

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO
EM MUDANÇA: o caso da Polícia Militar de Minas Gerais.

Jeferson Aderbal Fonseca

BELO HORIZONTE – MG

2002

Jeferson Aderbal Fonseca

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO EM
MUDANÇA: o caso da Polícia Militar de Minas Gerais.**

Dissertação apresentada ao Curso de Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organização e Recursos Humanos

Orientador: Prof. Antônio Luiz Marques, PhD.

BELO HORIZONTE – MG

Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

2002

Agradecimentos,

A Deus, nosso Pai Eterno, pela vida.

Ao meu Pai, Américo, pelos ensinamentos.

As minhas jóias eternas, meus filhos: Américo Rafael, Joenilson, Bárbara Cristacemos e Milena, pelo amor e pelo carinho diários.

A minha mulher, Andréa, pela paciência.

Aos meus irmãos: Joca, Girlei e Jackson, pela amizade.

Ao meu amigo Rogério, pelo auxílio prestado.

Ao Prof. Antônio Luiz, digno orientador, pelo auxílio e acompanhamento.

A Mariana, que se disponibilizou para prestar auxílios e esclarecimentos importantes para o cumprimento dessa árdua tarefa.

A Ângela, do CEGE, Érica, Vera e Fátima, do CEPEAD, pela educação e presteza.

Ao Coronel Gilson Campos, Sargento Luís Carlos e Cabo Hélio, suportes na PMMG.

Aos demais amigos e colegas que me apoiaram nos momentos difíceis.

Dedicatória,

Dedico este trabalho àquele que sempre esteve comigo, ao meu amigo fiel, ao meu irmão camarada, que me dizia que nada é para sempre. Pela Eternidade. A você, Joca.

“Certo dia, um homem andava pela floresta, quando percebeu estar sendo seguido. Olhou para trás e viu um enorme tigre de bengala, em seu encalço. Passou a andar mais rápido, o tigre também. Pôs-se a correr, o tigre correu em sua direção. Então, o homem viu um despenhadeiro, do qual pendia um cipó. Agarrou-se ao cipó e começou a descer, quando percebeu que, lá embaixo, havia um tigre ainda maior que o que estava à sua espera, próximo ao despenhadeiro. Neste momento, viu que um pequeno animal estava roendo o cipó em que se encontrava. Olhou atentamente para todas as direções, quando notou um pequeno morango, muito vermelho, ao alcance de sua mão. Colheu a fruta e pensou: como é bela.”

Trecho de uma parábola Zen, de autoria desconhecida.

RELAÇÃO DE FIGURAS

FIGURA	ASSUNTO	PÁGINA
1	Antecedentes, Correlatos e Consequentes do Comprometimento	22
2	Caracterização das visões sobre Mudança	31
3	Representação Escalar da PMMG	60

RELAÇÃO DE TABELAS

TABELAS	ASSUNTO	PÁGINA
1	Amostra estratificada	39
2	Escalas de resposta do Questionário	40
3	Classificação dos graus de Comprometimento Organizacional	70
4	Caracterização dos <i>Clusters</i>	72

RELAÇÃO DE QUADROS

QUADROS	ASSUNTO	PÁGINA
1	Níveis, postos e graduações na PMMG, com respectivos efetivos	62
2	Análise de correlação entre os enfoques do Comprometimento Organizacional e os níveis funcionais	66
3	Análise de correlação entre os escores nas dimensões estudadas, por política de RH	67
4	distribuição de escores fatoriais	69
5	graus de Comprometimento dos policiais militares, por nível funcional	71
6	Análise de <i>Cluster</i>	72
7	Distribuição Média de RH por <i>Cluster</i>	73
8	Teste qui-quadrado	76

RELAÇÃO DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	ASSUNTO	PÁGINA
1	Distribuição por sexo	78
2	Distribuição por idade	80
3	Distribuição por estado civil	81
4	Distribuição por grau de escolaridade	83
5	Distribuição por tempo de serviço	84
6	Distribuição por função	85
7	Distribuição por cargo de chefia	86
8	Distribuição por faixa salarial	87
9	Distribuição por associados ou não associados	88

SUMÁRIO

ITEM	ASSUNTO	PÁGINA
1	INTRODUÇÃO	1
2	EMBASAMENTO TEÓRICO	5
2.1	Comprometimento Organizacional	6
2.1.1	Principais abordagens do Comprometimento Organizacional	9
2.1.1.1	Enfoque Afetivo-Atitudinal	11
2.1.1.2	Enfoque Instrumental	12
2.1.1.3	Enfoque Normativo	13
2.1.1.4	Enfoque Sociológico	14
2.1.1.5	Enfoque Comportamental	15
2.1.2	Antecedentes, Correlatos e Consequentes do Comprometimento Organizacional	16
2.1.2.1	Antecedentes do Comprometimento Organizacional	17
2.1.2.2	Consequentes do Comprometimento Organizacional	19
2.1.2.3	Correlatos do Comprometimento Organizacional	21
2.1.3	O modelo das três dimensões de MEYER & ALLEN	22
2.2	Mudança Organizacional	25
2.2.1	Conceitos de Mudança Organizacional	26
2.2.2	Abordagens de Mudança Organizacional	30
3	METODOLOGIA	35
3.1	Qualificação da Pesquisa	35
3.2	Modelo da Pesquisa	36
3.2.1	Questões condutoras da Pesquisa	36
3.2.2	Variáveis pesquisadas	37
3.3	População e amostra	38
3.4	Instrumentos e técnicas de coleta de dados	39
3.5	Coleta de dados	41
3.6	Tratamento de dados	42
4	ORGANIZAÇÃO PESQUISADA: A POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS	45
4.1	A polícia e seu papel social	45
4.2	A polícia na sociedade brasileira	47
4.3	Breve histórico da Polícia Militar de Minas Gerais	48
4.4	O movimento dos policiais militares, em 1997	50
4.5	A estrutura da Polícia Militar de Minas Gerais	59
5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS	64

5.1	Níveis de comprometimento encontrados nos grupos estudados	69
5.2	Análise dos aspectos pessoais e profissionais	77
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	92
7	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	97
8	ANEXOS	104
8.1	Roteiro da entrevista realizada	104
8.2	Questionário aplicado	105
8.3	Ofício enviado aos aplicadores dos questionários	110

RESUMO

A presente pesquisa teve por finalidade analisar os múltiplos Comprometimentos Organizacionais entre os policiais militares da Polícia Militar de Minas Gerais, a partir dos enfoques Afetivo, Instrumental e Normativo, considerando-se como “pano de fundo” o movimento reivindicatório dos policiais militares, ocorrido em 1997.

Foram realizadas comparações entre os níveis funcionais (oficiais superiores; oficiais intermediários; oficiais subalternos; cadetes e alunos; sub tenentes e sargentos; e, cabos e soldados), as políticas de Recursos Humanos em voga (Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Salário; Carreira; Ambiente Físico e Comunicação; Ambiente de Trabalho; e, Relacionamento com a Chefia) e os Clusters do Comprometimento Organizacional.

O estudo foi realizado na Polícia Militar de Minas Gerais, em todo o Estado, sendo aplicados mil e seiscentos questionários, dos quais foram analisados, após considerados válidos, mil cento e sessenta questionários. Também, foram realizadas seis entrevistas estruturadas, com policiais militares participantes do movimento reivindicatório, em que ficou constatada a influência de políticas de Recursos Humanos para a eclosão do movimento citado.

Ao se analisar os questionários aplicados, utilizou-se de vários instrumentos estatísticos: Análise Fatorial, Teste de Esfericidade de Bartlett, Medida de Adequação da Amostra (KMO), Análise de Variância, Teste de Comparações Múltiplas (LSD) e Análise de Correlação de Pearson. Tais instrumentos permitiram a realização de comparações entre os níveis funcionais, a verificação de existência ou não de diferenças entre os tipos de Comprometimento em um mesmo grupo funcional e a avaliação da relação entre as dimensões do Comprometimento Organizacional.

Assim, a pesquisa teve por resultado a constatação do predomínio de grau moderado de Comprometimento Organizacional, ficando patente, ainda, a influência de algumas políticas de RH na manutenção e/ou melhoria do Comprometimento Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Comprometimento Organizacional e Mudança Organizacional são assuntos cruciais para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações, não sendo mais possível, a qualquer instituição, permanecer como espectadora da dinâmica que se apresenta no contexto do mundo dito globalizado, bem como não sendo aceitável pensar em uma organização na qual os empregados não possuam qualquer comprometimento para com esta.

Os processos de mudança em curso na sociedade contemporânea fazem com que as organizações se vejam em constante dilema quanto à necessidade de manter os trabalhadores comprometidos com a sua missão e seus valores. Tais mudanças se dão através de transformações macro sociais e/ou de transformações em nível localizado ou específicas.

Cite-se como transformações macro sociais, a expansão das fronteiras dos mercados e a universalização da economia, que foram impulsionadas vertiginosamente a partir de fins da década de 1980, com a queda do muro de Berlim e a Perestróyka soviética.

Por sua vez, as mudanças em nível localizado ou específicas vêm em um crescendo desde meados da década de 1970, com acentuada elevação na década de 1990, através do desenvolvimento de novos arranjos estruturais que causam impactos nos indivíduos e/ou setores, como fusões, incorporações, virtualização do trabalho etc. e, através da incorporação de novas tecnologias, como a utilização da Internet, de micro processadores, da biogenética dentre outras.

No que tange às novas tecnologias há que se destacar, no âmbito da administração, as tecnologias de gestão, com a utilização em larga escala de células de trabalho, das unidades de negócios e da introdução de diversos conceitos japoneses de administração.

Estas novas tecnologias de gestão fizeram com que ocorressem transformações substanciais na relação organização/empregado. As mudanças procuraram, ao mesmo tempo, melhorar o desempenho, a satisfação, a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento dos funcionários e, conseqüentemente, o aumento da produtividade e do lucro da organização.

No caso das instituições estatais, percebe-se que estas experimentam, nos últimos anos, o grande desafio de provar sua eficiência e eficácia para sobreviver às pressões relacionadas a uma exigência por melhor prestação de serviços em suas áreas respectivas, pressões estas exercidas pela sociedade e levadas a efeito pelos poderes executivo e legislativo, em nível federal e estadual.

Aliado a essas pressões, a mídia anuncia, de modo rotineiro, avaliações de todos os segmentos da sociedade sobre a competência e a necessidade da função de organismos estatais, incluindo-se neste rol as organizações prestadoras de serviços na área de segurança pública, enfatizando a necessidade de mudanças. De forma geral, os poderes constituídos, a mídia e toda a sociedade sabem que a questão da segurança pública é das mais complicadas, não sendo de resolução imediata, além de exigir políticas consistentes e com bom planejamento a longo prazo.

