade, salubridade, segurança, materiais disponíveis para execução das tarefas e as condições reais proporcionadas aos funcionários para desempenharem suas atividades levando em conta fatores com sexo e idade e minimizando os aspectos nocivos;
- **Benefícios fornecidos pela empresa:** Incentivos internos que visam proporcionar um ambiente mais produtivo e garantir algumas necessidades dos empregados. Engloba o fator remuneração;

- **Relação produtividade remuneração:** Como transcrito posteriormente, a remuneração seria conforme a produtividade do funcionário, ou seja, recompensando aquele que produz mais;
- **Relação chefe funcionário:** Garantir um sistema de gestão que permita o funcionário a auto expressão pode aumentar o nível de satisfação no trabalho.
- **Capacitação técnica:** Aumentar a capacidade técnica do funcionário para realizem suas atividades;
- **Relação interpessoal entre os funcionários:** Confiança mútua entre as pessoas e não em esquemas formais. Incentiva o envolvimento grupal e que cada funcionário se sinta responsável ao realizar suas atividades;
- **Oportunidade de crescimento e segurança:** Permitir que trace uma carreira na organização, instigar seu crescimento profissional e aplicação de novas habilidades. Tal item aponta ênfase no que se refere às políticas de segurança e progressão funcional;
- **Apreciação da realização pessoal:** Segundo Chiavenato (2000 apud GAMA, 2007), este item trata das necessidades humanas mais elevadas que estão propostas na hierarquia das necessidades de Maslow (figura 2). Relaciona-se com o próprio desenvolvimento e a efetivação de seu potencial. É a vontade manifesta no indivíduo para se tornar mais e melhor do que atualmente é.

Alguns estudos também correlacionam a satisfação no trabalho com variáveis demográficas, mas seus resultados foram baixos e não conclusivos (VALLE, 2007). Clark, Oswald e Warr (1996 apud VALLE, 2007) observaram que existe uma correlação positiva entre satisfação e idade, pois assim que a idade aumentava crescia também a satisfação. Isso porque os mais velhos geralmente ocupam cargos mais elevados nos níveis de atuação profissional.

Entretanto, os resultados de pesquisa envolvendo sexo e satisfação não apresentaram grandes relações. Contudo, esta variável é mais significativa quando associada a outros fatores como pressão no trabalho (VALLE, 2007).

### 2.3.1 Remuneração

A remuneração é um fator intrínseco, e seus valores, se altos ou baixos, vão depender das habilidades do indivíduo, cargo que ocupa em determinada organização, sua importância e outros. No caso da PMDF, a remuneração é referente apenas ao posto ou graduação ocupado pelo policial.

Todo emprego está associado à remuneração. É possível haver trabalho sem pagamento, mas quando se trata de emprego a remuneração é obrigatória. Estudos revelam que o salário não representa um fator total de satisfação, pois diversos outros fatores devem ser levados em consideração, como a carga horária do indivíduo, condições de trabalho e relacionamento pessoal.

Ao longo dos anos, cresceu a discussão a respeito da remuneração como fator motivacional. Conforme expõe Silva (2013), muitos estudiosos acreditam que o salário não exerce tal influência na motivação do trabalhador.

Contudo, a remuneração incide diretamente na insatisfação no trabalho, visto que, se a responsabilidade for alta e o salário baixo, ele torna-se incoerente com as habilidades e conhecimento do empregado.

A remuneração deve ser proporcional à sua atividade no trabalho, à sua qualidade de vida no trabalho, descartando seus aspectos pessoais. Ou seja, sua remuneração deve ser compatível com suas funções, habilidades e desempenhos na organização e não com seu modo de vida pessoal. Recompensando o funcionário de acordo com sua produtividade, observa-se que a satisfação tende a aumentar, pois o fato de ele ser mais eficiente lhe traz vantagens desejáveis.

A equidade também é um fator relevante quando visualizamos a remuneração em uma organização, pois o indivíduo tende a comparar o que está recebendo com os outros e se sua quantidade recebida é suficiente para as despesas de suas necessidades. Tal remuneração pode englobar diversos benefícios, como assistência médica, aposentadoria, férias, seguro desemprego e até mesmo a estabilidade. Esta é um fator importante que determinará a segurança no recebimento dos pagamentos durante um tempo.

Thériault (1980 apud ASFOR; DIAS, 2006, p. 95) tem uma abordagem mais focalizada na remuneração.

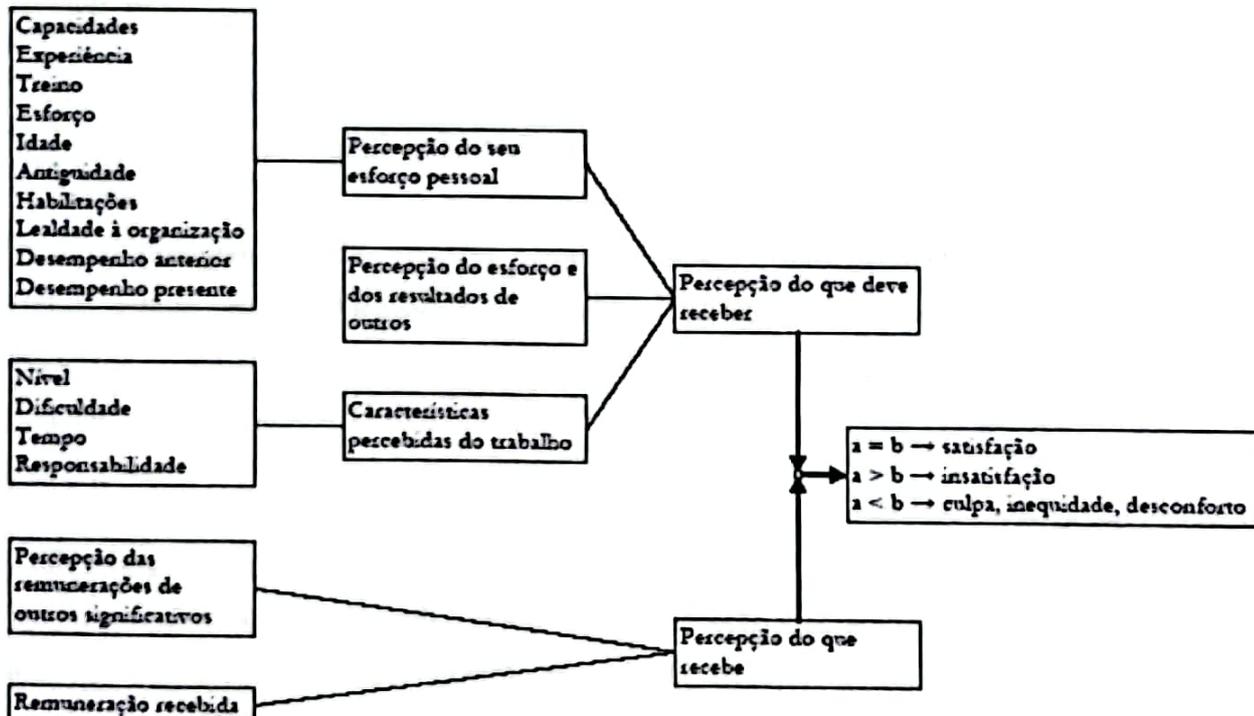
Ele afirma que as intervenções realizadas com o propósito de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores raramente enfocam o sistema de remuneração. Para o autor, assim como os demais princípios de QVT, a remuneração pode favorecer a qualidade de vida no trabalho, na medida em que atende a princípios como: ser equânime (justa), considerar as diferenças individuais e favorecer a democracia industrial centrada na participação. (THERIAULT, 1980, apud ASFOR; DIAS, 2006, p. 95)

A Teoria da Expectação de Lawler (1971, apud SILVA, 2013) foi um dos estudos que focalizou a remuneração como impulsora do comportamento, direcionada-a à produtividade e ao desempenho.

Segundo Silva (2013), Lawler encontrou a relação da remuneração com o fator motivação no trabalho, desempenho e outros comportamentos como dedicação e camaradagem.

O modelo da discrepância para a satisfação com a remunerações criado por Lawler em 1981, traz outras relações e é melhor representado pela figura abaixo.

Figura 8 – Modelo da discrepância para a satisfação com as remunerações, de Lawler.



Fonte: <http://www.recursos-humanos.pt/?s=modulos&v=capitulo&c=4048>

Apesar disso, Chiaventato (2009, apud SILVA, 2013) lista quatro motivos que identificam a ausência de relação consistente entre remuneração e desempenho nas organizações

Entretanto, conforme Lacombe e Heilborn (2003, apud BONIFÁCIO, 2015, p. 60), a teoria das relações humanas baseada nos esforços de Mayo argumenta que a remuneração, como uma recompensa financeira, não é capaz, de forma única e exclusiva, de alcançar a satisfação dos funcionários, sugerindo que além dela, deve-se oferecer um ambiente propício, agradável e humano.

## 2.4 Conseqüências

“A satisfação no trabalho tem sido apontada como exercendo influências sobre o trabalhador, que podem se manifestar sobre sua saúde, qualidade de vida e comportamento, com conseqüências para os indivíduos e para as organizações” (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003, p. 67).

A satisfação no trabalho acarreta diversas conseqüências na vida do indivíduo, tanto fora como dentro da organização. Alguns estudos perceberam que indivíduos mais satisfeitos no seu trabalho possuem um índice de ocorrência de doenças mais baixo e melhor qualidade de vida, abrangendo saúde física e mental (LOCKE, 1976; ROCHA, 1996; ZALEWSKA, 1999a, 1999b apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). A longevidade também pode ser associada à satisfação no trabalho (FRASER, 1983; LOCKE, 1976; MINISTÉRIO DA SAÚDE, 1999 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Tais afirmações são plausíveis porque a satisfação no trabalho é um estado emocional e tais emoções geram respostas físicas involuntárias dentro do organismo de cada um. Sendo assim, a insatisfação no trabalho pode gerar uma ação que aumenta o nível de estresse do indivíduo, pois seu organismo atuará reagindo de determinada forma com reações orgânicas involuntárias (HENNE; LOCKE, 1995, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

A satisfação no trabalho pode influenciar o bem estar do indivíduo, estendendo então sua influência à saúde mental do indivíduo, considerando também que aquela pode ter seu

efeito prolongado até sua vida particular. Ela também pode interferir na vida pessoal do indivíduo e acarretar diversas consequências, trazendo repercussões para suas relações sociais (amigos e familiares) e uma avaliação subjetiva de satisfação com a vida.

O comportamento do funcionário é um dos mais afetados quando se trata de satisfação no trabalho. Muitos problemas se criam quando o nível de satisfação adequado não é alcançado. Alguns deles são o ausentismo, rotatividade, queda da produtividade, greves, acidentes de trabalho e até dependência de álcool ou drogas (LOCKE, 1976; PÉREZ-RAMOS, 1980; ZALEWSKA, 1999a, 1999b apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). É evidente que as consequências irão variar de indivíduo para indivíduo, pois aspectos subjetivos (crenças, valores, oportunidades oferecidas) também entrarão em questão.

Por isso, é perceptível que baixos níveis de satisfação no trabalho podem fazer com que o funcionário evite situações que lhe tragam a insatisfação por meio de faltas e atrasos. Consequentemente, isso irá afetar a sua produtividade, que possivelmente não estava em níveis adequados se o empregado já estava insatisfeito anteriormente.

A baixa produtividade e qualidade insatisfatória do trabalho possivelmente poderão ser respostas para uma insatisfação no trabalho. Mas como cada empregado responde diferente a determinados estímulos e sensações subjetivas, certamente tais fatores não ocorreram com todos os empregados insatisfeitos (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003). Ressalta-se que as condições de trabalho (TAYLOR, 1977 apud VALLE 2007) também são variáveis correlacionadas à satisfação. Contudo, tais correlações são mais baixas que as demais citadas acima (VALLE, 2007).

Em suma, a satisfação no espaço de trabalho é um elemento crucial, mutável e dinâmico, que pode variar de pessoa para pessoa e na mesma pessoa, de tempo em tempo. Estudá-la é necessário com o desígnio de impedir e retificar as implicações negativas que a insatisfação poderá ocasionar para a empresa e seus colaboradores. Nesse sentido, entende-se que é extremamente importante para as organizações, a consciência de saber reconhecer seus colaboradores como pessoa e profissional em tudo aquilo desenvolvido por ele em seu trabalho. (BONIFACIO et al., 2015, p. 61).

Diante disso, sabe-se que a satisfação no trabalho é um fator que poderá, dependendo de como o indivíduo se manifesta na presença dela, afetar a harmonia e estabilidade psicológica dentro do local de trabalho.

## 2.5 Contexto da Polícia Militar do Distrito Federal

A história da Polícia Militar do Distrito Federal começa em 1809, com a vinda da corte portuguesa para o Brasil, uma vez que a tropa francesa havia invadido Portugal. Conforme o modelo da Guarda Real de Polícia, D. João VI criou a Divisão Militar da Guarda Real de Polícia, primeiro núcleo da PMDF. Com a missão de guardar e vigiar a capital, até então a cidade do Rio de Janeiro, era conhecida como Corpo de Quadrilheiros.

Em agosto de 1965, a PMDF foi transferida do Rio de Janeiro para a nova capital da República, Brasília. Naquela época, o diretor do Departamento Federal de Segurança Pública normalizou para que se instalasse em Brasília uma unidade administrativa, com efetivo de uma Companhia de Polícia Militar. Somente em 1966, a PMDF foi instalada com profissionais vindos da PM do Rio de Janeiro, oficiais do Exército Brasileiro e mais alguns remanejados de outras instituições de segurança pública, em virtude da reorganização do DF em Brasília.

Inicialmente, a atividade típica era apenas execução do serviço de trânsito. Entretanto, de acordo com a Constituição Federal (1988), é função das polícias militares o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública. Em mais de dois séculos, a PMDF dedica-se integralmente à segurança pública do Distrito Federal.

Atualmente a PMDF é composta por 15 mil policiais no serviço ativo e está presente em todas as cidades do DF. Neste ano, de acordo com o relatório de produtividade da Divisão de Análise Criminal da PMDF, foram realizados mais de 84.000 atendimentos a ocorrências, mais de 8.000 mediações de conflitos, cerca de 800 armas de fogo e 500 quilos de drogas foram apreendidos. (DISTRITO FEDERAL, 2015)

**A respeito da sua missão, visão e valores:**

**Missão:** Promover a segurança e o bem-estar social por meio da prevenção e repressão imediata da criminalidade e da violência, baseando-se nos direitos humanos e na participação comunitária.

**Visão:** Ser reconhecida como instituição policial moderna e de referência nacional na prevenção e na repressão imediata da criminalidade e da violência, pautada na defesa e respeito aos direitos humanos, na filosofia de policiamento comunitário, na análise criminal, no policiamento orientado para o problema e na qualidade profissional de seus integrantes (DISTRITO FEDERAL, 2015.)

**Valores:** São valores da força policial militar do Distrito Federal, a honestidade, a ética profissional, o cientificismo e o respeito aos direitos humanos.

No âmbito da PMDF, a Lei nº 7.289, de 18 de dezembro de 1984, dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares da Polícia Militar e dá outras providências, alterada pela Lei nº 7.475, de 13 de maio de 1986, estabelece os conceitos de hierarquia e disciplina:

**Art 13** - A hierarquia e a disciplina são a base institucional da Polícia Militar, crescendo a autoridade e a responsabilidade com a elevação do grau hierárquico.

§ 1º - A hierarquia é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura da Polícia Militar, por postos e graduações. Dentro de um mesmo posto ou graduação, a ordenação faz-se pela antiguidade nestes, sendo o respeito à hierarquia consubstanciado no espírito de acatamento da autoridade.

§ 2º - Disciplina é a rigorosa observância e acatamento integral da legislação que fundamenta o organismo policial-militar e coordena seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo, perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo. (BRASIL. Lei 7.289/1984).

A respeito do relacionamento com outros policiais, a mesma Lei dispõe que:

**Art 14** - Círculos hierárquicos são âmbitos de convivência entre os policiais-militares da mesma categoria e têm a finalidade de desenvolver o espírito de camaradagem, em ambiente de estima e confiança, sem prejuízo do respeito mútuo.

**Art 15** - Os círculos hierárquicos e a escala hierárquica na Polícia Militar são os fixados nos parágrafos e quadros seguintes.

§ 1º - Posto é o grau hierárquico do Oficial, conferido por ato do Governador do Distrito Federal e confirmado em Carta Patente.

§ 2º - Graduação é o grau hierárquico da Praça, conferido pelo Comandante-Geral da Corporação. (BRASIL. Lei 7.289/1984).

O círculo e a escala hierárquica da corporação são melhor representados na tabela abaixo, com cargos, funções e atividades específicas para cada um dos postos e graduações.

Tabela 1 – Círculo e Escala Hierárquica na Polícia Militar

<b>Círculo e Escala Hierárquica na Polícia Militar</b>	
<b>Hierarquização</b>	<b>Postos e Graduações</b>
Círculo de Oficiais Superiores	Coronel PM
	Tenente-Coronel PM
	Major PM
Círculo de Oficiais Intermediários	Capitão PM
Círculo de Oficiais Subalternos	Primeiro-Tenente PM
	Segundo-Tenente PM
<b>Praças especiais</b>	
Freqüentam o Círculo de Oficiais Subalternos	Aspirante-a-Oficial PM
Excepcionalmente ou em reuniões sociais, têm acesso ao Círculo	Aluno-Oficial PM

de Oficiais.	
Círculo de Praças	Graduações
Círculo de Subtenentes e Sargentos	Subtenente PM Primeiro-Sargento PM Segundo-Sargento PM Terceiro-Sargento PM
Círculo de Cabos e Soldados	Cabo PM Soldado PM 1ª. Classe Soldado PM de 2ª Classe

Fonte: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7289compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7289compilado.htm)

Acerca da remuneração, o policial recebe de acordo com o posto ou graduação que ocupa. A tabela a seguir demonstra como é a remuneração em cada posto ou graduação, sem incluir os auxílios para os policiais que possuam dependentes cadastrados, nem as comissões ou gratificações inerentes ao cargo ou função ocupada.

Tabela 2 – Quadro de remuneração na PMDF

Posto e Graduação	Remuneração
Coronel	R\$ 16.447,61
Ten. Coronel	R\$ 15.870,16
Major	R\$ 14.878,95
Capitão	R\$ 11.940,62
1º Tenente	R\$ 10.437,97
2º Tenente	R\$ 9.839,83
Aspirante Oficial	R\$ 8.285,38
Subtenente	R\$ 8.875,05
1º Sargento	R\$ 8.057,03
2º Sargento	R\$ 6.926,59
3º Sargento	R\$ 6.389,54
Cabo	R\$ 5.289,88

Soldado	R\$ 5.005,44
---------	--------------

Fonte: [http://www.pmdf.df.gov.br/site/images/Destaques/TABELA\\_REAJUSTE.pdf](http://www.pmdf.df.gov.br/site/images/Destaques/TABELA_REAJUSTE.pdf)

### 2.5.1 Peculiaridades da carreira Policial Militar

Devido a sua função típica, é importante salientar que a carreira de policial militar carrega intrinsecamente algumas peculiaridades que podem influenciar a satisfação do trabalho.

Por causa da natureza do serviço, envolvendo criminalidade e todos os tipos de circunstâncias, geralmente o nível de estresse é alto, devido à periculosidade do próprio serviço.

De acordo com Oliveira e Bargadi (2009), em uma pesquisa feita com policiais militares de Santa Maria (RS), foi substancial o dado de que mais da metade dos participantes pesquisados tivessem apresentado sintomatologia de estresse.

É presumível que o tipo de atividade e situações que estes grupos enfrentam, cotidianamente, como confrontação direta com a criminalidade e emergências, que eventualmente os expõem a riscos, em relação não só à sua própria vida e integridade física, como também a de terceiros, a princípio, os predispõem muito mais ao estresse do que atividades administrativas, por exemplo. (OLIVEIRA; BARDAGI, 2009).

Não obstante, Oliveira e Bargadi (2009) argumentam que outros aspectos ligados a carreira de policial militar podem estar associados aos níveis de estresse encontrados, como ambiente autoritário, centralização de decisões, carga horária excessiva, etc), uma vez que são constantemente citados em outras literaturas.

Conforme exposto anteriormente, uma vez que a Hierarquia e a Disciplina são os pilares da instituição, tal característica contorna todos os relacionamentos dentro do ambiente de trabalho. Conforme expõe Asfora e Dias (2006, p. 96):

A Hierarquia e a Disciplina são base institucional da Polícia Militar. Tanto a disciplina quanto o respeito à hierarquia devem ser mantidos em todas as circunstâncias da vida, entre policiais-militares da ativa, da reserva remunerada e também entre os reformados. A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico. Na hierarquia da Polícia Militar, o Oficial é preparado para a chefia e o comando. A eles se subordinam os praças (subtenentes, sargentos, cabos e

soldados). Os Subtenentes e Sargentos formam o elo entre Oficiais e Cabos / Soldados, que são os elementos de execução.

Além disso, Minayo, Assis e Oliveira (2008) expõem em seu trabalho o fato de a sobrecarga no serviço policial causar envelhecimento precoce no homem. Muitos policiais estão hipertensos e com problemas de coluna e articulações devido ao peso dos equipamentos, como armamento e colete balístico.

Da mesma forma, os policiais operacionais estão mais suscetíveis aos riscos provenientes do trabalho, aumentando a tensão e o estresse entre eles. Conforme salientam Spode e Merlo (2006, p. 362):

O ofício policial a partir dessa perspectiva, não é difícil deduzir que se trata de uma categoria profissional bastante vulnerável à produção de sofrimento psíquico, uma vez que o exercício do trabalho é marcado por um cotidiano em que a tensão e os perigos estão sempre presentes.

Acerca dos fatores negativos que afetam o estresse do policial e insidem diretamente na eficiência da profissão, observa-se que:

Os policiais sofrem influências de vários fatores negativos que geram estresse extremo. O cansaço físico e a falta de equilíbrio emocional podem levar esses profissionais a assumirem atitudes irracionais durante crises e situações caóticas. Assim, tais atitudes podem levar à falta de eficácia no desempenho do exercício profissional, expondo os policiais e a população em geral a perigos em potencial. (OLIVEIRA; SANTOS, 2010, p. 227)

No caso da PMDF, cabe ressaltar que a estrutura física de alguns batalhões é antiga e portanto, precária. Contudo, alguns batalhões já foram reformados e por isso fornecem uma melhor infra estrutura para seus policiais. No caso do presente estudo, o questionário foi aplicado no BPM que se enquadra na primeira opção.

Outro detalhe pertinente à função policial é o fato de estar sempre em um estado de alerta acima do normal, mesmo fora de serviço. Conforme coloca Mirabete (1998 apud OLIVEIRA; SANTOS, 2010) e Guimarães (1999 apud OLIVEIRA; SANTOS, 2010), a atividade militar ultrapassa as barreiras do serviço diário. A própria função requer um estado de alerta constante, exigindo que o policial atue nos confrontos contra qualquer conduta ilegal, defendendo a sociedade a todo instante.

Valla (2002, apud OLIVEIRA; SANTOS, 2010) salienta os diversos sacrifícios que o policial se submete a cada dia, tornando a profissão exigente, inclusive o de dar a própria vida em favor de terceiros.

## 2.6 Formas de avaliação

A satisfação no trabalho pode ser estudada a partir de diversos referenciais. Alguns deles já foram tratados anteriormente, como as necessidades humanas básicas. As formas mais usuais para se avaliar a mensuração de satisfação no trabalho têm sido através das escalas tipo *Likert* ou *Thurstone*, escalas de faces e listas de adjetivos. Essas pesquisas são usadas com frequência na área organizacional para auferirem aspectos psicológicos dos indivíduos.

Segundo Krum (2001, apud VALLE, 2007, p. 21), a maioria das organizações prefere adotar medidas de diferentes facetas (fatores) para que os administradores possam determinar quais segmentos de um cargo devem ser analisados e modificados.

Alguns questionários já foram criados para perceber a satisfação no trabalho. Porém, a maioria é referente à literatura internacional. Os mais importantes são: *Job Descriptive Index* (JDI), *Job Diagnostic Survey* (JDS), *Job Satisfaction Survey* (JSS) e o *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) (VALLE, 2007).

Os poucos instrumentos nacionais construídos e validados seguem a tendência da literatura estrangeira, como a Escala de Satisfação no trabalho (SIQUEIRA, 1978 apud VALLE, 2007).