Especificamente no caso da segurança pública em Minas Gerais, duas instituições são responsáveis pela questão: a Polícia Civil, que cuida das investigações e a Polícia Militar, que cuida da preservação da ordem pública do policiamento ostensivo.

Apesar de pouco estudada nas Academias, a Polícia Militar de Minas Gerais possui grande importância em termos sociais. É o segundo maior órgão público estadual de Minas Gerais, em termos de funcionários, possuindo mais de quarenta mil servidores ativos em seus quadros, além de atender a uma demanda de cerca de seiscentas e sessenta mil ocorrências ao ano, somente na Região Metropolitana de Belo Horizonte, com uma média de mil oitocentos e dez ocorrências ao dia.

Há já alguns anos percebe-se que a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) tem passado por grandes mudanças, transformações estas implementadas pela própria Instituição, como a criação da chamada "polícia de resultados", baseada no aperfeiçoamento da análise de dados, além de uma substancial melhoria na qualificação das pessoas que integram a organização. A mudança ocasionada pela "polícia de resultados", realizada em parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) traz reflexos na melhoria quanto a prestação de serviços, a partir da criação de indicadores de qualidade, produtividade e mapeamento geográfico/temporal de delitos. Por sua vez, a melhoria na qualificação dos integrantes da

Corporação se dá na exigência do segundo grau completo para o ingresso na PMMG, bem como na reformulação dos currículos dos cursos de graduação e pós-graduação de oficiais e dos cursos de formação e aperfeiçoamento dos praças.

Todavia, estas mudanças elencadas a priori não se compararam às mudanças ocorridas a partir de 1997, com o movimento reivindicatório dos policiais militares, que transformaram e estão transformando de forma substancial a Polícia Militar de Minas Gerais. Tais mudanças culminaram na eleição, a deputado, de três policiais militares; na criação de entidades representativas de classe; e, na separação do Corpo de Bombeiros Militar da Polícia Militar, dentre outras.

Acreditando que estas mudanças organizacionais ocorridas na Corporação trazem, em seu bojo, reflexos nos servidores públicos militares estaduais, surge uma interrogação com relação ao grau de comprometimento organizacional dos integrantes da Instituição, pós “greve”.

Questiona-se, então, o seguinte:

A partir das mudanças organizacionais ocorridas, com o movimento reivindicatório dos policiais militares, em 1997, qual o grau de comprometimento dos integrantes da Polícia Militar de Minas Gerais?

Ressalte-se que, relativo ao grau de comprometimento dos trabalhadores brasileiros, vários foram os estudos realizados (BASTOS, A. V., 1994.; MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L. & CORREIA & L. F., 1998), comprovando que há uma vinculação dos trabalhadores às organizações, com variações no grau de comprometimento.

Portanto, as organizações que conseguem obter elevado grau de comprometimento dos seus empregados obtém, também, melhores resultados, atingindo os seus objetivos com maior eficiência. Em outras palavras, há evidências empíricas que sugerem a existência de forte associação positiva entre o comprometimento dos empregados, a produtividade e a competitividade organizacional, devendo pois, o comprometimento ser apreciado ao nível da formulação estratégica das organizações (SOMERS, 1995; MEYER & ALLEN, 1997).

Assim, o objetivo geral da pesquisa será identificar o grau de comprometimento organizacional dos policiais militares, a partir das mudanças ocorridas após 1997, com o movimento reivindicatório dos policiais militares.

A partir do objetivo geral, serão considerados os seguintes objetivos específicos:

- ✓ As políticas de Recursos Humanos influenciadoras das mudanças organizacionais ocorridas e em andamento têm alguma correlação com os padrões de comprometimento dos policiais militares avaliados?
- ✓ quais as dimensões e o grau do comprometimento organizacional presentes em cada indivíduo?
- ✓ quais os padrões de comprometimento organizacional, pela combinação do grau e dimensões do constructo, presentes na amostra?
- ✓ que diferenças existem entre os padrões de comprometimento organizacional identificados no corpo funcional da empresa?
- ✓ Por último, pretende-se reunir informações e técnicas acerca das mudanças organizacionais e suas implicações no grau de comprometimento dos policiais militares, para que sirvam de subsídios para o desenvolvimento das questões supra na Polícia Militar de Minas Gerais.

Em seguida, procurar-se-á delinear o arcabouço teórico acerca dos assuntos propostos, fazendo-se necessário discorrer acerca dos citados assuntos, para que, a posteriori, sejam demonstradas as congruências entre Comprometimento Organizacional e Mudança Organizacional, conforme os estudos realizados pelos teóricos em cada um dos assuntos supra mencionados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No mundo atual, onde as transformações econômicas, sociais e tecnológicas são de mais em mais freqüentes, a organização tem necessidade de um patrimônio humano efetivamente disposto a contribuir com os seus objetivos. Portanto, já que a evolução da sociedade sugere a evolução da relação indivíduo / organização, fica patente que o comprometimento representa uma via importante para o desenvolvimento tanto da organização, na medida em que existe um esforço deliberado para melhorar a performance, quanto dos indivíduos, no que concerne ao alcance de seu projeto pessoal (SOMERS, 1995; MEYER, IRVING & ALLEN, 1998).

Para estes autores as organizações que conseguem elevado grau de comprometimento dos seus empregados obtém, também, melhores resultados, atingindo os seus objetivos com maior eficiência. Em outras palavras, há evidências empíricas que sugerem a existência de forte associação positiva entre o comprometimento dos empregados, a produtividade e a competitividade organizacional, devendo pois, o comprometimento ser apreciado ao nível da formulação estratégica das organizações.

Há que se ressaltar a manutenção do comprometimento quando em situação de mudança organizacional. Em sendo uma mudança proposta, principalmente no ambiente de trabalho, quase sempre gera-se uma percepção de ameaça do *'status quo'* à situação já organizada e segura da pessoa. Esta percepção de ameaça provoca um desequilíbrio interno que quase sempre deflagra certas reações imediatas para restabelecer o estado anterior de equilíbrio. Como, atualmente, os cenários estão sendo modificados e tornando-se mais e mais dinâmicos, provoca-se mais desequilíbrios e força-se as organizações a buscarem firmemente a adaptação a esses cenários novos e diferentes, não havendo, dessa forma, opção à mudança.

Necessário se torna desenvolver um senso de percepção do ambiente e da conjuntura e conhecer e compreender os mecanismos de comprometimento e de mudanças, para que se possa seguir os caminhos que se descortinam com as modificações que estão ocorrendo, conforme (HININGS & GREENWOOD, 1989). inquestionável que mudanças estão ocorrendo, mudanças estas que quebram alguns paradigmas existentes na administração

pública. Portanto, pode-se agir no sentido de influenciar a transformação ou, pode se esperar as inevitáveis mudanças determinadas pelos eventos do ambiente externo.

Isto posto, na seqüência serão abordadas duas questões cruciais para o presente trabalho: comprometimento organizacional e mudança organizacional.

2.1 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional teve sua gênese na Escola da Administração Científica, avançando no período da Escola das Relações Humanas e da Vertente Comportamental, quando os estudos se voltaram para a investigação dos aspectos relativos à relação organização x empregado.

A dicotomia existente na relação organização x empregado é ressaltada por ARGYRIS (1975) em suas pesquisas, quando este autor chega a negar a existência dessa relação. Mostra o citado autor que os objetivos de cada um dos atores organizacionais é díspare, quando faz uma análise das particularidades de cada um deles. O citado autor conclui que as diferenças na relação de interesses pode ser melhorada através da maximização do relacionamento interpessoal e da diversificação do trabalho.

ARGYRIS (1975) propõe a redução das atividades improdutivas, compulsórias, de forma a estimular a participação e a criatividade dos empregados. O autor especifica uma estratégia que se baseia em princípios administrativos. Entretanto, alerta que os empregados devem estar predispostos a participar do processo, aceitando e superando desafios, acolhendo responsabilidades e interagindo com a organização no sentido de formar um conjunto comum de metas e objetivos.

Tal associação proporcionaria, segundo aquele pesquisador, eficiência aos atores organizacionais, criando oportunidades de crescimento mútuo, fortalecendo o vínculo indivíduo-organização. Caso isso não seja concretizado o trabalhador se tornaria submisso, apático e dependente.

As diferenças entre os conceitos de satisfação e motivação, que não possuem, por sua vez, relação direta de causalidade, também são destacadas. É possível estar satisfeito e pouco motivado – por exemplo: os funcionários públicos, contentes com sua situação e posição, mas sem ter preocupação com desempenho, eficácia e produtividade. Contrário a isso, observa-se que se pode estar bastante motivado, porém insatisfeito – é o caso de determinadas profissões em que a ética e o sentido do dever, ou ainda o prazer pessoal de realização são mais fortes que os fatores de satisfação: salário, condições de trabalho, tecnologia (BANDEIRA, 1999).

As abordagens teóricas de motivação e satisfação com ênfase nas condições de trabalho, conforme Mayo; na hierarquização das necessidades, de acordo com Maslow, Herzberg; e, nos motivos sociais básicos, conforme Mc Clelland, constituem-se em situações momentâneas, tais como haver motivação apenas enquanto houver a necessidade individual, sendo, pois, pouco estáveis nas pessoas que, após saciada essa necessidade, o processo motivacional se estancaria, perpetuando o envolvimento do empregado que constituiria-se em um desafio (MORAES & MARQUES, 1996).

BASTOS (1993), mostra que, por essa ótica, as pesquisas sobre o comprometimento organizacional seriam mais sólidas e menos sujeitas a flutuações, tornando-se, assim, interessante nos meios empresarial e acadêmico. Tal conceito também definiria os vários comportamentos no contexto do trabalho, dentre os quais destacam-se rotatividade, absenteísmo e desempenho.

Em suas pesquisas, ETZIONI (1975) dá continuidade à tradição de não se levar em conta os objetivos individuais, construindo uma proposta a partir do pressuposto de que o trabalhador tem que se amoldar às exigências da organização, enquanto essa, a seu termo, tenta manipular a adaptação do empregado através do tipo de participação.

Ainda, as organizações necessitam de uma orientação positiva de seus participantes para promover situações favoráveis em benefício de todos, de acordo com ETZIONI (1975). Também, o autor propõe um modelo que visa auxiliar a convergência de interesses dos membros e dirigentes, argumentando que a influência da autoridade nos trabalhadores fundamenta-se no tipo de participação existente e na natureza do poder que a ela está associado, sendo as seguintes:

- ✓ **A participação alienativa** – refere-se a resposta a uma gestão opressora, sob a máscara de um comportamento constrangido e insosso. A esse tipo está associado o poder coercitivo, que reside na aplicação ou ameaça de sanções, no controle através da força, dentre outras, de tal sorte que o elo do empregado assume uma natureza desfavorável.