A Tabela 3 mostra algumas das principais escalas que tratam sobre satisfação no trabalho e suas principais características e confiabilidade.

Tabela 3 – Principais escalas multifatoriais de satisfação no trabalho de acordo com suas principais características.

Nome	Autores	Sub-escalas	Confiabilidade	Itens
Job Descriptive Index	Smith, Kendall e Kull (1969)	Remuneração, trabalho, oportunidade de promoção, supervisão e colegas	Boa	72
Job Satisfaction Survey	Spector (1985)	Remuneração, oportunidade de crescimento, benefícios, recompensas contingenciais (apreço e reconhecimento),	0,50 a 0,75	36

		supervisão, colegas, natureza do trabalho, comunicação e condições de trabalho.		
Job Diagnostic Survey	Hackman e Oldham (1976)	Variedade de habilidades; Identidade da tarefa; Significância da tarefa; Autonomia: Feedback	Boa	83
Minnesota Satisfaction Questionnaire	Weiss e cols. (1967)	Atividade, independência, variedade, Status Social, supervisão (relações humanas), supervisão (técnica), valores morais, segurança, serviço social, autoridade, utilização de habilidades, políticas e práticas da organização, compensações, avanço, responsabilidade, criatividade, condições de trabalho, companheiros de trabalho, reconhecimento e realização.	0,82 a 0,92	20 itens na versão reduzida e 100 itens na versão longa
Escala de Satisfação no Trabalho	Siqueira 1995	Salário, colegas de trabalho, chefia, promoções, natureza do trabalho.	0,82 a 0,90	25 itens versão integral e 17 itens versão reduzida

Fonte: VALLE, 2007, p. 28.

## 2.7 Metodologia

Ressalta-se as características metodológicas que foram utilizadas na condução desta pesquisa e esclarece-se como esta foi aplicada para atingir os objetivos do presente estudo. É abordada no tópico em questão a organização selecionada, as amostras dos participantes que são os próprios funcionários, o instrumento de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

### 2.7.1 Delineamento da pesquisa

Utiliza-se no presente estudo a pesquisa acordada com a taxionomia de Vergara (2007) que a classifica em duas formas. Quanto aos fins, é uma pesquisa descritiva e exploratória. Quanto aos meios, a pesquisa é no campo documental, bibliográfica e pesquisa de campo. A investigação documental é a busca dos materiais com acesso no interior da instituição e a pesquisa bibliográfica se refere ao estudo realizado nos diversos artigos e materiais que estão acessíveis ao público por meio de bibliotecas ou via internet. Contudo, a pesquisa de campo é o questionário aplicado, no local onde será feita uma investigação empírica.

Baseando-se nas tipologias tradicionais, classifica-se a pesquisa compreendida neste trabalho como do tipo quantitativa e com a aplicação de um questionário com mensurações na escala numérica do tipo Likert (1995).

### 2.7.2 Descrição das variáveis de pesquisa

Diante do que foi apresentado, o tema satisfação foi abordado segundo Valle (2007) que é uma percepção do funcionário em relação ao seu trabalho, abrangendo diversos fatores relacionados. Esses seis fatores são mantidos como os componentes básicos da satisfação no trabalho e são suscetíveis à influência do conjunto de variáveis preditoras (tempo de serviço, segmento de cargo, local de trabalho, sexo e grau de escolaridade). São eles:

- Trabalho desafiador: o grau em que o trabalho apresenta interesse para o indivíduo. O quanto o trabalho é desafiador, estimula a criatividade, diversidade e satisfação pessoal;
- Oportunidade de crescimento: São as oportunidades que o funcionário possui para aperfeiçoar suas capacidades e assim ampliar suas competências. Oportunidades para progredir dentro da organização.
- Reconhecimento por realizações: Reconhecimento dos colegas e por parte dos superiores;
- Remuneração: recebimento da remuneração direta e indireta. Usualmente, nas instituições públicas, são baseadas no plano de carreira organizacional;
- Condições de trabalho: ambiente físico de trabalho, suportes tecnológicos e materiais, equipamentos disponíveis e segurança no trabalho;

- **Relacionamento com colegas e chefia:** convivência social e suas interações com colegas e chefes (apoio, confiança, amizade, relacionamento interpessoal).

Com base nesses fatores, Valle (2007, p. 41) resultou em um novo modelo, o mesmo utilizado no presente estudo, que contém as seguintes alterações com relação a proposta anterior:

- **Fator 1 (relacionamento de colegas e chefia de equipe):** resultou da reunião do fator “reconhecimento por realizações” e do fator “relacionamento com colegas e chefia”;
- **Fator 2 (remuneração):** permaneceu como o modelo original;
- **Fator 3 (condições de trabalho):** permaneceu como o modelo original proposto;
- **Fator 4 (trabalho desafiador):** permaneceu como o modelo original;
- **Fator 5 (oportunidade de treinamento):** abrangeu os itens referentes a treinamento do fator “oportunidade de crescimento”;
- **Fator 6 (oportunidade de crescimento):** manteve parte do mesmo fator original, mas com itens referentes à ascensão profissional.

### 2.7.3 População e Amostra

O estudo foi realizado na Polícia Militar do Distrito Federal, com profissionais em diferentes níveis de atuação profissional. A instituição atua no policiamento ostensivo e preventivo do Distrito Federal e atualmente há policiais que se dividem entre o serviço ordinário e o administrativo.

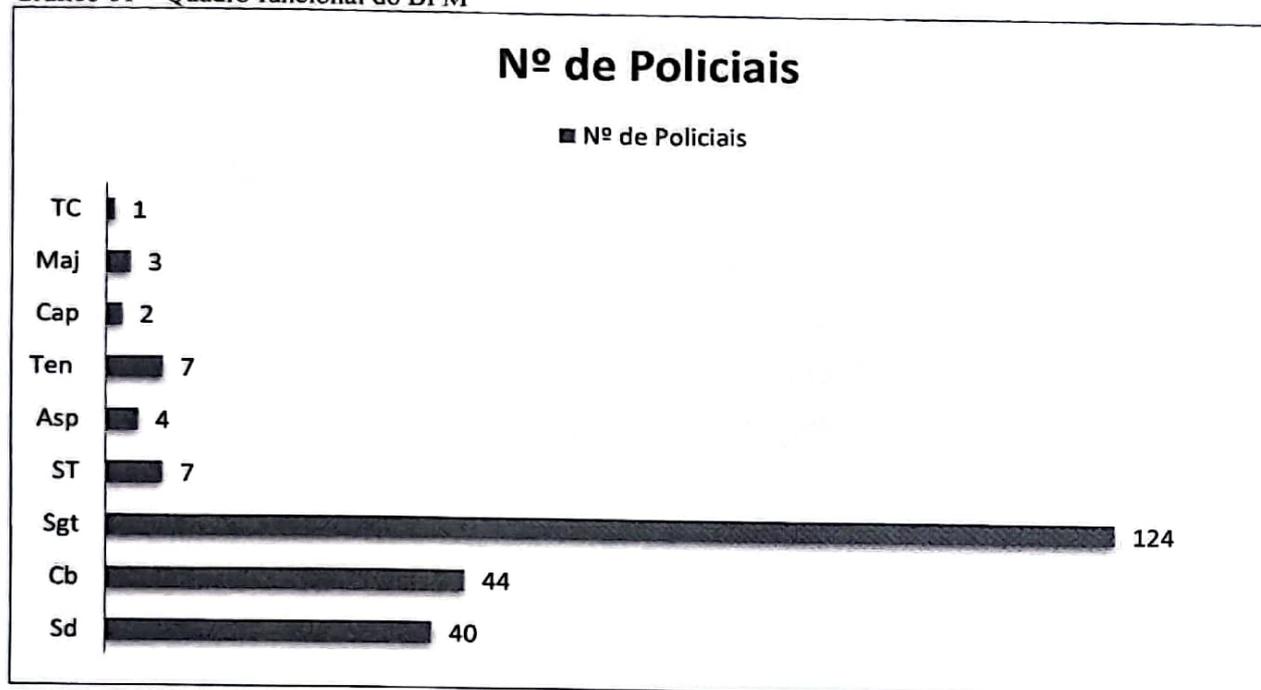
Seu quadro de funcionários é composto basicamente por indivíduos que estão cursando ou já concluíram o ensino superior.

A população são todos os policiais que trabalham no policiamento ostensivo ou no administrativo de um BPM específico. Contudo a pesquisa ficou limitada a apenas aos policiais escalados nos dias e horários em que foram entregues os questionários.

O BPM em questão possui 228 policiais, dos quais 145 atuam somente no policiamento ostensivo e 171 que podem ser empregados tanto no serviço administrativo quanto no policiamento ostensivo.

O BPM escolhido possui o seguinte quadro funcional:

Gráfico 01 – Quadro funcional do BPM



Fonte: Seção de Pessoal do BPM.

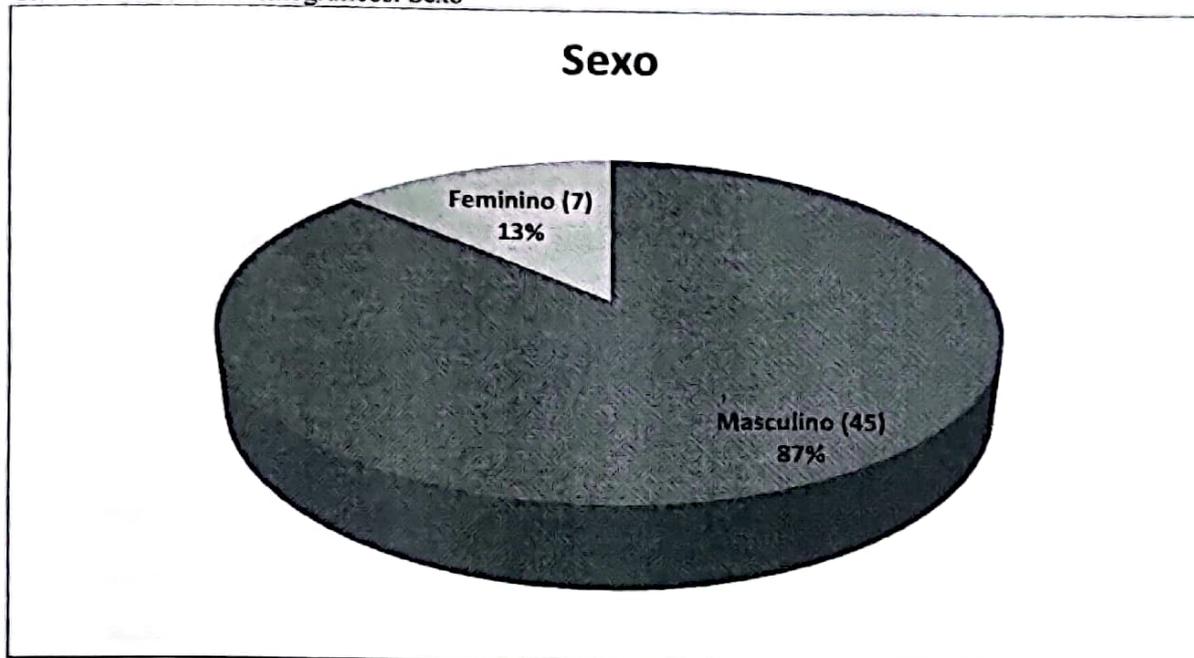
Ressalta-se que, para os fins propostos neste estudo, foram agrupados nas categorias de “Ten” os oficiais com o posto de 2º Ten e 1º Ten, assim como na categoria “Sgt” aqueles policiais com as graduações de 3º Sgt, 2º Sgt e 1º Sgt.

O questionário foi aplicado em 3 dias diferentes para todos os policiais presentes, reunindo um total de 62 questionários respondidos, sendo que 10 questionários foram considerados inválidos.

A amostra utilizada foi por conveniência não-probabilística. O questionário foi distribuído pessoalmente para os 62 policiais presentes e recolhidos no mesmo dia.