- ✓ **A participação calculista** – refere-se a uma ligação menos intensa com a organização, baseada exclusivamente no sistema de trocas. Associa-se ao poder remunerativo, cujo controle se dá a partir de recursos e recompensas materiais.

- ✓ **A participação moral** – diz respeito à aceitação das normas, valores e metas, bem como à identificação pessoal com a autoridade. Centra-se na manipulação e distribuição de recompensas simbólicas, representando um envolvimento positivo com a organização estando, assim, vinculado ao poder normativo.

BANDEIRA (1999), mostra que três das abordagens conceituais sobre comprometimento organizacional receberam forte influência do trabalho de ETZIONI (1975): instrumental, afetiva e normativa. Corroborando, BASTOS (1994), demonstrou e esquematizou essa correlação, ressaltando que a obediência aos papéis já definidos no ambiente de trabalho e possíveis conflitos é proporcional ao estágio de envolvimento do trabalhador.

Com isso os citados autores ampliaram a visão comportamentalista da organização, destacando a função do gerente. MARCH & SIMON (1975), dedicaram-se a estudar o processo de tomada de decisão, evidenciando a necessidade de a organização motivar seus membros e remunerá-los de forma adequada, alcançando, assim, o equilíbrio organizacional.

Os autores sugerem ainda que deve existir um sistema social estimulante da inter-relação dos atores organizacionais, reconhecendo que cada indivíduo possui características próprias, estrutura de preferências, código de valores, para orientá-lo em suas decisões. Paralelamente a isto, existe a aceitação tácita da relação com a autoridade, dos limites definidos no contrato – formal e psicológico – do trabalho, entre as partes envolvidas.

MARCH & SIMON (1975) defendem ser possível à organização influenciar o comportamento de seu empregado, através da transformação de valores associados à

realidade, mudando a percepção das conseqüências de uma ação alternativa e alterando o conjunto do estado de coisas que são evocadas, mostrando que alto índice de satisfação não implica em desempenho ou produtividade em níveis elevados. Estes autores esclarecem que motivação para produzir está vinculada ao estado de *descontentamento* com a situação (em curso ou futura) e à percepção da relação entre o ato de produzir e o estado de satisfação, mostrando que o empregado tem três caminhos a seguir: deixar a organização; permanecer e produzir; e, permanecer na organização e não produzir.

Para BANDEIRA (1999) os estudos precursores do comprometimento organizacional demonstraram a preocupação em solucionar o impasse que sobrevive ao longo das teorias administrativas: a busca por uma relação harmônica entre empregado e empregador, com a convergência dos interesses e necessidades de ambos. Para a autora seria possível, assim, alcançar e manter em níveis elevados a satisfação no trabalho, a produtividade e o desempenho.

Na seqüência serão elencadas as teorias de base sobre o tema central deste estudo. Tal assunto constitui-se em área de pesquisas recentes, que se intensificam graças à percepção de que qualidade se faz com o ser humano, sendo este o principal *insumo* a ser valorizado nos processos e políticas organizacionais. A complexidade do tema é, conforme BANDEIRA (1999), uma grande questão nessa linha de pesquisa, pelo que pretende-se fornecer melhores subsídios na sua contínua evolução.

2.1.1 Principais Abordagens do Comprometimento Organizacional

Os significados associados a comprometimento podem direcionar para o entendimento das diversas interpretações as quais, por sua vez, permitiram o desenvolvimento das linhas de pesquisa existentes (BANDEIRA, 1999).

O suporte a essa etapa é encontrado nas pesquisas de BASTOS (1994), que relacionou de forma esquemática as definições de comprometimento segundo sua utilização no cotidiano, na organização e nos trabalhos científicos. A iniciativa do autor deveu-se a confusões e problemas conceituais gerados pela inadequação do conceito ao contexto organizacional.

BASTOS (1994), trazendo o conceito de comprometimento organizacional para a dimensão acadêmica e institucional, ressalta que este apresenta características peculiares, sendo analisado sob uma visão construtiva, abrangendo diversos elementos no ambiente de trabalho.

O termo foi definido de forma a gerar diversas interpretações, consistindo em **atitude** ou **orientação** para a organização, que une a identidade da pessoa à organização. Pode ser um **fenômeno** estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; ou um **estado** em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crença ou ainda a **natureza** do relacionamento de um membro com o sistema como um todo (GAMA, 1993).

MOWDAY et al. (1982), percebe a ausência de consenso entre os autores, quando estabelece, como definição geral, que o comprometimento organizacional existe na força de identificação do indivíduo com uma determinada organização. São três os principais fatores apontados: a disposição para esforçar-se em favor da organização, a vontade de ser membro da mesma e a crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais.

Apesar de o comprometimento organizacional não possuir uma definição única, a base dos estudiosos do assunto restringe-se a delimitar e identificar seus determinantes de modo a direcionar esforços para envolver o ser humano integralmente com a organização, de forma a atingir maiores escores de produtividade possíveis.

Concentrando-se nos enfoques afetivo-attitudinal e instrumental, a maioria das pesquisas sobre comprometimento organizacional procuram, também, deixar claro que as demais vertentes apresentam contribuições igualmente valiosas para o aprimoramento do tema. As abordagens mais relevantes são discutidas separadamente, de forma a propiciar clareza e entendimento mais amplo das mesmas.

Ressalte-se que todas as propostas apresentam um ponto comum: partem da premissa de que o vínculo do indivíduo com a organização existe e é inevitável, diferindo, pois, na forma como este vínculo surge, se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional. Ademais, conferem valor para o fato de que altos níveis de comprometimento trazem resultados positivos, tanto para a organização, quanto para os seus membros, conforme se percebe em

BASTOS (1994) e em BANDEIRA (1999). São mostrados, a seguir, os diversos enfoques que apresentam uma definição concernente com sua proposta de ação.

2.1.1.1 Enfoque Afetivo-attitudinal

É a linha de pesquisa mais utilizada nas investigações acadêmicas, enfatizando o processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização, considerando-os como próprios.

MOWDAY et al. (1982) propuseram esta abordagem, ressaltando que o nível de envolvimento que se estabelece entre o indivíduo e a organização está sustentado, por três aspectos principais:

- ✓ crença e aceitação dos valores e objetivos da organização (sentimento de lealdade);
- ✓ desejo de manter o vínculo com a organização (permanência); e,
- ✓ intenção de se esforçar em prol da organização.

Portanto, nessa linha, fica patente o comprometimento significa algo mais do que a simples lealdade para com a organização, ou seja, o indivíduo assume uma postura ativa, oferecendo algo de si mesmo, deixando claro que pretende contribuir com a organização.

Existe maior aproximação do conceito de comprometimento de MOWDAY et al. (1982) com o envolvimento moral de ETZIONI (1975), já que neste há identificação e aceitação das normas, valores e metas da organização. Há como referências para o enfoque afetivo, além do estudo de ETZIONI (1975), as seguintes pesquisas:

- ✓ a tipologia de comprometimento proposta por KANTER (1968) na qual destaca-se o comprometimento de controle, no qual percebe-se que as normas e valores da organização são orientadores fundamentais para o comportamento diário do trabalhador; e,
- ✓ a pesquisa elaborada por BUCHANAN (1974), em que a idéia de identificação com os valores é o elemento central da relação do indivíduo com a organização.

2.1.1.2 Enfoque Instrumental

O enfoque instrumental originou-se nos estudos de BECKER (1960), quando este traduziu o comprometimento como função da percepção do trabalhador quanto às trocas estabelecidas enquanto parte integrante da organização. Esse modelo assume que o empregado opta por permanecer na organização, enquanto perceber benefícios nessa escolha, pois, caso os investimentos realizados por ele sejam maiores que o retorno obtido, sua escolha certamente será a do abandono da organização (BANDEIRA, 1999).

Para BASTOS (1994), este enfoque constitui-se no segundo grande referencial teórico adotado nas pesquisas sobre o tema, possuindo outros nomes além do já conhecido Enfoque Instrumental: calculativo, continuação e *side-bets* (ou trocas laterais, do Inglês).

Através de seu **envolvimento calculativo**, ETIZIONI (1975), parece antecipar o enfoque instrumental. Nessa mesma linha os trabalhos de MARCH & SIMON (1975) têm o papel de reforçar a afirmação de que vínculos fortes emergem quando as organizações atendem às necessidades e expectativas do trabalhador, contribuindo, os estudos, para impulsionar cada vez mais investigações nessa direção.

MEYER & ALLEN (1984, 1991, 1997) enriqueceram o enfoque instrumental, ao desenvolver estudos levando-se em conta, além da citada abordagem, o enfoque afetivo. E, após, incluíram o enfoque normativo em sua proposta. O modelo engloba um ambiente complexo e em constante mutação, considerando, também, o fato de que o indivíduo é dotado de imprevisibilidade em seu comportamento. Ao trabalhar estas três dimensões do comprometimento os autores procuraram se inserir numa realidade empresarial mais coerente com o cenário externo.

BASTOS (1994), por sua vez, define o Comprometimento Instrumental como:

Comprometimento seria, então, um mecanismo psicossocial cujos elementos side-bets ou conseqüências de ações prévias (recompensas e custos) que impõem limites ou restringem ações futuras. No caso, uma linha consistente de ação seria, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização; side-bets seriam os múltiplos investimentos

feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão, por exemplo) que tornam custoso o abandono da organização. (1994: p.56)

Por fim, percebe-se que a metodologia mais utilizada nas pesquisas concentra-se em escalas que buscam avaliar a resposta do empregado com relação à organização da qual faz parte, na hipótese de receber incentivos externos – salários, *status*, autonomia. Essa proposta foi desenvolvida inicialmente por RITZER & TRICE e, posteriormente, refinada por ALLUTO, HREBINIAK & ALONSO, todos citados por BASTOS (1994). Apesar de ser de natureza quantitativa, tem sido o procedimento que melhor se adequou aos estudos sobre essa dimensão.

2.1.1.3 Enfoque Normativo

O enfoque normativo baseia-se principalmente nos estudos desenvolvidas por WEINER (1982) e WEINER & VARDI (1990), cuja origem surgiu das contribuições de ETZIONI (1975) e de AJZEN & FISHBEIN (1980). Estes últimos pesquisadores focaram-se na estrutura das atitudes e o seu poder preditivo em relação ao comportamento humano, criando uma proposta de mensuração quantitativa do comprometimento, através de escalas, utilizadas até hoje dentro dessa linha de pesquisa, conforme BANDEIRA (1999).