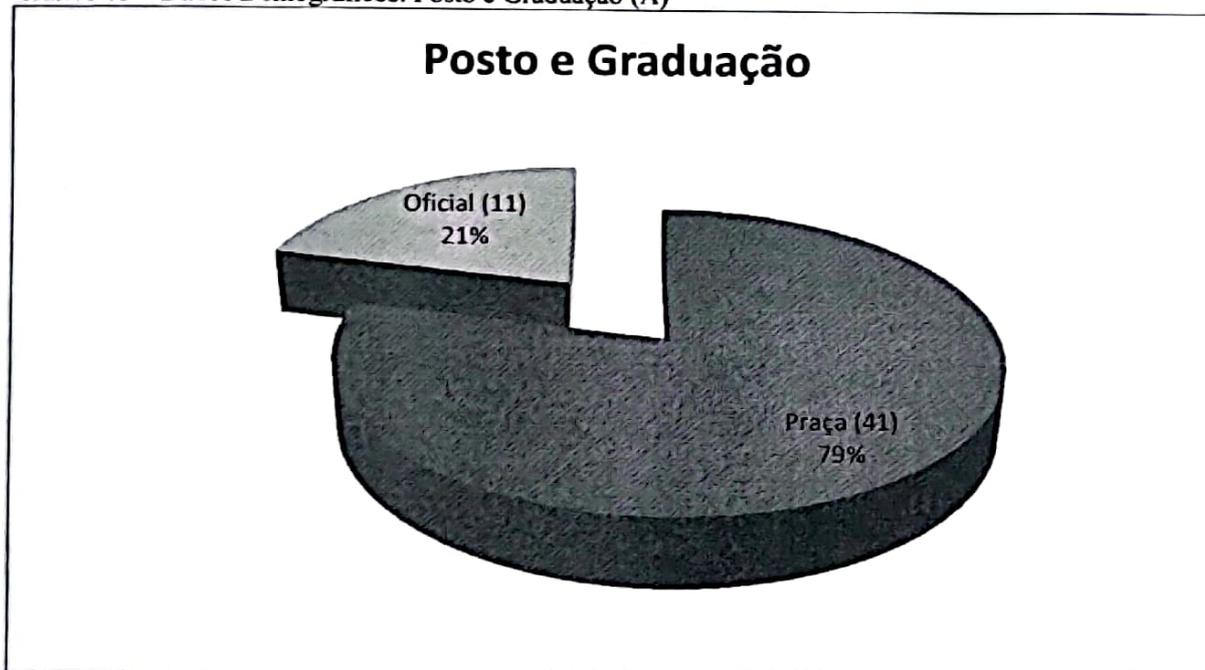
A amostra, como se identifica nos gráficos a seguir, foi composta por 45 homens e 7 mulheres, sendo que 76.9% de todos os respondentes possuem no mínimo escolaridade com graduação completa.

Gráfico 02 – Dados Demográficos: Sexo



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Gráfico 03 – Dados Demográficos: Posto e Graduação (A)

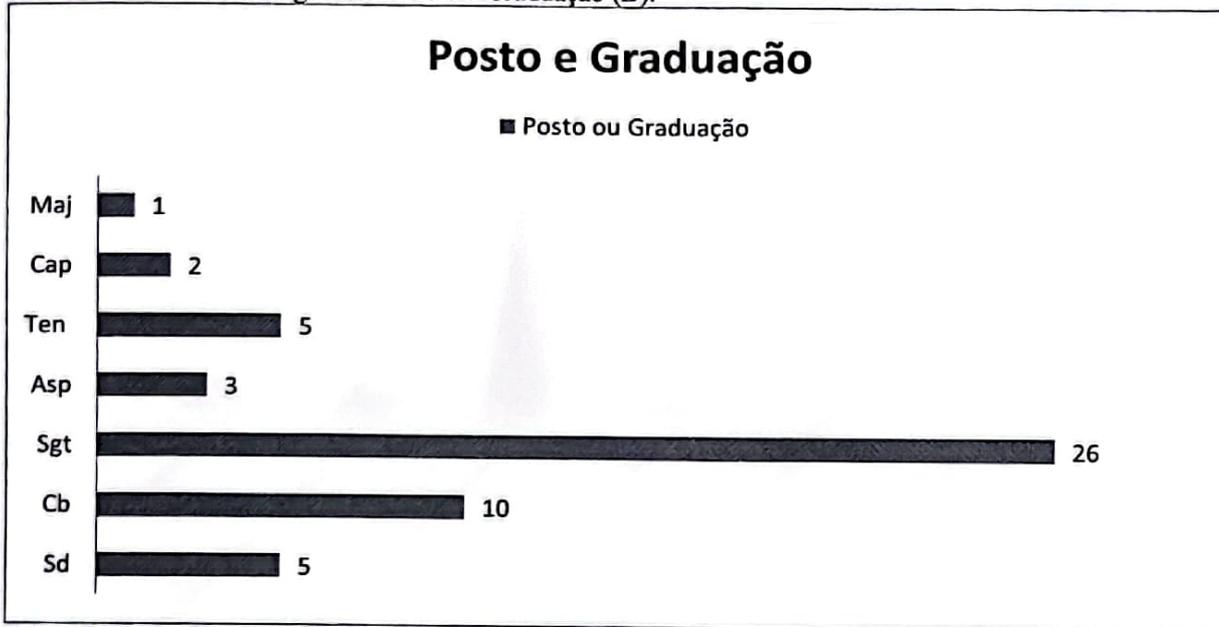


Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

A maioria dos policiais fazem parte do quadro de praças, correspondendo a 41, dos 52 respondentes. A faixa etária média está entre 31 a 50 anos, sendo 80.08% dos respondentes.

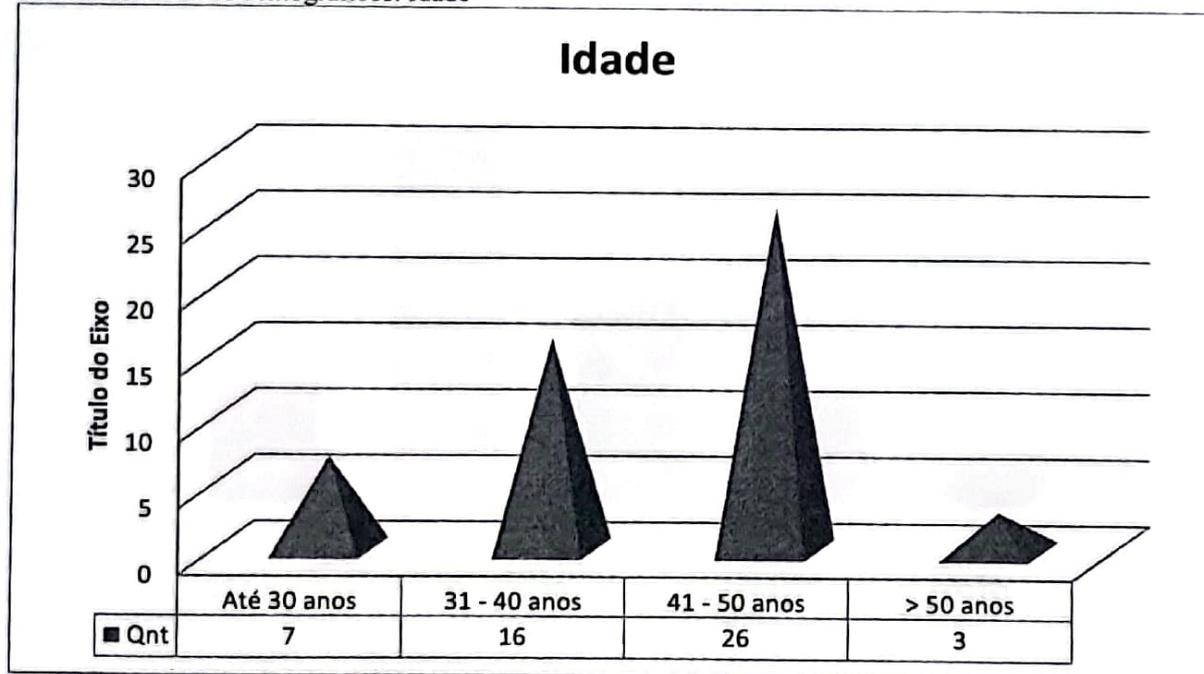
Quanto à remuneração, 46,2% da amostra declararam receber entre R\$ 6.001,00 a R\$ 8.000,00 e apenas 3,8% acima de R\$ 12.000,00. O tempo de serviço médio da amostra está acima de 10 anos. Porém a moda está acima de 20 anos, com 46,2% das respostas.

Gráfico 04 – Dados demográficos: Posto e Graduação (B).



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

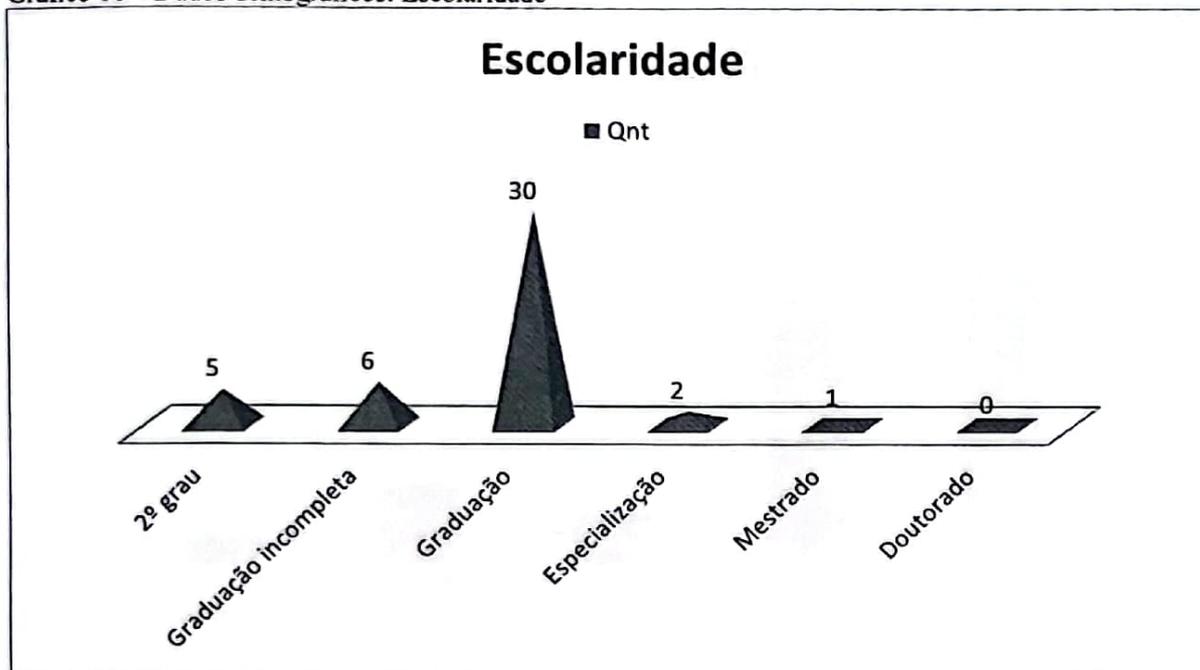
Gráfico 05 – Dados demográficos: Idade



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

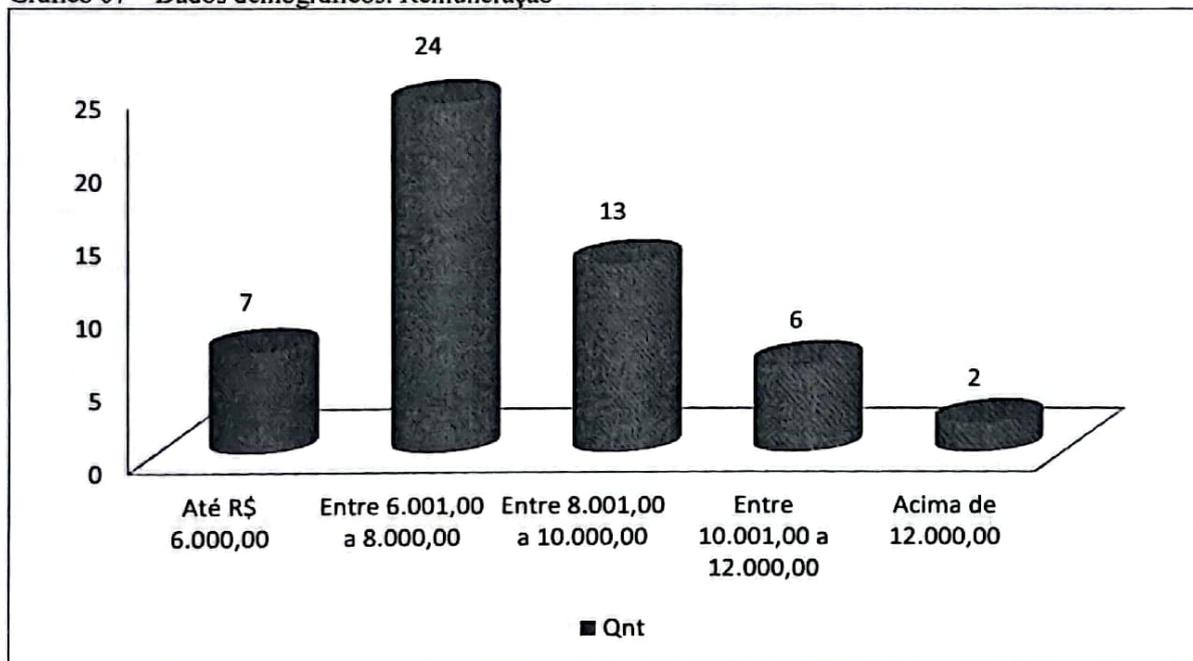
Percebe-se no gráfico 04 que a maioria dos respondentes ocupa a graduação de Sargento (1º Sgt, 2º Sgt ou 3º Sgt), e não houve respondentes com o posto acima de Major nem Subtenentes.