A abordagem normativa procura trabalhar o plano organizacional por meio da análise da cultura e o lado individual, através dos processos motivacionais. Pressupõe, esta corrente, que o comportamento do indivíduo se adequa ao conjunto de pressões normativas que ele assume internamente. O comprometimento seria, portanto, um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado através dessas pressões normativas.

A cultura e o processo motivacional na visão da organização, associando esse último às recompensas – intrínsecas e extrínsecas – existentes nas práticas organizacionais são citados por WEINER & VARDI (1990). Os autores defendem que a cultura é capaz de atuar junto aos empregados, envolvendo-os nos ideais da organização, cuja influência exerce de maneira estável e permanente no corpo de funcionários.

Todavia, a adesão dos empregados vai depender dos valores e normas partilhados e do que os membros acreditam ser a conduta ética e moral. O modelo proposto por WIENER (1990), o normativo-instrumental, mostra que o comportamento das pessoas está vinculado aos valores e costumes recebidos e apreendidos durante a vida que, aliados às crenças instrumentais (recompensas), justificariam as intenções comportamentais preditoras do comprometimento organizacional. Ainda, o comportamento dos empregados seria determinado por dois fatores: o atitudinal (atitude como resultado da avaliação dos resultados da ação) e o normativo (percepção da ação resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da organização), conforme WEINER & VARDI (1990).

2.1.1.4 Enfoque Sociológico

Pela abordagem sociológica o comprometimento é entendido como dependente da autoridade que caracteriza a relação capital-trabalho, sendo que, conforme HALABY (1986), o vínculo do empregado com a organização se baseia nos processos de dominação dos empregadores e subordinação dos trabalhadores, existentes nessa relação. HALABY (1986) contrapõe a autoridade ao valor do capital e satisfação no trabalho, esclarecendo que o comprometimento é absorvido quando o empregado entende como legítima a autoridade do empregador. Conforme este autor, os empregados levam para o ambiente de trabalho um conjunto de códigos que determinam e especificam maneiras corretas de dominação, sendo estes processos aceitos, coexistindo harmonicamente no ambiente de trabalho.

Nota-se que essa é uma abordagem mecanicista, excluindo o homem da dinâmica organizacional, de tal sorte que o termo consentimento parece ser o que mais se aproxima do significado real assumido pelo comprometimento nesse enfoque:

O uso da coerção e da força, limitado a certas transgressões reconhecidas, pode também se tornar objeto de consentimento. O consentimento [...] tanto assegura como obscurece a geração de mais valia. RAMALHO (1991:20-21)

Foi estabelecido um método para mensurar esse tipo de comprometimento, por HALABY & WEAKLIEN (1989), em que o empregado teria duas opções: permanecer ou buscar novo

emprego. Estes pesquisadores esclarecem que, em um certo grau de controle por parte do empregador, haveria apego ou consentimento mais evidente por parte do empregado. A negação desse controle resultaria em resistência, sendo identificada sob a forma de rotatividade, desempenho baixo e absenteísmo e corresponderia à falta de comprometimento do empregado.

2.1.1.5 Enfoque Comportamental

Influenciado pela Psicologia Social, conforme indicam KIESLER & SAKAMURA (1966), citados por BASTOS (1994), que consideram o comprometimento como um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos. Para aqueles autores os empregados tornam-se comprometidas a partir de suas próprias ações, formando um círculo de auto-reforço em que cada comportamento gera novas atitudes que leva a comportamentos futuros, em uma tentativa de manter a consistência.

Nesta linha, SALANCIK (1991) preconiza que as próprias ações de um empregado o levam a se comprometer, salientando que o grau de comprometimento da pessoa com os seus atos depende da interação de três características do comportamento:

- ✓ **Voluntariedade** - ação desempenhada por livre escolha;
- ✓ **Irrevogabilidade** - irreversibilidade do comportamento, sob pena de altos custos; e,
- ✓ **Visibilidade** - caráter público ou explícito, ou seja, como as outras pessoas perceberão tal comportamento.

SALANCIK (1991) ressalta a importância de focalizar as manifestações observáveis do comprometimento, ou então, obter elementos que possam distinguir um ato comprometido daquele que não o é. O autor rejeita os estudos que se baseiam nas escalas de atitudes, considerando basilar observar comportamentos que extrapolam as expectativas regulamentadas pela organização para o empregado.

Assiduidade, tempo no emprego e desempenho' são variáveis que são utilizadas como indicadores de comprometimento desse constructo, sendo mensuradas através de itens que descrevem comportamento, ao contrário do que se percebe nos enfoques que utilizam escalas de atitudes (O'REILLY & CALDWELL, 1981; KLINE & PETERS, 1991).

O enfoque comportamental aparece estreitamente ligado à linha afetiva (MORAES & MARQUES, 1996), quase não existindo uma diferença significativa. Investimentos nessa linha de pesquisa parecem, então, encontrar alguma dificuldade no meio acadêmico quanto à sua praticidade, pois o comportamento do ser humano muitas vezes não pode ter uma explicação lógica ou científica ou ser mensurado de modo quantitativo através das escalas, por estar associado à complexidade inerente ao ser humano (BANDEIRA, 1999).

Ainda há a necessidade de se formular uma tipologia de comprometimento organizacional através de uma reconceituação que o contemple como uma série de compromissos múltiplos com vários grupos, tanto interno como externo à organização, conforme explicita BASTOS (1994).

Em seguida, serão tratadas as variáveis influenciadoras do comprometimento organizacional, quais sejam: antecedentes, conseqüentes e correlatos.

2.1.2 Antecedentes, Conseqüentes e Correlatos do Comprometimento Organizacional

Três procedimentos principais permitiram testar a consistência das pesquisas sobre comprometimento organizacional, conforme se percebe em MATHIEU & ZAJAC (1990), COHEN & LOWENBERG (1990) e RANDALL (1990):

- ✓ análise dos resultados de estudos nas vertentes afetiva e instrumental;
- ✓ busca de evidências sobre a teoria do *side-bet*, detendo-se na abordagem instrumental; e,
- ✓ síntese dos resultados das relações entre comprometimento e conseqüentes, analisando os efeitos de distintas decisões metodológicas, o que permitiu que se organizasse o conjunto de variáveis em antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional (MATHIEU & ZAJAC, 1990).

2.1.2.1 Antecedentes do Comprometimento

Uma das principais preocupações das pesquisas realizadas sobre o tema é identificar contribuições significativas dos pesquisadores, dentre os quais destacam-se MOWDAY et al., (1982), MOTTAZ (1988), MATHIEU & ZAJAC (1990) e BASTOS (1994).

De acordo com SIMON & MARCH (1975) a ligação psicológica do indivíduo com a organização é maior quanto mais idade ou tempo de casa tiver o empregado. Os autores verificaram que, com o passar do tempo, diminuem as oportunidades do indivíduo para conseguir novos empregos e, conseqüentemente, aumentam sua atração percebida no atual emprego. MOTTAZ (1988), contudo, esclarece que a variável ‘tempo de casa’, por si só, não explica a existência de maior comprometimento, indicando que tal variável está diretamente ligado às recompensas e valores do trabalho recebido durante a trajetória profissional. O comprometimento, assim, será maior quanto maior for a coerência percebida entre as recompensas e os valores do trabalho.

No que diz respeito à variável ‘experiências no trabalho’, constata-se que nela estão inseridas vivências relacionadas com as atitudes do grupo em relação à organização e percepções de investimento pessoal na organização. BUCHANAN (1974) e STEERS (1977), através de seus estudos, constataram diversas variáveis relacionadas com o comprometimento, considerando o sentimento que o empregado tem em relação a:

- ✓ poder contar com a organização para olhar por seus interesses;
- ✓ importância de sua contribuição para o alcance do resultado organizacional; e,
- ✓ atitudes positivas dos colegas em relação à organização.

Merecem ser ressaltadas as relações organizacionais que envolvem a liderança, comunicação, tomada de decisão, métodos de equipe. MATHIEU & ZAJAC (1990) comprovaram em suas pesquisas altas correlações entre comprometimento, estilo participativo de gerência e habilidade de comunicação do líder. Entretanto, SALANCIK (1977) conclui que a redução do sentimento de responsabilidade e da autonomia, potencialmente, reduzem o comprometimento organizacional.

As variáveis antecedentes do comprometimento são agrupadas em quatro conjuntos, conforme O modelo proposto por MOWDAY et al. (1982): **características pessoais, características do**

trabalho, experiências no trabalho e características do papel. Foi constatado que o nível elevado de escolaridade gera maiores expectativas que são, de certo modo, inconsistentes com o que a organização tem a oferecer. Essa ponderação dos autores explica a correlação negativa, encontrada em pesquisas, entre a variável escolaridade e o comprometimento. Para MOWDAY et al. (1982), o campo ou desafio do trabalho, o conflito e a ambigüidade de papéis são variáveis ligadas ao papel que podem influenciar o comprometimento organizacional, sendo esse positivo quando o empregado possui atribuições claras e desafiadoras.

Maior satisfação com o seu trabalho, ocupação de melhores posições e posse de justificativa cognitiva para sua permanência no emprego são citados por MEYER & ALLEN (1984) como fatores que apresentam diversos fatores que mostram porque os empregados mais antigos no emprego possuem maior comprometimento afetivo em relação a organização.

COHEN & LOWENBERG (1990) verificaram, no geral, baixas correlações do comprometimento instrumental com as variáveis: idade, sexo, tempo de serviço, estado civil, número de filhos, nível de habilidade, percepção das alternativas de trabalho e sistema de pagamento, conforme cita BASTOS (1994). Aqueles pesquisadores constataram que apesar de haver uma tendência de fracas correlações entre as características pessoais e comprometimento, algumas variáveis tomadas como antecedentes do comprometimento instrumental – maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração – apresentaram correlações mais positivas quando avaliadas no enfoque afetivo.

As seguintes características pessoais: estar casado, maior idade, menor escolaridade e maior tempo de serviço são considerados importantes antecedentes do comprometimento afetivo, conforme salienta BORGES-ANDRADE (1993).

A importância de se considerar as variáveis pessoais no estudo sobre comprometimento organizacional ficou, assim, patentes nas conclusões dos pesquisadores citados. Entretanto deve-se ressaltar o posicionamento de GAMA (1993):

... é importante que se faça uma distinção entre características pessoais baseadas no indivíduo (idade, sexo, escolaridade etc.) e aquelas baseadas na organização (tempo de casa, tempo no cargo, promoções recebidas, entre outros), uma vez que as pesquisas

apontam as características baseadas na organização como sendo mais diretamente relacionadas com o comprometimento organizacional. (1993: p.77-78)

Isto leva a concluir que, apesar do grande número de trabalhos sobre os antecedentes de comprometimento organizacional, ainda falta a definição de um foco específico que ofereça consistência entre os resultados alcançados, através de maior homogeneização das formas com que o comprometimento e as variáveis antecedentes são operacionalizados. Como forma de se corrigir essa distorção sobre o comprometimento organizacional, BASTOS (1994) preconiza que se realize estudos longitudinais sobre os antecedentes do comprometimento.

2.1.2.2 Conseqüentes do Comprometimento

MOWDAY et al. (1982) sugerem que a diminuição do índice de rotatividade implicaria num aumento do comprometimento organizacional, demonstrando, de forma clara, a relação inversa entre o comprometimento e a rotatividade, indicando a importância que esse índice tem para a organização como um todo.

A rotatividade possui o compromisso como melhor preditor do que a satisfação com o trabalho, conforme esclarecem KOCK & STEERS (1978). LEE (1971) e MOWDAY et al. (1982) afirmam que os trabalhadores mais comprometidos constituem os mais produtivos, motivados e satisfeitos

Já COHEN & LOWENBERG (1990), citados por BANDEIRA (1999) observam que o estágio da carreira do indivíduo apresenta-se como atenuante da influência da rotatividade, de modo que, na fase inicial da carreira, a relação comprometimento-rotatividade é mais forte e, quanto ao absentismo e desempenho, essa intensidade é observada nos estágios intermediários e finais da carreira.

Assim sendo, o empregado com forte comprometimento afetivo, por estar emocionalmente ligado à organização, escolhe faltar ao trabalho com menos frequência pois sente-se mais motivado para executar melhor suas tarefas, como citam MEYER & ALLEN (1997).

Já os empregados comprometidos instrumentalmente permanecem na organização enquanto reconhecerem como altos os custos associados ao pedido de demissão (MEYER & ALLEN, 1997). Dessa forma, não se pode esperar que tal indivíduo deseje contribuir para o desenvolvimento da organização e, pelo contrário, é capaz de criar sentimentos de ressentimento e frustração que implicam num comportamento inapropriado no ambiente de trabalho, com baixa produtividade, absenteísmo significativo, dentre outros aspectos. Os autores demonstraram nesse estudo uma correlação negativa ou, até mesmo, inexistência de ligação entre comprometimento instrumental e indicadores de desempenho e comparecimento ao trabalho.

Quanto ao comprometimento normativo, MEYER & ALLEN (1997), esclarecem que os sentimentos de obrigação e dever motivam os empregados a terem uma atitude positiva a respeito do desempenho, absenteísmo e comportamento organizacional, ainda que essa relação seja frágil.

Quanto ao bem-estar dos empregados, como conseqüente do comprometimento, MEYER & ALLEN (1997) citam que, embora sejam bastantes restritos e necessitem de pesquisas mais profundas, os dados avaliados permitem afirmar que o comprometimento afetivo propicia melhor qualidade de vida no trabalho, apresentando, esta variável, resultados negativos quando observados os níveis de comprometimento instrumental.

Por sua vez, BORGES-ANDRADE (1993) cita como significativos os seguintes conseqüentes encontrados em relatos de pesquisas:

- ✓ Pouca intenção de procurar novo emprego.
- ✓ Baixa intenção de rotatividade.
- ✓ Pouca intenção de troca de organização.
- ✓ Menor mobilidade interna.

Assim, o foco dos estudos consiste na identificação do índice de rotatividade, absenteísmo e desempenho, sendo que estes aspectos têm sido analisados conjuntamente com as intenções comportamentais do empregado com relação à organização. Entretanto, esses resultados devem ser associados a outras variáveis, para não correrem o risco de serem inconsistentes ou ainda revelarem diagnóstico pouco confiável.

2.1.2.3 Correlatos do Comprometimento

Nessa categoria estão incluídas as variáveis que não pertencem aos antecedentes e conseqüentes já analisados anteriormente, por constituírem atitudes ou processos motivacionais. Destarte, são tratados, em algumas pesquisas, como antecedentes, conforme citam BASTOS (1994) e MATHIEU & ZAJAC (1990).

BORGES-ANDRADE (1993) identificou e sistematizou um conjunto de itens, apresentando a seguinte ordem de importância na percepção do empregado:

- ✓ Satisfação geral com a organização.
- ✓ Satisfação com o relacionamento com colegas e chefias.
- ✓ Satisfação com as tarefas realizadas e como as mesmas são distribuídas.
- ✓ Satisfação e interesse pela atividade de trabalho.
- ✓ Satisfação com a segurança existente para realizar o trabalho.
- ✓ Satisfação com salário e sistema de benefícios.
- ✓ Satisfação com a supervisão recebida.

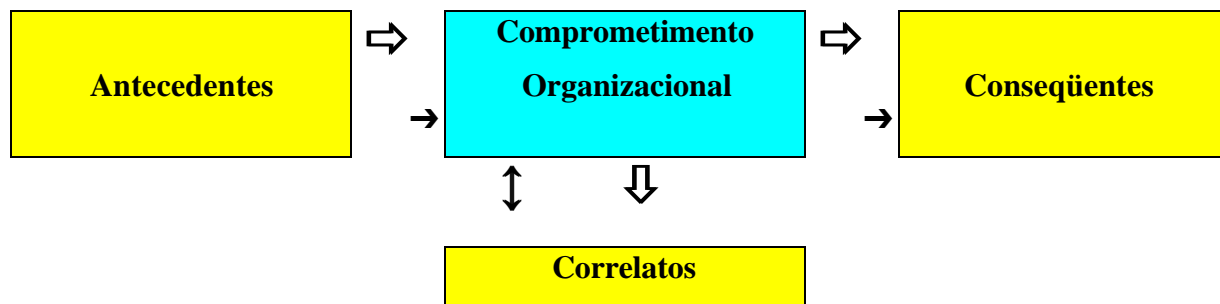
Por sua vez, BASTOS (1994) associa as altas correlações entre satisfação e comprometimento a três fatores básicos, a saber:

- ✓ as variáveis são mensuradas no mesmo instrumento, podendo ocasionar um viés nos resultados;
- ✓ há itens semelhantes integrando as escalas;
- ✓ observa-se o risco de se ter respostas afetivas generalizadas com relação ao contexto do trabalho.

Observa-se, portanto, que os resultados das pesquisas não são conclusivos, havendo a necessidade de estudos mais aprofundados, com o fito de se desenvolver contribuições teóricas mais seguras sobre o comprometimento organizacional. Assim fica patente que este é um campo promissor de investigações, dada a sua importância para a produtividade e o sucesso da organização.

Em suma, dentro de um modelo de pesquisa os antecedentes, conseqüentes e correlatos apresentam-se da seguinte forma diante do comprometimento organizacional, como consta da FIGURA 1:

FIGURA 1 - Antecedentes, Correlatos e Conseqüentes do Comprometimento.



Tratar-se-á, em seguida, sobre o modelo que é o suporte para a pesquisa realizada, que é baseada, como já citado, nas pesquisas de MEYER & ALLEN (1991), validadas por MEDEIROS (1997) e por BANDEIRA (1999).

2.1.3 O modelo de três dimensões de Meyer e Allen

Por ser o referencial escolhido para dar suporte à pesquisa, opta-se por tratar o modelo de três dimensões num item específico. MEYER & ALLEN (1991) constatando que o ponto em comum das definições de comprometimento organizacional consiste em ser um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. O que os diferencia é a natureza desse estado e, a partir dessa constatação, os autores preconizaram o modelo de três dimensões: afetivo, instrumental e normativo, enfatizando, ainda, que o comprometimento pode assumir diferentes formas, de acordo com as entidades relacionadas, quais sejam: grupo de trabalho, supervisor, carreira, sindicato. Essas dimensões correspondem, então, a componentes, e não a tipos de comprometimento.

MEYER & ALLEN (1991: 67) sintetizam os conceitos da seguinte forma:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem. (...) Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam. (...) Empregados com alto grau de

comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer na organização.¹

Os autores citados, através de uma análise longitudinal, procuraram identificar os fatores antecedentes do comprometimento organizacional e o resultado de suas pesquisas convergiu para a elaboração do modelo de três dimensões: o afetivo, o instrumental e o normativo. Chegaram também à conclusão de que as escalas de Ritzer-Trice e Hrebiniak-Alluto possuíam maior dependência com o comprometimento afetivo do que com o instrumental (MEYER & ALLEN, 1984), negando de certa forma a proposta inicial de BECKER (1960) e reafirmando o componente normativo do comprometimento.

MEYER & ALLEN (1984) demonstraram que, embora sejam distintos, o comprometimento normativo e afetivo apresentam uma interdependência. Tal fato não é observado nos dois primeiros, uma vez que são relacionados a antecedentes diferentes. Desenvolveram, então, dois questionários com o objetivo de medir o comprometimento afetivo e o instrumental.

Entretanto, alertam para o fato de que a generalização para outros domínios: sindicato, por exemplo, não foi testada empiricamente, conforme MEYER & ALLEN (1997), sendo interessante fazer especulações a respeito. Os autores argumentam que, embora o compromisso com o sindicato seja descrito como essencialmente afetivo, é possível que seus membros desenvolvam outros tipos de estados psicológicos, característicos das dimensões normativa e instrumental.

McGEE & FORD (1987) realizaram um exame das propriedades psicossométricas das escalas desenvolvidas por MEYER & ALLEN (1984), através da técnica de Análise Fatorial, usando a solução com dois fatores. O primeiro fator foi formado pelos 8 itens da escala do comprometimento afetivo, possuindo cargas fatoriais aceitáveis e o segundo fator era composto pelos 8 itens da escala do comprometimento instrumental, mas apenas seis possuíam cargas aceitáveis. Assim, surgiu uma nova dimensão do comprometimento, batizada de normativa, com itens que refletiam o sacrifício pessoal do empregado na hipótese de deixar a organização.

¹ Tradução de BANDEIRA (1999), do original inglês.

Em trabalho posterior de MEYER & ALLEN (1991), houve a incorporação da dimensão encontrada - normativa, apresentando as diferenças conceituais em torno do comprometimento organizacional. Essa nova perspectiva permitiu a SOMERS (1995) tratar dos conseqüentes do comprometimento – intenção de permanecer no emprego, rotatividade e absenteísmo – relacionando-os com as três dimensões: afetiva, normativa e instrumental.

Depois de um longo período em que a pesquisa do comprometimento foi focalizada quase que exclusivamente num apego afetivo às organizações, uma nova perspectiva baseada no modelo de múltiplos componentes de comprometimento está emergindo. (SOMERS, 1995:54).