Gráfico 06 – Dados demográficos: Escolaridade



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

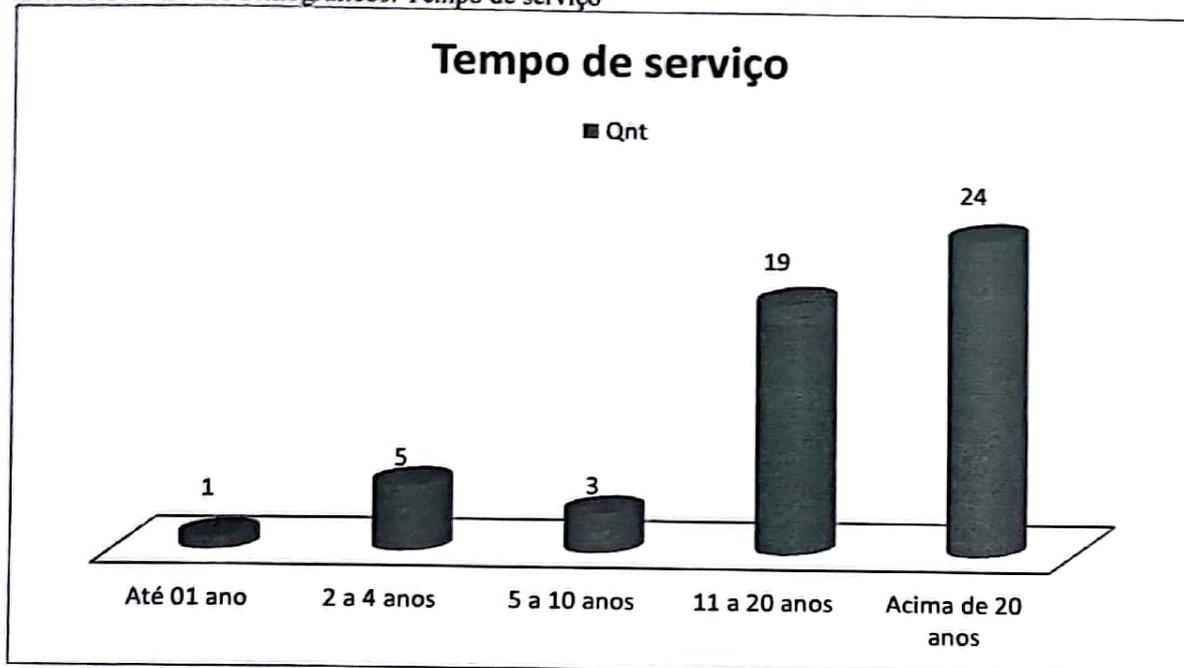
Gráfico 07 – Dados demográficos: Remuneração



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

No gráfico 06, observa-se que nenhum dos respondentes marcou a opção “Doutorado”, e apenas 3 prosseguiram nos estudos acadêmicos após a conclusão da graduação.

Gráfico 08 – Dados demográficos: Tempo de serviço



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

#### 2.7.4 Procedimentos e instrumentos utilizados na coleta e análise dos dados

Utilizou-se um questionário, o Questionário de Satisfação no Trabalho reduzido, desenvolvido e validado por Ângela da Rocha Valle (2007). Foi usado a escala tipo Likert de 6 pontos (1 = não concordo a 6 = concordo). Os termos “concordar” ou “não concordar” foram escolhidos por serem conceitos simples, de fácil compreensão e dominados pela totalidade do público que responderam ao instrumento.

Foram 36 perguntas, 35 estão distribuídas em 6 fatores estáveis, com boa consistência interna, visando perceber a satisfação dos policiais nos diferentes níveis de atuação. A trigésima sexta pergunta foi acrescida no final do questionário, sendo um item amplo, relacionado com a satisfação global (“Estou satisfeito com meu trabalho”), mantendo a

tendência de Spector (1985 apud VALLE, 2007) e respeitando a visão de percepção da satisfação global de Locke (1970 apud VALLE, 2007).

A Tabela 4 demonstra a quantidade de perguntas para cada fator e os respectivos índices de alfa Cronbach e variância explicada.

Tabela 4 – Índice dos Fatores.

	Número de Itens	% Variância	Alfa de Cronbach
Fator 1	9	35,87	0,91
Fator 2	6	8,30	0,93
Fator 3	6	5,44	0,79
Fator 4	6	5,09	0,87
Fator 5	6	4,27	0,74
Fator 6	2	2,6	0,90

Fonte: VALLE, 2007.

Os questionários foram distribuídos pessoalmente para todos os policiais presentes no BPM escolhido e recolhidos no mesmo dia. Foi usada uma estatística descritiva, com o auxílio do software SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* para tabulação dos dados, utilizando as funções de Média, Mediana, Moda e Desvio Padrão e análise de Frequência para detectar o grau de remuneração dos policiais e mensurar o grau de satisfação no trabalho dos policiais nos diferentes níveis de atuação profissional.

Por último, aplicou-se o método de correlação para atingir o objetivo geral que é analisar o relacionamento da remuneração na satisfação no trabalho dos policiais nos diferentes níveis de atuação profissional.

### 2.7.5 Período de realização da pesquisa

O questionário foi aplicado sábado (17/10/2015) e domingo (18/10/2015) às 07h, e em uma terça-feira (20/10/2015) as 15h, todos sendo recolhidos no mesmo dia em que foram entregues.

### 2.7.6 Comentários sobre o processo da coleta de dados

A pesquisa foi realizada em apenas um BPM. Todos os policiais presentes responderam ao questionário. Entretanto, 10 questionários tiveram que ser excluídos por falha ou recusa do preenchimento adequado.

### 2.8 Apresentação e análise dos resultados da pesquisa

Para tabulação dos fatores, utilizou-se a ferramenta SPSS e julgaram-se os itens de 1 a 6, progredindo do “não concordo” (1) para o “concordo totalmente” (6). Demonstrou-se que, como mostra a Tabela 5, os itens do Fator 1 (relacionamento de colegas e chefia de equipe) obtiveram médias relativamente boas.

Tabela 5 – Dados estatísticos do Fator 1.

	Média	Moda	Desvio Padrão
1. Há um clima de desconfiança entre os membros da minha equipe.	2,73	1,00	1,69
2. A chefia não trata com igualdade os membros de minha equipe.	2,86	3,00	1,49
3. Não confio em meus colegas de trabalho.	2,56	1,00	1,67
4. Não me relaciono bem com determinadas pessoas na minha equipe de trabalho.	2,33	1,00	1,65
5. Na minha equipe se compartilham informações.	3,86	5,00	1,69
6. Não percebo as pessoas em meu local de trabalho como uma equipe.	2,33	1,00	1,46
7. Não se compartilha informações na minha equipe.	2,79	1,00	1,72
8. Tenho confiança em meu chefe.	3,80	5,00	1,52
9. Sou tratado com estima e respeito.	3,53	3,00	1,61

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Percebe-se que os mais significativos são os itens: 5 (Média=3.86 e Desvio- Padrão=1.69), 8 (M=3.80 e DP=1.52 ) e os 4 (M=2.33 e DP=1.65) e 6 (M=2.33 e DP=1.46). Neste caso, observa-se que o item 5 e 8 são os que mais se aproximam do “concordo totalmente”.

Uma explicação baseia-se no fato de a maioria dos policiais terem mais de 10 anos de serviço, considerando que a própria natureza da atividade – a maioria dos respondentes atuam no policiamento ostensivo ordinário – requer um certo grau de confiança com a sua equipe e chefia, uma vez que a preservação da própria vida depende disso. Fato que pode justificar a aproximação dos itens 4 “Não me relaciono bem com determinadas pessoas na minha equipe de trabalho” e 6 “Não percebo as pessoas em meu local de trabalho como uma equipe” com a escala “Não concordo”, mostrando uma possível relação de confiança e amizade entre os colegas de trabalho da mesma equipe.

No entanto, como um dos valores da Polícia Militar do Distrito Federal diz respeito ao “espírito de corpo” e a Ética Polícia Militar traz a “camaradagem” e o “espírito de cooperação” como pilares, conforme os artigos 28 e 29 da Lei nº 7.289 (BRASIL, 1984), estima-se que o item 9 obtivesse uma média maior, insinuando que assim como há tratamentos respeitosos, também acontece o contrário com menos frequência.

O fator 2 (remuneração) não se diferencia muito do fator anterior, apesar de se distanciar um pouco mais da escala “concordo totalmente”, possuindo uma média de 2.75 e um desvio padrão (DP=1.45), conforme demonstra a Tabela 6.

Tabela 6 – Dados estatísticos do Fator 2.

	Média	Moda	Desvio Padrão
1. Recebo um salário justo pela responsabilidade que me é conferida.	2,58	1,00	1,40
2. Meu salário é justo em relação às atribuições que tenho.	2,75	1,00	1,57
3. O meu salário corresponde ao desempenho que apresento.	2,69	2,00	1,43
4. O sistema de retribuição da instituição onde trabalho é justo.	2,25	2,00	1,12

5. A política salarial da instituição onde trabalho estimula o meu desempenho.	2,36	2,00	1,37
6. O salário do meu cargo é insuficiente.	3,86	6,00	1,81
Medidas Gerais	2,75		1,45

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Neste fator, o item que mais se distancia da média em relação aos demais é o item 6. Essa pergunta se aproxima do “concordo totalmente” (M=3.86) mais do que as outras porque os policiais percebem que sua remuneração não é suficiente. Constata-se que a Moda também é alta (Moda=6.00). Isto se justifica com o fato de aqueles que ocupam postos e graduações mais altas e por isso recebem maiores salários percebem seus salários como mais suficientes dos que os policiais que possuem postos nos níveis estratégicos mais baixos.

Outro fator é que 93% dos que deram a resposta “6” para essa pergunta possuem mais de 10 anos de serviço, sendo 86% deles do quadro de Cabo ou Sargento. Ou seja, quanto mais tempo na corporação e estagnado no mesmo posto, mais incomodado com a remuneração recebida, mostrando que a relação da remuneração com o tempo de serviço e a promoção alteram a percepção quanto à suficiência acerca do salário obtido.

Tabela 7 – Tabulação cruzada.

**Tempo de serviço \* O salário do meu cargo é insuficiente.**

		O salário do meu cargo é insuficiente.						Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	
Tempo de serviço	Até 01 ano	0	0	0	0	0	1	1
	2 a 4 anos	1	1	2	1	0	0	5
	de 5 a 10 anos	0	2	0	1	0	0	3
	de 11 a 20 anos	1	3	1	5	3	6	19
	Acima de 20 anos	5	3	2	1	6	7	24
Total		7	9	5	8	9	14	52

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Tal questão também pode explicar o item 4 ter a média tão baixo, assim como o desvio padrão (DP=1.12) e a moda (Moda=2.00), pois os policiais percebem que o sistema de retribuição da instituição não é justo.

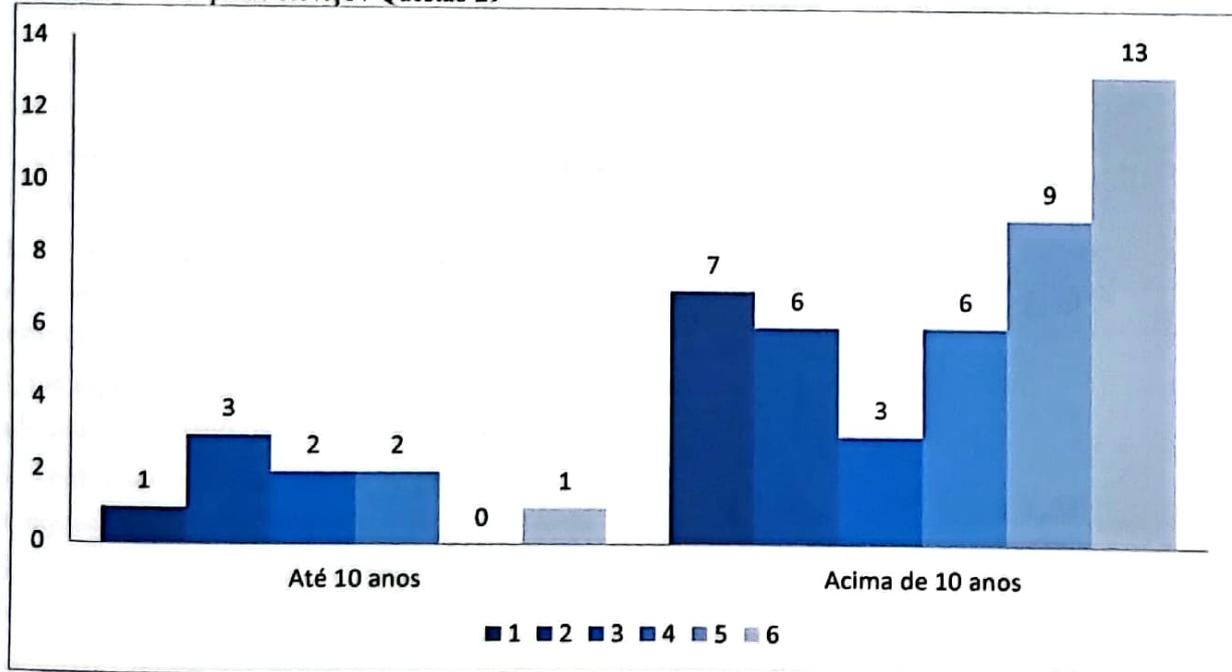
Como foi observado anteriormente, a remuneração proporcional à atividade desempenhada e ao tempo de serviço favorece o índice de satisfação. Porém a equidade torna-se também um fator relevante, fazendo com que o indivíduo compare o que está recebendo com os outros e se recebem uma quantidade suficiente para atender as suas necessidades.

Agrupando-se o tempo de serviço em apenas duas variáveis (até 10 anos de serviço e acima de 10 anos de serviço), a tabulação cruzada com a questão 29 (o salário do meu cargo é insuficiente) é melhor representada no Gráfico 09.

O fator 3 (condições de trabalho) possui uma das médias mais baixas dentre todos os fatores, aproximadamente 2.68, e um desvio padrão de 1,43.

No fator 3, como demonstra a Tabela 8, observa-se que os funcionários tendem ao “não concordo”, pois a média foi baixa, sendo a moda igual a 2 ou 1 na maioria dos itens.

Gráfico 09 – Tempo de serviço / Questão 29



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Pela baixa média do fator 3, demonstra-se que a organização não contribui, na percepção dos policiais, para um ambiente e condições de trabalho favoráveis, não fornecendo materiais adequados, assistência tecnológica e boas condições físicas no trabalho. Tal fator pode ser influenciado pelo fato de o BPM onde foi aplicado o questionário possuir uma estrutura física precária e de baixa qualidade.

Pela Teoria da Higiene, boas condições de trabalho não aumentam o grau de satisfação no trabalho, apenas reduzem o índice de insatisfação, que são tratados como distintos nesta teoria. Valle (2007) também destaca que condições de trabalho não são variáveis tão expressivas relacionadas à satisfação no trabalho, tendo pouca influência neste quesito.

No Fator 3, ressalta-se que as condições tratadas aqui são físicas, não abrangendo os quesitos psicológicos. De certa forma, acredita-se que este fator influencia a insatisfação do trabalho dos policiais neste estudo. Isso se deve à observação de uma média baixa em todos os itens, assim como a moda. Tal ocorrência mostra que este possa ser um dos poucos aspectos em que o posto/graduação não influencia consideravelmente a satisfação, ou seja, a organização não consegue oferecer um ambiente favorável, sem distinções.

Tabela 8 - Dados estatísticos do Fator 3.

	Média	Moda	Desvio Padrão
1. O meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades.	2,77	2,00	1,38
2. O espaço físico do meu trabalho é adequado à natureza do meu serviço.	2,92	1,00	1,57
3. As condições físicas do meu trabalho são adequadas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura, mobiliário)	2,32	1,00	1,30
4. Os equipamentos do meu local de trabalho são adequados ao tipo de tarefas desempenhadas.	2,86	3,00	1,49
5. Tenho acesso a material e equipamentos adequados ao trabalho que realizo.	2,88	1,00 <sup>a</sup>	1,57
6. Há suporte tecnológico para as atividades de trabalho.	2,35	1,00 <sup>a</sup>	1,30
<b>Medidas Gerais</b>	<b>2,68</b>		<b>1,43</b>

a. Existem múltiplos modos. Menor valor mostrado.

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Apreende-se que os itens 5 e 6 não tem a moda definida. Isso se deve ao fato de haver muitas respostas nos dois extremos, designadas como “Não concordo” e “Concordo totalmente”.

O fator com média mais alta foi o Fator 4 (trabalho desafiador), que obteve aproximadamente 3,96 de média e desvio padrão geral de 1,53.

Tabela 9 – Dados estatísticos do Fator 4.

	Média	Moda	Desvio Padrão
1. O meu trabalho é fonte de inspiração para mim.	3,71	5,00	1,58
2. Existe variedade no meu trabalho.	4,23	4,00	1,45
3. Executo tarefas diversificadas em meu trabalho.	4,33	5,00	1,64
4. Utilizo amplamente meus conhecimentos em meu trabalho.	3,90	4,00	1,55
5. Ponho em prática minhas habilidades e capacidades em meu trabalho	3,80	5,00	1,34
6. Posso ser criativo em meu trabalho.	3,80	3,00 <sup>a</sup>	1,62
<b>Medidas Gerais</b>	<b>3,96</b>		<b>1,53</b>

a. Existem múltiplos modos. Menor valor mostrado.

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Neste fator, o item que mais se distancia da média, se aproximando do “concordo totalmente”, é o item 3 (M=4.33), com uma moda elevada (Moda=5.00).

A natureza do serviço justifica tal fato, pois o policiamento ostensivo é dinâmico e imprevisível, tornando cada dia diferente do anterior em algum aspecto. Isso traz diversidades de tarefas para o policial. Com o mesmo fundamento, explica-se o item 2 (M=4.23), manifestando que a atividade policial não é rotineira, mas bem ativa. O item 6 possui a moda indefinida, pelos mesmos motivos explicados anteriormente no Fator 3.

O Fator 5 (oportunidade de treinamento) possui uma média geral de 2.44 e um desvio padrão de 1.37, conforme a Tabela 10.

Tabela 10 – Dados estatísticos do Fator 5.

	Média	Moda	Desvio Padrão
1. A quantidade de treinamentos que realizo no meu trabalho é satisfatória.	2,05	1,00	1,30
2. É possível se obter treinamento quando solicitado.	2,15	1,00	1,19
3. Faço treinamento pelos quais tenho interesse.	2,38	1,00	1,51
4. Tenho oportunidade de treinamento ao longo do ano.	2,35	1,00	1,38
5. Participo de treinamentos frequentemente no meu trabalho.	2,08	1,00	1,18
6. Política de treinamento não atende minhas necessidades.	3,61	4,00	1,66
<b>Medidas Gerais</b>	<b>2,44</b>		<b>1,37</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

O que mais se distancia da média geral é o item 6, com média de 3.61 aproximadamente. Tal item possui alta pontuação, porém, seu efeito é negativo para a organização, uma vez que possui um “não” em sua pergunta. Com isso, uma alta média significa que a instituição não possui, na percepção dos policiais, uma política de treinamento favorável que, relativamente, consiga atender suas necessidades.

Um dos motivos pode ser devido à organização oferecer, na maioria, cursos e treinamentos operacionais específicos, voltados apenas para o ingresso de Batalhões Especializados, não atraindo a parcela que possui mais tempo de serviço e não deseja servir em outra unidade. Faltam assim, cursos e treinamentos que incentivem o policiamento de área, tanto ostensivo quanto o serviço administrativo. A mesma tendência se observa nos outros itens desse fator.

Conseqüentemente, o item com a menor média ( $M=2.05$ ;  $\text{Moda}=1,00$ ) de todo o estudo foi o item 1 do Fator 5. Conclui-se que os policiais desejam realizar mais treinamentos em sua área do que efetivamente é oferecido pela organização.

Por último, o Fator 6 (oportunidade de crescimento), com apenas 2 itens, tem sua média aritmética aproximadamente de 3.23 e 1.81 de desvio padrão médio.

Percebe-se neste fator que os funcionários não encaram a organização como justa e igualitária quando se trata de promoção, como mostra o item 1. Observa-se que a média tende para o “não concordo” e mostra uma possível falha no sistema de promoção organizacional. Em concordância, tem-se o aumento da percepção no item 2, com 4.04 de média e 6.00 de moda, mostrando que os empregados não acham o sistema de crescimento profissional bem definido nem igualitário.

Tabela 11 – Dados estatísticos do Fator 6.

	Média	Moda	Desvio Padrão
1. Funcionários têm chances iguais de promoção na instituição.	2,42	1,00	1,68
2. Política de ascensão profissional é confusa.	4,04	6,00	1,94
Medidas Gerais	3,23		1,81

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

A análise da correlação dos fatores com a remuneração recebida pelos funcionários e com o tempo de serviço, ilustradas na Tabela 12, demonstra que quando se trata de tempo de serviço, nenhum dos itens possuem correlações significativas, que são representadas no gráfico por um ou dois asteriscos.

Na remuneração, a correlação é mais significativa e positiva, com o fator 2 ( $r=0.507$ ;  $p<0,05$ ), fator 3 ( $r=0.451$ ;  $p<0,05$ ) e fator 4 ( $r=0.401$ ;  $p<0,05$ ), respectivamente. Há uma correlação negativa, porém com menos significância, com o Fator 6 ( $r=-0.337$ ;  $p<0,01$ ).

A correlação da remuneração recebida com o fator 2 (remuneração) justifica-se pelo fato de aqueles que recebem melhores salários estão mais satisfeitos com sua remuneração e a acham mais justa. No caso do fator 3 (condições de trabalho), observa-se também que aqueles que possuem os melhores salários tendem a estar mais satisfeitos com as condições de trabalho.

O fator 4 (trabalho desafiador) também possui uma correlação positiva em relação à remuneração, mostrando que aqueles que recebem mais se sentem igualmente desafiados em

seus cargos. Mais uma vez isto se justifica pelo fato de os melhores salários estarem ligados aos cargos mais altos nos níveis de ocupação profissional, notando mais desafios com as funções que envolvem maiores responsabilidades e decisões.

Tabela 12 – Correlação dos fatores.

	Remuneração	Tempo de serviço	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6
Remuneração	1	,214	,154	,507**	,451**	,401**	,158	-,337*
		,127	,275	,000	,001	,003	,263	,015
Tempo de serviço	,214	1	,259	-,108	-0,19	-,048	-,099	-,106
	,127		0,64	,445	,895	,733	,487	,456
Fator1	,154	,259	1	,276*	,285*	,187	,161	-,054
	,275	,064		,048	,041	,184	,253	,706
Fator2	,507**	-,108	,276*	1	,493**	,326*	,254	,148
	,000	,445	,048		,000	,018	,070	,297
Fator3	,451**	-0,19	,285*	,493**	1	,573**	,418**	-,030
	,001	,895	,041	,000		,000	,002	,830
Fator4	,401**	-,048	,187	,326*	,573**	1	,317*	-,041
	,003	,733	,184	,018	,000		,022	,771
Fator5	,158	-,099	,161	,254	,418**	,317*	1	,079
	,263	,487	,253	,070	,002	,022		,576
Fator6	-,337*	-,106	-,054	,148	-,030	-,041	,079	1
	,015	,456	,706	,297	,830	,771	,576	

\*Correlação é significativa no nível 0,05.