Como se vê, a tendência no campo de pesquisa do comportamento humano parece apontar para que o comprometimento seja tratado à luz das três dimensões conceituais aqui descritas.

Em seguida, procurar-se-á mostrar a importância do desenvolvimento e manutenção do comprometimento organizacional em situação de mudança organizacional, que é “pano de fundo” dessa pesquisa. Assim será tratado sobre mudança organizacional, com ênfase para as mudanças revolucionárias, pois é a partir das mudanças ocorridas com o movimento reivindicatório dos policiais militares, em 1997, que esta pesquisa tem sua base, ou seja, a partir da quebra de paradigmas da organização estudada é que surgiram os questionamentos que geraram o presente trabalho.

2.2 Mudança Organizacional

Não resta dúvida de que vivemos uma época em que a mudança é algo que faz parte da rotina da sociedade e, conseqüentemente, das organizações. Nesse contexto, são raras as organizações que não passaram ou estão passando, de modo continuado, por processos de mudança, quer seja em programas, em projetos, através de redefinições, de reengenharias, ou de reestruturações, que permitam criar condições de manter a sua competitividade e, muitas vezes, até mesmo sua sobrevivência. O fato é que, cada vez mais, tanto as organizações quanto os diversos autores da administração se dão conta de que, se por um lado é preciso que sejam completamente revistas as estratégias, os processos, as estruturas, os sistemas de informação etc., por outro lado nada disso acontece sem o indivíduo.

Uma questão que tem sido alvo de diversas reflexões é a problemática da gestão de mudanças nas organizações, na medida em que se percebe que grande parte dos sucessos e insucessos nas iniciativas estratégicas das mais diferentes naturezas, se devem essencialmente à forma como se desenvolveu a mudança organizacional, ou seja, se ocorreu por iniciativa da organização ou lhe foi imposta pelo ambiente ou pelo contexto.

O gerenciamento da mudança, sobretudo em organizações grandes e complexas, é uma tarefa difícil, que envolve não apenas a necessidade de alterar políticas, procedimentos e estruturas, mas também, e é aqui que reside o maior nível de complexidade, a necessidade de se promover novas formas de comportamento dos indivíduos e equipes, e de se transformar, em maior ou menor escala, a cultura² da organização. Na visão de NADLER (1989), pensando-se em termos ideais, o gerenciamento da mudança é bem sucedido quando: a organização consegue se mover do estado em que se encontrava para o estado pretendido com a mudança; o funcionamento da organização no estado futuro atende às expectativas, isto é, funciona como planejado; e, a transição é realizada sem custos indevidos para a organização e para as pessoas.

² Maiores detalhes sobre esta variável encontram-se na obra de NADLER (1989).

Embora essas sejam características de uma situação ideal e, portanto, difíceis de serem alcançadas plenamente, a questão é como gerenciar a forma pela qual uma mudança é implementada ou como ela ocorre, de modo a maximizar as chances da mudança ser efetiva. A experiência de algumas organizações tem mostrado que o modo como a mudança é implementada ou ocorre pode influenciar a efetividade da transição, bem como o conteúdo da mudança (NADLER, 1989).

Há um ponto comum nas abordagens dos vários pesquisadores do assunto: é a idéia de que não basta que as intenções da organização para com a mudança sejam compreendidas pelos indivíduos. Para que a mudança tenha chances de ser um processo bem sucedido e possa contar com um nível de maior engajamento das pessoas, é preciso que ela seja vista, antes de tudo, como um processo de construção coletiva de novos significados acerca da realidade, de desenvolvimento de uma nova cultura organizacional, sendo somente assim possível ocorrer, com sucesso, um processo de mudança organizacional.

2.2.1 Conceitos de Mudança Organizacional

Vários são os conceitos utilizados para definir Mudança Organizacional (MOURA, 1978; WILSON, 1992; MORGAN, 1996). ULRICH (1998) conceitua mudança como *“a capacidade de uma organização de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais”* (p.47).

Mudança é definida como *“uma descontinuidade na ideologia, estratégia ou estrutura para corrigir desequilíbrios ou um desequilíbrio entre a organização e o ambiente”* (DEMERS, HAFSI & JORGENSEN, 1996, p.2). Conforme esses autores, o mecanismo gerencial que leva as organizações complexas à mudança varia de acordo com o consenso e a gravidade percebidos do desequilíbrio, de forma que os estudiosos identificam quatro padrões³ de mudança: os movidos pela estratégia, os movidos pela estrutura, os movidos pela ideologia baseada nas crenças e os movidos pela ideologia baseada nos valores.

³ Maiores detalhes sobre os padrões de mudança encontram-se na obra de DEMERS, HAFSI & JORGENSEN (1996).

Lógico é que o conceito de mudança envolve tanto aspectos positivos quanto negativos e, estes aspectos dependem de inúmeros fatores e provavelmente por essa razão, o processo de mudança seja objeto de interesse de muitos pesquisadores, KOTTER (1986, 1997), PEREIRA (1994, 1997), MOTTA (1997) entre outros. De um modo geral, as mudanças nas organizações podem acontecer de várias maneiras:

✓ **Mudanças naturais**

As organizações, como exemplo de sistema social, passam por mudanças naturais, ou seja, nascem, crescem, amadurecem, definham e morrem. MOURA (1978) identifica três estágios típicos na biografia de uma organização: a fase pioneira, a estável e a auto-renovável.

Conforme MOURA (1978), na fase pioneira, a principal preocupação é a sobrevivência, o desafio de assegurar recursos e clientes. Na segunda fase, o foco é a busca da estabilidade, com a organização se tornando muito mais complexa. Se a crise do crescimento for superada, a organização entra no terceiro estágio, que marca o advento da administração profissional, que possui por caracteriza a capacidade de autorenovação.

O autor mostra que cada degrau alcançado conduz a um patamar sucessivo, mesmo que o ingresso em um novo estágio não signifique o desaparecimento de todos os problemas vividos nas fases precedentes. MOURA (1978), mostra que as organizações envelhecem, enrijecidas pelas suas rotinas, presas pela acomodação, inebriadas pelos sucessos alcançados no passado, as organizações se esquecem que o ciclo vital é permanente e deixam de cuidar de si. A grande crise ocorre quando a evidência da inadequação exige o repensar, a revitalização, porque, neste caso, o processo de mudança não mais é de crescimento, e sim de reversão.

✓ **Mudanças reativas**

São as mudanças do dia a dia que as organizações adotam de forma incremental, por força das circunstâncias, quando não podem mais resistir a elas. O desenvolvimento tecnológico funciona como um grande impulsionador dessas mudanças, mas, de modo geral, elas são parciais e fragmentadas, frutos de pressões isoladas e quase sempre implantadas sem um plano definido, ou uma análise minuciosa de seus efeitos. São medidas isoladas, de baixo impacto comportamental, lentas, atrasadas, rotineiras; meras respostas adaptativas a situações de absoluta inadequação, sendo que este tipo de mudança é fatal, irreversível e não há como fugir dela. De modo geral, adotado por organizações acomodadas ou resistentes, que esperam

até o último momento para introduzir mudanças e só aceitam aquelas indispensáveis a sua sobrevivência (MOURA, 1978).

✓ **Mudanças evolutivas**

São mudanças planejadas, conscientes, consentidas, voltadas para o crescimento, a expansão e o desenvolvimento da organização. Quase todos os processos de mudança evolutiva baseiam-se em estratégias educacionais, trabalha a mudança em todas as suas fases, a partir da percepção até a fase final de acompanhamento e institucionalização (MOURA, 1978). Para o autor, por traduzirem valores de crescimento, desenvolvimento e expansão, tanto dos indivíduos quanto das organizações, geram menos resistências, mas, por outro lado, apresentam a desvantagem de serem muito lentas, pois somente mostram resultados a longo prazo, sendo incompatíveis com a turbulência ambiental da nossa era.

✓ **Mudanças revolucionárias**

São mudanças rápidas, de grande impacto, geralmente **provocadas por um evento externo** significativo. Também, surgem a partir de uma decisão estratégica emanada da direção, fruto de momentos difíceis que exigem soluções radicais, que prescrevem medidas duras de reestruturação, enxugamento, diminuição de tamanho, fusão, venda ou privatização. Decidida a mudança, ela se torna impositiva; é implantada de cima para baixo, muitas vezes de surpresa, quase nunca através de processos participativos (MOURA, 1978).

Mesmo quando reconhecidamente necessárias, as mudanças revolucionárias não são consensuais e **geram pouco comprometimento**. Ademais, por produzirem efeitos rápidos, nem sempre duradouros, são quase sempre traumáticas, provocando grande resistência, ressentimentos, mágoas e até boicotes.

Isto posto, o objetivo da pesquisa é o estudo de mudanças revolucionárias e reativas, por serem os tipos que estão melhor relacionadas, em termos conceituais, ao ocorrido durante o movimento reivindicatório dos policiais militares, em 1997 (ponto de partida desse trabalho) e, que estão ocorrendo atualmente.

Estes tipos de mudanças citados possuem características, analisadas por PEREIRA (1994), que dão a noção da atração e resistência que elas exercem sobre as pessoas:

- ✓ **a inexorabilidade:** as mudanças ocorrem independente da nossa vontade e todos somos atingidos.
- ✓ **a ambigüidade:** a transformação durante as mudanças criam zonas de estabilidade e crise, o sistema se estabiliza por um certo período, fixa novos padrões e estrutura uma zona de estabilidade e, em seguida, surge uma necessidade de adaptação e o sistema reinicia seu esforço de mudança trazendo a crise. A crise contém dentro de si a própria essência da ambigüidade, significa risco e oportunidade, sucesso e fracasso.
- ✓ **a perda:** está inserida em qualquer processo de mudança, sempre que há uma mudança, há uma perda. A transição de um estado para o outro implica em renúncias, mesmo que as conseqüências sejam positivas as mudanças geram perdas, na maior parte das vezes dolorosas e desconfortáveis.

Percebe-se, pois, que as exigências de um processo de mudança trazem conseqüências para o indivíduo, não somente por suas características, mas por estarem envolvendo uma série de fatores, como cita PEREIRA (1994).