\*\*Correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Entretanto, ainda na análise da remuneração, percebe-se que há uma relação linear significativa mas negativa em relação ao fator 6 (oportunidade de crescimento), porém com menor intensidade do que em relação aos fatores anteriores, o que significa que quanto mais alta a remuneração do policial, menos sua satisfação com a oportunidade de crescimento. Tal descrição pode ser sugerida a partir do fato de que a maioria dos respondentes possuem muito tempo de serviço, mas não ocupam o posto/graduação que desejam ocupar.

O fator 1 (relacionamento de colegas e chefia de equipe) correlaciona-se significativamente com o fator 2 ( $r=0.276$ ;  $p<0,01$ ) e com o fator 3 ( $r=0.285$ ;  $p<0,01$ ). Uma análise técnica sugere que quanto mais proveitosa for a relação com colegas e chefia, maior será sua satisfação com a remuneração e com as condições de trabalho, assim como na forma negativa, relatando a importância do bom relacionamento com a equipe de trabalho.

O fator 2 correlaciona-se positivamente com os fatores 3 ( $r=0.493$ ;  $p<0,05$ ) e 4 ( $r=0.326$ ;  $p<0,01$ ). A correlação com o fator 3 (condições de trabalho) é mais significativa, mostrando que quanto mais satisfeito com a remuneração, melhor é a percepção quanto às condições de trabalho. A correlação é significativa com o fator 4, pois, como foi explicitado anteriormente, quanto mais satisfeito com o salário é porque possui remunerações mais altas, isso são frutos de funções que requerem mais capacidades e habilidades, conseqüentemente serão mais desafiadores.

O fator 3 também possui alta correlação com o fator 4 ( $r=0.573$ ;  $p<0,05$ ) e fator 5 ( $r=0.418$ ;  $p<0,05$ ), mostrando a relação entre condições de trabalho e trabalho desafiador, que quanto mais suas condições de trabalho forem favoráveis, mais desafiador seu trabalho será, assim como melhor será a percepção das oportunidades de treinamento.

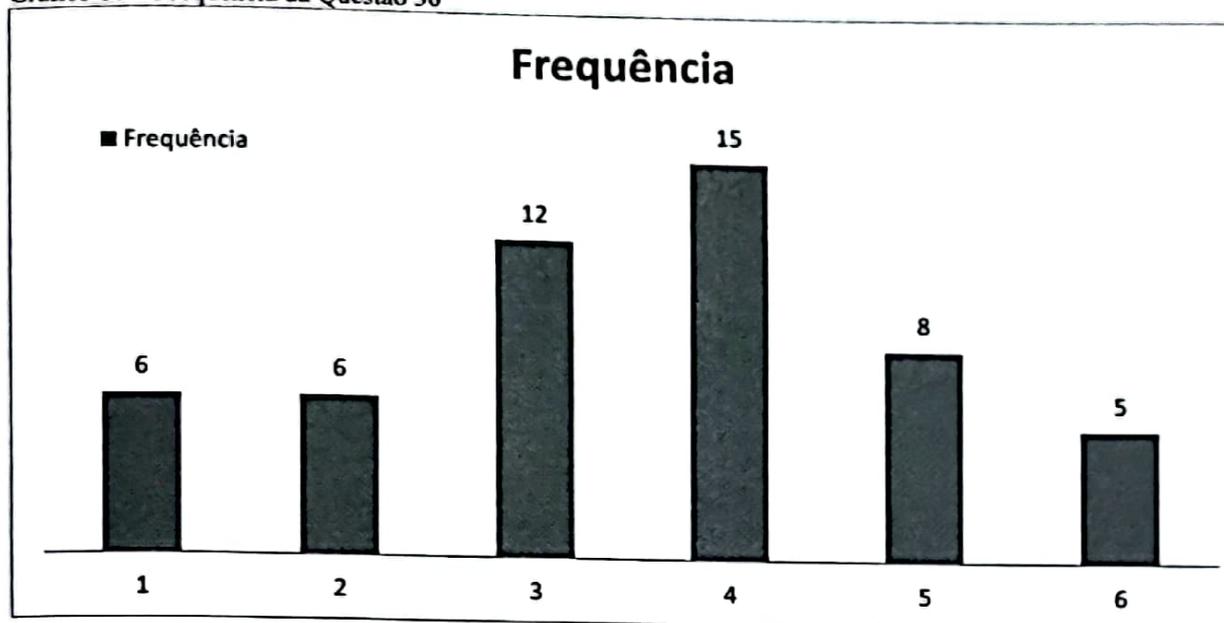
O fator 4 correlaciona-se significativamente também com o fator 5 ( $r=0.317$ ;  $p<0,01$ ), porém com menos relevância que os demais apresentados anteriormente. Tal relação sugere que aqueles que se consideram menos desafiados alcançam menos as oportunidades de treinamento. Isso pode ser tanto pelo motivo já exposto acima, quanto por uma tendência de acomodação durante a carreira.

Os fatores 5 e 6 não se correlacionam significativamente entre si, apenas com os citados anteriormente.

A média ( $M=3,54$  e  $DP=1,45$ ) da última questão “Estou satisfeito com meu trabalho” mostra que uma pergunta global não pode definir a resposta de um estudo, observando que tal variável não se identifica com as médias dos outros fatores.

A última questão é representada pelo gráfico 10.

Gráfico 10 – Frequência da Questão 36



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

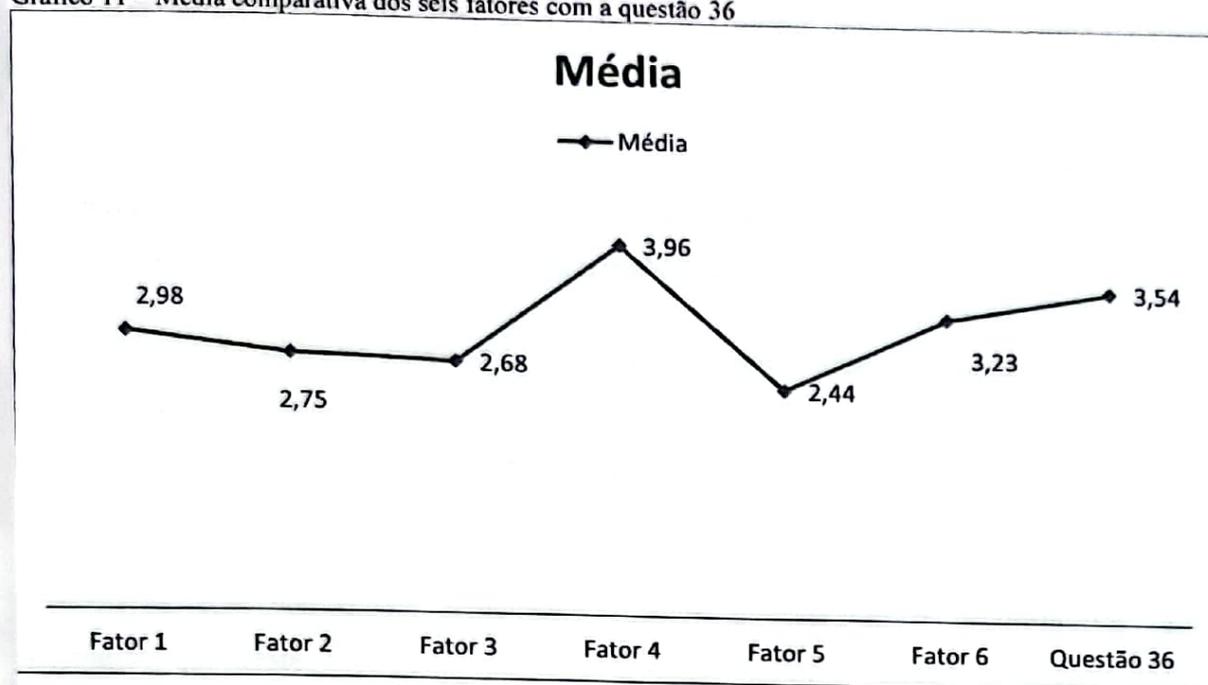
Observa-se que Carvalho e Lopes (2006) salientam que a satisfação no trabalho ocorre dentro de um conjunto entre realização profissional em relação às suas expectativas, necessidades e valores, ambiente harmonioso, amizade e valorização no trabalho.

Com isso, observa-se a tendência da satisfação dos policiais em permanecerem na média, onde a maioria dos policiais respondeu 3 ou 4. Entretanto, percebe-se que 54%, aproximadamente, mantiveram-se mais próximos do “Concordo Totalmente”, marcando a opção entre 4 – 6.

Essa tendência se mostrou patente nos demais fatores, sendo apenas o fator 4 um pouco acima, e não de forma expressiva, pois a própria natureza do serviço se diferencia do trabalho comum. Porém, no fator 5, observa-se que os policiais não encontram oportunidade de treinamento favoráveis a suas expectativas dentro da corporação. Por isso tal fator se distanciou negativamente da média.

Representando o exposto acima, o gráfico 11 ilustra a média geral dos fatores em relação à última pergunta “Estou satisfeito com meu trabalho”.

Gráfico 11 – Média comparativa dos seis fatores com a questão 36



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo, conclui-se que a satisfação no trabalho na empresa estudada permanece um nível mediano baixo, mostrando que os policiais não estão totalmente satisfeitos nem insatisfeitos, embora estejam mais propensos a este.

Diante do objetivo proposto, analisa-se em síntese que a remuneração é um fator presente e com ligação positiva na satisfação no trabalho. Porém, não se conseguiu identificar qual o nível de relacionamento entre ela e tal percepção.

Com a análise dos resultados, verificou-se que o grau da satisfação com a remuneração permaneceu com sua média semelhante àquelas apresentadas na maioria dos fatores, mostrando que neste caso todos os fatores acabaram influenciando da mesma forma o resultado final, não conseguindo identificar se o efeito da remuneração altera de forma significativa a satisfação geral dos funcionários em seus diferentes níveis de ocupação profissional.

O que se observa, mediante obtenção do desvio-padrão e da moda, é a maneira como o policial, de forma individual, analisa seu salário, mostrando que aqueles que ganham mais estão mais satisfeitos e os que ganham menos mais insatisfeitos.

Não obstante, é perceptível que tanto a remuneração recebida quanto a satisfação da remuneração (Fator 2), concomitantemente, influenciam quase todos os outros fatores, revelando a importância deste quesito na satisfação geral dos policiais.

Nota-se de tal modo que os ocupantes de postos/graduações mais elevados nos níveis de ocupação tendem a concordar mais com outros fatores atribuídos, como trabalho desafiador e oportunidades de crescimento, do que aqueles que ocupam cargos mais operacionais e inferiores nas escalas hierárquicas.

Entretanto, não se pode concluir que aqueles que ocupam melhores postos/graduações (conseqüentemente são os que obtêm maiores remunerações) estão mais satisfeitos com o trabalho, uma vez que o policial, mesmo que possua um salário superior ao dos demais da amostra, caso não enxergue sua posição hierárquica na instituição favorável e no posto/graduação que desejaria, estará insatisfeito tanto com a remuneração recebida quanto

com os outros itens. O plano de carreira da organização e o tempo de serviço exigido para que o policial alcance uma promoção podem justificar tal quesito.

Dentro do fator remuneração, obtiveram-se constantes diferenças entre as respostas e com isso o desvio padrão da maioria das questões foi alto. Porém todas tendendo ao lado negativo da questão. Isso mostra que a política de remuneração institucional precisa ser estudada e acompanhada para que a remuneração dos policiais que ocupam níveis de atuação profissional mais operacional não fiquem defasadas e venha a prejudicar a produtividade destes, assim como possuir a mesma remuneração por muito tempo, sem perspectivas concretas de promoção, prejudica a satisfação nesse quesito.

Em suma, verificou-se que para se ter maiores abordagens e descrições dos fatores é importante uma amostra maior, com mais heterogeneidade dos respondentes, maiores diferenças salariais, diferenciação dos quadros de oficiais combatentes, oficiais administrativos e praças, batalhões diversos, aglobando tanto os recém formados quanto aqueles que estão prestes a ir para a reserva. Diante disso, considera-se que tais variáveis foram limitações no estudo em questão.