Ainda, dentro do processo de mudança organizacional, PEREIRA & FONSECA (1997), estudaram as reações psicológicas aos processos de mudança, ilustrando o desgaste que o indivíduo está sujeito quando se expõe continuamente a pressões no ambiente de trabalho, quais sejam:

- ✓ **Ignorar** a mudança é decisão do covarde: finge que não vê, para não se comprometer, e esconde na sua alienação o medo de optar; imagina que a não-decisão vai livrá-lo das conseqüências, esquecendo-se de que a abdicação também é uma forma de decisão.
- ✓ **isolamento** é a decisão esquizofrênica daqueles que constróem muros ao redor de si, para não ter de conviver com a realidade que os incomoda; tornam-se prisioneiros do seu próprio medo, condenados por si próprios às penas da solidão.
- ✓ **boicote** é a resistência agressiva, destruidora, sendo sua forma mais contundente a decisão do assassino, que mata quem ou aquilo que o amedronta ou incomoda.
- ✓ A **resistência ativa** é a decisão do obstinado, que defende seus princípios e posições com rigidez e galhardia. Às vezes, este tipo de decisor tem um papel importante na clarificação do contexto porque verbaliza, argumenta e expressa pontos de vista, evidencia a história, as tradições e a experiência passada.
- ✓ A **resistência passiva** é a decisão do dissimulado, daquele que não faz e nem deixa que os outros façam. É uma das reações mais difíceis de serem trabalhadas porque são

aparentemente assintomáticas ou confusas. Suas conseqüências, todavia, são terríveis, porque tomam as pessoas amorfas, sem caráter e sem confiabilidade.

- ✓ A **acomodação** é a decisão do preguiçoso, daquele que prefere deixar como está, acabando por trabalhar mais porque deixou de fazer.
- ✓ **Aderir** à mudança significa aceitá-la passivamente. É uma decisão de adaptação, reativa, limitada à mera necessidade de sobreviver; é diretamente relacionada ao cotidiano e à rotina.
- ✓ **Explorar** a mudança é tirar proveito dela; é a decisão do "camaleão", que avalia rapidamente as alternativas e decide por aquelas que lhe darão resultados a curto prazo.
- ✓ A participação, a **decisão ativa**, fruto de opções conscientes e deliberadas, em que se assumem riscos e conseqüências; é a decisão madura, compartilhada, apropriada às características e valores da nossa sociedade global.
- ✓ A influência, a decisão da **liderança carismática**, daquele que não apenas participa, mas também inspira a decisão dos outros em participar também.
- ✓ Quem **promove a mudança** é um líder ativo, que não apenas inspira ou concebe valores, mas também os operacionaliza e os transforma em ação; é a decisão do empreendedor, daquele que faz acontecer.
- ✓ Quem adota **postura proativa**, antecipa-se às mudanças e toma decisões no presente para moldar o futuro; é a decisão de quem "tem visão", quem enxerga longe, que, vê primeiro e é mais rápido que as outras pessoas. Neste mundo de transformações rápidas, a visão é considerada um atributo das pessoas bem-sucedidas, um traço imprescindível no perfil do decisor contemporâneo.

2.2.2 Abordagens de Mudança Organizacional

WILSON (1992) sugere que mudança organizacional tornou-se sinônimo de competitividade e sucesso; o sucesso tem sido atribuído à habilidade com que as organizações mantêm e sustentam as estratégias de mudança; entretanto essa maneira de pensar a mudança como receituário acaba tornando-se simplista, ao retirar a complexidade e a sofisticação analítica necessária para caracterizar o assunto.

O autor faz uma tentativa de síntese, ao dispor as formas de pensar a mudança sobre duas dimensões, conforme constante da FIGURA 2. A primeira dimensão tem como extremos a

mudança planejada e emergente. A mudança planejada é caracterizada pelo voluntarismo, ou seja, “*ênfatisa o papel da agência humana*” (p. 25). Os gerentes têm a capacidade de dirigir as mudanças, seja pela implementação de receitas prontas, tais como a gestão da qualidade, seja pelo treinamento e condicionamento de pessoal.

FIGURA 2 – Caracterização das visões sobre mudança

	Processo da mudança	Implementação da mudança
Mudança planejada	<u>Incrementalismo lógico:</u> através de sequência de passos atinge-se o objetivo	<u>Contextualismo:</u> reduzir resistência à mudança
Mudança emergente (não planejada)	<u>Característica decisão estratégica:</u> modelos do processo político	<u>Contextualismo:</u> implementação é uma função de fatores e processos antecedentes.

FONTE: WILSON (1992, p. 10)

No outro extremo, o das mudanças emergentes, encontra-se o determinismo, cujas forças internas e/ou externas traçam o caminho das mudanças, sem que os dirigentes tenham total controle sobre elas. Dentro dessa visão estão as correntes que abordam a organização como sistema aberto e o ciclo de vida da organização. Neste contexto estariam, também, enquadradas as mudanças ocorridas durante o movimento grevista de 1997, na Polícia Militar de Minas Gerais.

A segunda dimensão tem como extremos o processo e a implementação da mudança. Entender a implementação seria focar no gerenciamento da mudança. Implementação seria colocar em ação modelos preconcebidos de mudança, com o intuito de alcançar uma série de resultados esperados, desejados ou predeterminados (WILSON, 1992):

Entender o processo é examinar criticamente o contexto, os antecedentes, o movimento e a história das mudanças, mantendo ao mesmo tempo um olho analítico nas teorias da organização atuais que possibilitam essa análise. (p. 48)

Outra abordagem mostra que as organizações mudam em resposta às pressões do ambiente, entretanto, não se pode limitar o entendimento da mudança organizacional simplesmente a adaptações a pressões externas. Isto ocorre porque, apesar de se ter de responder às demandas ambientais, estas demandas têm de ser reconhecidas e interpretadas pelos membros da organização (HININGS & GREENWOOD, 1989); portanto a mudança é fenômeno que não pode ser restringido a seus aspectos comportamentais, lembrando-se que esta análise não pode ser de todo determinista, porquanto o conceito de mudança é, em si mesmo, dinâmico.

Deve-se considerar que o contexto da mudança e o seu processo e conteúdo estão em constante inter-relação. O conteúdo refere-se às áreas particularmente transformadas durante o estudo. O contexto pode ser distinguido entre externo, que se refere à economia nacional e às políticas e contextos sociais, e interno, que se refere às estratégias, à estrutura, à cultura organizacional e às formas de gestão da organização. O processo da mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas (PETTIGREW, FERLIE & MCKEE, 1992).

HININGS & GREENWOOD (1996) sugerem que a dinâmica organizacional é entendida por meio da avaliação dos interesses e do comprometimento que os membros têm com os valores organizacionais. Os valores e interesses, para os autores, funcionam como precipitadores das pressões para a mudança dentro das organizações, estando valores e interesses intrinsecamente ligados.

Outro ponto importante, ressaltado por HININGS & GREENWOOD (1989), é que em uma organização há distintos interesses competindo. Os interesses⁴ dominantes são aqueles engendrados na estrutura organizacional, raramente questionados e que são legitimados pela própria estrutura; durante o processo de mudança esses interesses dominantes podem ser desafiados por interesses alternativos.

O levantamento da questão dos interesses ressalta o caráter político da mudança, manifestado na formação de coalizões voltadas à consecução de determinados objetivos. Durante o processo de mudança, os padrões culturais são legitimados em função do grau de congruência com os interesses dos membros da organização, pelo que estas novas práticas organizacionais

⁴ Maiores detalhes sobre esta variável encontram-se na obra de HININGS & GREENWOOD (1989).

podem ser aceitas ou rejeitadas na medida em que os interesses e os valores dos membros estejam convergentes, e dependendo do grau de importância que os membros lhes atribuem.

Percebe-se, assim, que as mudanças organizacionais tornaram-se uma constante na vida das instituições modernas, sendo fator de sobrevivência a adequação rápida a novos princípios administrativos somando-se a necessidade de compreensão das alterações que causam impactos nas organizações e suas conseqüências como fator determinante do futuro.

No caso brasileiro não poderia ser diferente, sendo o assunto mudança organizacional amplamente discutido, criticado e pesquisado, variando quanto a setores, regiões e tipos, conforme pode ser observado em MACHADO-DA-SILVA & FONSECA (1993); PEREIRA & FONSECA (1997) e outros.

No País, como em todo o mundo, há um dinamismo muito grande quanto às mudanças organizacionais, que, se não realizadas a partir das próprias organizações, ocorrem em virtude de imposição do ambiente. Todavia, para que as mudanças implementadas surtam efeitos positivos, estas devem estar atreladas às pessoas que fazem parte daquela organização, sendo necessário haver um elevado grau de comprometimento organizacional por parte de todos os envolvidos no processo.

Todavia, o que ocorreu na Polícia Militar de Minas Gerais, conforme constatado durante a realização das entrevistas, foi exatamente o contrário, ou seja, foi necessário a realização de um movimento contestatório exatamente para que mudanças ocorressem. Dentre as variáveis influenciadoras de tal movimento pode-se elencar: salários baixos, política inadequada de promoção (carreira) e politização da categoria.

Assim, a pesquisa foi realizada com a finalidade precípua de verificar o nível de comprometimento organizacional, suas dimensões, graus e padrões, nos integrantes da Polícia Militar de Minas Gerais, após o movimento reivindicatório de 1997. Ressalte-se que o citado movimento é aqui utilizado por ter-se percebido, como bem apresenta ASSIS (2000), mudanças muito acentuadas na Corporação, após a ocorrência do movimento.

Finalmente, em seguida será exposta a metodologia utilizada neste estudo, sendo a mesma baseada em pesquisas anteriores, principalmente em MEYER & ALLEN (1991), MEDEIROS (1997), e BANDEIRA (1999); MOURA (1978) e WILSON (1992).

3 METODOLOGIA

3.1 Qualificação da Pesquisa

A pesquisa científica possui variáveis como objetivos, campos, condições, situações e objetos de estudo. Com relação ao objetivo o presente trabalho classifica-se como um estudo descritivo, que, conforme VERGARA (1997), é aquele que “*hãõ tem o compromisso de explicar fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação*” (p. 45). Para BEST (1972), estudo descritivo é o que “*delineia o que é*”, englobando interpretação, análise, descrição e registro de fenômenos. Além disso, estudo descritivo baseia-se na “*descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis*” (GIL, 1991:46).

Também, este trabalho foi conduzido por meio de estudo de caso que, conforme explica GIL (1991), é caracterizado pelo aprofundamento de um ou poucos objetos, visando a um conhecimento mais preciso acerca de sua realidade. O estudo de caso seria, então um:

(...) exame intensivo – tanto em amplitude como em profundidade – de uma unidade de estudo, empregando todas as técnicas disponíveis para isto. Os dados resultantes são ordenados de maneira tal que o caráter unitário da amostra seja preservado, para obter finalmente uma compreensão completa dos fenômenos como um todo.
(GREENWOOD et al., 1996:117).

Para GIL (1991), o estudo de caso serve de estímulo para novas descobertas, permitindo ainda que se levantem soluções para os problemas apontados. Como aspectos positivos o autor cita que o estudo de casos caracteriza-se pela totalidade, ou seja, o problema é focalizado como um todo, buscando-se a análise dos aspectos predominantes na população observada e, pela simplicidade dos procedimentos, que se destaca nesse tipo de investigação.