Conforme exposto, a carreira policial militar é totalmente diferente de outro trabalho qualquer e, por isso, a análise da satisfação deve ser mais cuidadosa, uma vez que o estresse e outras características inerentes à atividade podem influenciar as percepções quanto aos outros fatores abordados neste estudo.

Por fim, o presente estudo visou esclarecer o fato de que não são somente altos salários que irão trazer a satisfação no trabalho, mas sim o conjunto de diversos fatores e vantagens que a organização oferece, independente dos níveis de atuação profissional, permitindo uma concorrência interna justa e estimulando o crescimento profissional e pessoal dentro de um ambiente harmônico.

## REFERÊNCIAS

- ASFORA, S. C.; DIAS, S. M. R. Modelo de qualidade de vida no trabalho para Polícia Militar de Pernambuco. **REAd**, Porto Alegre, ed. 49, v. 12, n. 1, p. 89-114, 2006.
- BATISTA, Anne Aires Vieira et al. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Rev. Esc. Enferm. USP**, São Paulo, v. 39, n. 1, mar. 2005.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um modelo de pesquisa de clima organizacional**. 2006. 273 p. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BONIFACIO, M. A. et al. O estudo da satisfação no trabalho em instituições públicas paraibanas de ensino superior. **Revista ADMpg**, Ponta Grossa, v. 8, n. 1, 2015. Disponível em: <[http://www.admpg.com.br/revista2015\\_1/Artigos/7%20%20-%20Artigo\\_7.pdf](http://www.admpg.com.br/revista2015_1/Artigos/7%20%20-%20Artigo_7.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2015.
- BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acesso em: 12 nov. 2015.
- BRASIL. **Lei nº 7.289**, de 18 de dezembro de 1984. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares da Polícia Militar do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7289compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7289compilado.htm)>. Acesso em: 29 out. 2015.
- CARVALHO, Glauce; LOPES, Sarita. **Satisfação profissional do enfermeiro em uma unidade de emergência de hospital geral**. 2006. 219 p. Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto – FAMERP, São Paulo.
- DEL CURA, Maria Leonor Araújo; RODRIGUES, Antonia Regina Furegato. Satisfação profissional do enfermeiro. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 7, n. 4, 1999.
- DISTRITO FEDERAL. Wallace Ximenes. Polícia Militar do Distrito Federal (Ed.). **PMDF comemora 206 anos**. 2015. Disponível em: <<http://www.pmdf.df.gov.br/site/index.php/noticias/destaques/6244-pmdf-comemora-206-anos>>. Acesso em: 12 nov. 2015.
- DISTRITO FEDERAL. PMDF. Secretaria de Segurança Pública e da Paz Social. **Identidade Estratégica**. Disponível em: <<http://www.pmdf.df.gov.br/site/index.php/institucional/lorem-ipsum-ii/identidade-estrategica>>. Acesso em: 12 nov. 2015.
- GAMA, Paulo Sérgio Nery. **Satisfação no trabalho: Um estudo na sede administrativa da companhia Docas do Pará em Belém**; CDP – Pará.
- HESKETH, J. L.; COSTA, M. T. P. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 59-68, jul./set. 1980. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v20n3/v20n3a05>>. Acesso em: 17 nov. 2015.

- LAROS, Jacob A.; PUENTE-PALACIOS, Katia E., Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estud. psicol. (Natal)*, Natal, v. 9, n. 1, abr. 2004.
- MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 30 (112), p. 69-79, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2015.
- MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra; LATORRE, Maria do Rosário Dias de Oliveira. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Rev. Saúde Pública*, São Paulo, v. 38, n. 1, fev. 2004.
- MINAYO, M. C. S; ASSIS, S. G.; OLIVEIRA, R. V. C. Impacto das atividades profissionais na saúde física e mental dos policiais civis e militares do Rio de Janeiro. *Ciência e Saúde coletiva*. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v16n4/v16n4a19.pdf>>. Acesso em: 09 de nov. 2015.
- MORETTI, Silvinha. Qualidade de vida no trabalho x Auto-realização humana. 2007. 13 p. Tese (Pós-graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Instituto Catarinense de Pós-Graduação, Blumenau.
- OLIVEIRA, P.; BARDAGI, M. Estresse e comprometimento com a carreira em policiais militares. *Periódicos Eletrônicos em Psicologia*, São Paulo, v. 59, n. 131, dez. 2009. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0006-59432009000200003&script=sci\\_arttext#aut01](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0006-59432009000200003&script=sci_arttext#aut01)>. Acesso em: 19 out. 2015.
- OLIVEIRA, K. L.; SANTOS, L. M. Percepção da saúde mental em policiais militares da força tática de rua. *Sociologias*, Porto Alegre, v. 12, n. 25, p. 224-250, set/dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/v12n25/09.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2015.
- ROLIM, Marcos. *A síndrome da Rainha Vermelha: policiamento e segurança pública no século XXI*. Rio de Janeiro: Zahar, 2006. 311 p.
- SILVA, J. A. G. (2013). Remuneração como fator motivacional: tem razão a teoria da expectativa? *Revista de Administração da Faculdade Novo Milênio*. Espírito Santo, v. 6, n. 1, nov. 2013.
- SILVA JUNIOR, Nelson Aleixo da. *Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa*. PsicoUSF. [online]. Jun. 2001, vol.6, no.1 [citado 21 Abril 2009], p.47-57.
- SPODE, C. B.; MERLO, A. R. C. Trabalho policial e saúde mental: uma pesquisa junto aos capitães da Polícia Militar. *Psicologia: Reflexão e Crítica*. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prc/v19n3/a04v19n3.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2015.
- VALLE, Ângela da Rocha. *Monitoramento da satisfação no trabalho em uma empresa financeira*. 2007. 181 p. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo:Atlas, 2007. 3 ed.

- LAROS, Jacob A.; PUENTE-PALACIOS, Katia E. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estud. psicol. (Natal)*, Natal, v. 9, n. 1, abr. 2004.
- MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 30 (112), p. 69-79, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2015.
- MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra; LATORRE, Maria do Rosário Dias de Oliveira. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Rev. Saúde Pública*, São Paulo, v. 38, n. 1, fev. 2004.
- MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; OLIVEIRA, R. V. C. Impacto das atividades profissionais na saúde física e mental dos policiais civis e militares do Rio de Janeiro. *Ciência e Saúde coletiva*. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v16n4/v16n4a19.pdf>>. Acesso em: 09 de nov. 2015.
- MORETTI, Silvinha. Qualidade de vida no trabalho x Auto-realização humana. 2007. 13 p. Tese (Pós-graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Instituto Catarinense de Pós-Graduação, Blumenau.
- OLIVEIRA, P.; BARDAGI, M. Estresse e comprometimento com a carreira em policiais militares. *Periódicos Eletrônicos em Psicologia*, São Paulo, v. 59, n. 131, dez. 2009. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0006-59432009000200003&script=sci\\_arttext#aut01](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0006-59432009000200003&script=sci_arttext#aut01)>. Acesso em: 19 out. 2015.
- OLIVEIRA, K. L.; SANTOS, L. M. Percepção da saúde mental em policiais militares da força tática de rua. *Sociologias*, Porto Alegre, v. 12, n. 25, p. 224-250, set/dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/v12n25/09.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2015.
- ROLIM, Marcos. *A síndrome da Rainha Vermelha: policiamento e segurança pública no século XXI*. Rio de Janeiro: Zahar, 2006. 311 p.
- SILVA, J. A. G. (2013). Remuneração como fator motivacional: tem razão a teoria da expectativa? *Revista de Administração da Faculdade Novo Milênio*. Espírito Santo, v. 6, n. 1, nov. 2013.
- SILVA JUNIOR, Nelson Aleixo da. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. *PsicoUSF*. [online]. Jun. 2001, vol.6, no.1 [citado 21 Abril 2009], p.47-57.
- SPODE, C. B.; MERLO, A. R. C. Trabalho policial e saúde mental: uma pesquisa junto aos capitães da Polícia Militar. *Psicologia: Reflexão e Crítica*. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prc/v19n3/a04v19n3.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2015.
- VALLE, Ângela da Rocha. *Monitoramento da satisfação no trabalho em uma empresa financeira*. 2007. 181 p. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo:Atlas, 2007. 3 ed.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS POLICIAIS MILITARES



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL  
POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEC/INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS  
DIFORM/PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DE BRASÍLIA



Prezado (a) Policial

Essa é uma pesquisa do curso de Bacharel em Ciências Policiais, do Instituto Superior de Ciências Policiais, e tem como objetivo identificar qual o nível de satisfação dos policiais com o trabalho.

Sua resposta é muito importante. Por favor, responda a todas as perguntas. Seu anonimato será mantido.

Desde já agradecemos a sua participação.

Asp. Martinello – tel.: 8608-1212

[martinello.pmdf@gmail.com](mailto:martinello.pmdf@gmail.com)

### Dados Sócio-demográficos

<b>Idade:</b> ( ) Até 30 anos ( ) 31 a 40 anos ( ) 41 a 50 anos ( ) Acima de 50
<b>Sexo:</b> ( ) Masculino ( ) Feminino
<b>Escolaridade:</b> ( ) 2º grau ( ) Graduação incompleta ( ) Graduação ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado
<b>Posto/Graduação:</b>
<b>Remuneração:</b> ( ) Até R\$ 6.000,00 ( ) Entre R\$ 6.001,00 a R\$ 8.000,00 ( ) Entre R\$ 8.001,00 a R\$ 10.000,00 ( ) Entre R\$ 10.001,00 a R\$ 12.000,00 ( ) Acima de R\$ 12.000,00
<b>Tempo de serviço:</b> ( ) Até 01 ano ( ) 2 a 4 anos ( ) de 5 a 10 anos ( ) de 11 a 20 anos ( ) Acima de 20 anos

Para responder às questões, utilize a escala de concordância a seguir. Coloque no campo o número correspondente que indica sua percepção. Quando mais próximo da esquerda

você se posicionar, menor será sua concordância com o conteúdo da frase. Quanto mais à direita você se posicionar, maior será a concordância com o que a frase descreve.

Não concordo	1	2	3	4	5	6	Concordo Totalmente
--------------	---	---	---	---	---	---	---------------------

1. Tenho oportunidade de treinamento ao longo do ano.	
2. Há um clima de desconfiança entre os membros da minha equipe.	
3. As condições físicas do meu trabalho são adequadas (higiene, iluminação, ventilação, ruído, temperatura, mobiliário)	
4. Tenho acesso a material e equipamentos adequados ao trabalho que realizo.	
5. Faço treinamento pelos quais tenho interesse.	
6. Recebo um salário justo pela responsabilidade que me é conferida.	
7. A chefia não trata com igualdade os membros de minha equipe.	
8. A quantidade de treinamentos que realizo no meu trabalho é satisfatória.	
9. É possível se obter treinamento quando solicitado.	
10. Há suporte tecnológico para as atividades de trabalho.	
11. Não confio em meus colegas de trabalho.	
12. Executo tarefas diversificadas em meu trabalho.	
13. Não me relaciono bem com determinadas pessoas na minha equipe de trabalho.	
14. Na minha equipe se compartilham informações.	
15. O espaço físico do meu trabalho é adequado à natureza do meu serviço.	
16. Meu salário é justo em relação às atribuições que tenho.	
17. O meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades.	
18. O meu salário corresponde ao desempenho que apresento.	
19. O meu trabalho é fonte de inspiração para mim.	
20. Existe variedade no meu trabalho.	
21. O sistema de retribuição da empresa onde trabalho é justo.	
22. Não percebo as pessoas em meu local de trabalho como uma equipe.	
23. Utilizo amplamente meus conhecimentos em meu trabalho.	
24. Os equipamentos do meu local de trabalho são adequados ao tipo de tarefas desempenhadas.	
25. Participo de treinamentos freqüentemente no meu trabalho.	
26. Ponho em prática minhas habilidades e capacidades em meu trabalho	
27. Posso ser criativo em meu trabalho.	
28. A política salarial da empresa onde trabalho estimula o meu desempenho.	
29. O salário do meu cargo é insuficiente.	
30. Não se compartilha informações na minha equipe.	
31. Tenho confiança em meu chefe.	
32. Sou tratado com estima e respeito.	
33. Política de treinamento da empresa não atende minhas necessidades.	
34. Funcionários têm chances iguais de promoção na instituição.	
35. Política de ascensão profissional é confusa.	
36. Estou satisfeito com meu trabalho.	