Como limitações desse tipo de pesquisa, pode-se citar a dificuldade de generalizar os resultados. O cuidado com a interpretação dos dados deve ser preocupação permanente do pesquisador, para que sejam confiáveis e representem realmente a realidade pesquisada (GIL,

1991). Portanto, nesta pesquisa tomou-se o máximo cuidado quando da interpretação dos dados, de modo a torná-los confiáveis e representativos da realidade pesquisada.

3.2 Modelo da Pesquisa

Quanto ao comprometimento organizacional procurou-se trabalhar os enfoques afetivo, instrumental e normativo, utilizando-se o modelo de MEYER & ALLEN (1991, 1997), adaptado e validado por MEDEIROS (1997) e BANDEIRA (1999), que é a base para este estudo.

Utilizou-se, assim, a adaptação das escalas de comprometimento organizacional elaboradas inicialmente por MEYER & ALLEN (1984, 1991, 1997), tanto de MEDEIROS (1997) quanto de BANDEIRA (1999). O procedimento metodológico utilizado pelos dois autores permitiu, ao tratar das três dimensões de comprometimento, que se estudasse os enfoques de uma forma dinâmica e inovadora.

3.2.1 Questões condutoras da pesquisa

Foram elaboradas algumas questões condutoras da pesquisa, quais sejam:

- ✓ As políticas de Recursos Humanos influenciadoras das mudanças organizacionais ocorridas e em andamento têm alguma correlação com os padrões de comprometimento dos policiais militares avaliados?
- ✓ quais as dimensões e o grau do comprometimento organizacional presentes em cada indivíduo?
- ✓ quais os padrões de comprometimento organizacional, pela combinação do grau e dimensões do constructo, presentes na amostra?
- ✓ que diferenças existem entre os padrões de comprometimento organizacional identificados no corpo funcional da empresa?
- ✓ Por último, pretende-se reunir informações e técnicas acerca das mudanças organizacionais e suas implicações no grau de comprometimento dos policiais militares, para que sirvam de subsídios para o desenvolvimento das questões supra na Polícia Militar de Minas Gerais.

3.2.2 Variáveis pesquisadas

Algumas políticas de Recursos Humanos da PMMG foram identificadas, analisadas e correlacionadas ao grau e padrão de comprometimento dos policiais militares, diagnosticado nesta pesquisa.

Diversas variáveis foram pesquisadas de forma a se correlacionar as variáveis principais investigadas, o comprometimento organizacional frente às mudanças organizacionais ocorridas e em curso. Dentre as variáveis citadas merecem destaque:

- ✓ **Recrutamento e seleção** – por ser uma organização do poder público, o processo de seleção na PMMG, para ser alterado, demanda muito tempo e, mesmo assim, poucas são as modificações que podem ser feitas, já que deve obedecer a normas constitucionais e infra-constitucionais em vigor. Foi verificada, então, a opinião dos pesquisados sobre os procedimentos típicos utilizados pela organização.
- ✓ **Treinamento e desenvolvimento** – foi pesquisado como os cursos, palestras e aspectos análogos a TD são abordados na PMMG, quanto à periodicidade, importância, abrangência do corpo funcional e outros itens.
- ✓ **Política de funções, cargos e salários** – apesar da situação da PMMG, por ser órgão público, dificultar a alteração na remuneração e cargos, foram verificadas variáveis relativas à opinião sobre a justiça e adequação das políticas salariais e benefícios oferecidos às necessidades dos policiais militares, bem como às características do trabalho de cada pesquisado, quanto a aspectos como autonomia, qualificação e outros.
- ✓ **Plano de carreira** - as promoções são reguladas por normas internas da Corporação, mas passam por comissões formadas por coronéis, no caso dos oficiais, e por um coronel e tenentes coronéis, no caso dos praças, que decidem sobre quem deve ou não ser promovido, o que pode tornar-se uma fonte de insatisfação para com a PMMG, repercutindo negativamente no comprometimento organizacional. Assim, procurou-se, na pesquisa, identificar as expectativas e percepção dos membros quanto à promoção.

- ✓ **Organização do trabalho** – procurou-se avaliar as relações interpessoais no ambiente de trabalho (ambiente social); a opinião sobre as associações (relações sindicais); as condições de trabalho (ambiente físico); a forma e eficácia da comunicação dentro da empresa; e, a participação dos policiais militares nas decisões do ambiente físico entre chefias.

Pretendeu-se, ao adotar um modelo de pesquisa, integrar todas as citadas variáveis, buscando-se aferir se as políticas na área de Recursos Humanos, em separado e no todo, influenciam as dimensões do comprometimento organizacional (MEYER & ALLEN, 1984, 1991, 1997).

3.3 População e Amostra

A atual pesquisa foi realizada na Polícia Militar de Minas Gerais, órgão responsável pela segurança pública preventiva e ostensiva, pertencente ao poder público e subordinada diretamente ao Governador do Estado. O universo da pesquisa consistiu em todos os policiais militares do Estado de Minas Gerais.

Para MARCONI & LAKATOS (1996), o valor de uma pesquisa está diretamente relacionado à amostra significativa e representativa do universo pesquisado, devendo, pois, conter traços característicos da população numa proporção relativa ao total desta.

Reforçando essa tese, a seleção da população a ser estudada deve ser *“um número representativo de indivíduos proporcional à importância das categorias que eles representam no conjunto”* (THIOLENT, 1981:34).

A partir de procedimentos estatísticos apropriados, a um nível de confiança de 95%, foi calculada a amostra, obtida aleatoriamente, podendo, portanto, ser considerada estatisticamente representativa da população estudada. O universo da pesquisa constituiu-se de todos os policiais militares da Corporação, divididos em níveis hierárquicos, havendo, atualmente, na PMMG, conforme previsto na LEI 11099 (1999), 41.609 pessoas, distribuídas como constante da TABELA a seguir:

TABELA 1 - Amostra Estratificada

NÍVEL	EFETIVO PREVISTO	EFETIVO EXISTENTE
Oficiais Superiores	402	379
Oficial Intermediário	760	742
Oficiais Subalternos	1.752	1.323
Praças Especiais	650	450
Sub Tenentes e Sargentos	9.891	8.536
Cabos e Soldados	37.953	30.179
	51.408	41.609

FONTE: LEI 5310, de 16 de outubro de 1969 e LEI 11099, de 18 de maio de 1999.

Nesta pesquisa a PMMG corresponde à unidade de análise, já que as variáveis analisadas encontram-se vinculadas à citada organização. Por ser o elemento responsável pelo fornecimento de dados e informações a respeito das variáveis pesquisadas, os policiais militares foram a unidade de observação no presente estudo.

3.4 Instrumentos e Técnicas de Coleta de Dados

Esta pesquisa foi realizada em três etapas bem delineadas. A primeira etapa consistiu em análise documental, através de leitura e exame de legislação, documentos, manuais, relatórios e matérias sobre a Polícia Militar de Minas Gerais, com o fito de conhecer a história da organização, principalmente sobre o ponto de partida deste estudo, que é o movimento “grevista” de 1997.

Verifica-se que a análise documental, classificada como um tipo de estudo descritivo, *“fornece ao investigador a possibilidade de reunir uma grande quantidade de informação”* (TRIVIÑOS, 1987:111).

Em seguida, foram realizadas entrevistas com policiais militares participantes ativos do movimento reivindicatório citado. As entrevistas⁵ foram estruturadas e tiveram por objetivo verificar as principais variáveis que influenciaram os policiais militares por ocasião do evento.

No terceiro momento, após identificadas as principais políticas de Recursos Humanos influenciadoras do movimento reivindicatório, foi elaborado e aplicado o questionário à amostra da população pesquisada, procurando identificar o tipo de comprometimento organizacional na empresa.

Vale frisar que o questionário teve um pré-teste, aplicado a uma pequena parte da amostra, com o fito de minimizar os erros ocasionados pela falta de compreensão de vocábulos empregada no mesmo. Tal instrumento possibilitou, ao pesquisador verificar a viabilidade ou não de se aplicar esse tipo de instrumento na amostra selecionada.

O citado questionário foi elaborado baseando-se nos trabalhos de MEYER & ALLEN (1997), MORAES & MARQUES (1996), MEDEIROS (1997) e BANDEIRA (1999). O instrumento compôs-se quase que integralmente de itens fechados, de forma que cada variável que integra os modelos teóricos se traduziu em mais de um item, baseando-se em medidas já desenvolvidas e validadas. Para as questões diretamente relacionadas ao foco e enfoque do comprometimento foi utilizada a escala de medida do tipo Likert, com escalas de 1 a 5, como constante da TABELA:

TABELA 2 - Escalas de respostas do questionário

1	Discordo totalmente
2	Discordo um pouco
3	Nem concordo, nem discordo
4	Concordo um pouco
5	Concordo totalmente

FONTE: Questionário aplicado

⁵ Roteiro constante do anexo.

O questionário procurou abranger e abordar itens que avaliam o grau de comprometimento afetivo, instrumental e normativo, além de questões específicas sobre forma de organização do trabalho, processo de admissão, práticas de treinamento e desenvolvimento, plano de carreira e salários, na PMMG.

Uma outra parte do instrumento envolveu questões sobre os dados pessoais dos respondentes, sendo composta por questões como sexo, idade, estado civil e escolaridade. A última parte do questionário procurou levantar dados sobre tempo de trabalho na organização, tipo de função, salário e se pertence ou não a associação da categoria.

MARCONI & LAKATOS (1996), salientam que há limitações no uso do questionário enquanto instrumento de pesquisa, contudo, mostram, que muitas são suas vantagens. Assim, a opção pela utilização do questionário, caracterizado como método quantitativo, sustenta-se em sua condição de ser um instrumento possível de ser aplicado simultaneamente a um grande número de pessoas; gera respostas mais fáceis de serem comparadas do que aquelas obtidas por outro meio, como entrevistas ou pesquisa documental; e, assegura certa uniformidade de uma situação de uma mensuração para outra (SELLTIZ et al., 1967).

3.5 Coleta de dados

Foram demandados dois meses na realização da pesquisa, exceto em sua primeira fase. No primeiro mês foram realizadas as entrevistas com os policiais militares participantes do movimento reivindicatório de 1997 e aplicado o pré-teste a parte da amostra selecionada. No segundo mês foi aplicado o questionário a toda a amostra.

Visando a facilitar o acesso a toda população e agilizar o processo de entrega e recolhimento dos questionários, optou-se por centralizar a distribuição e devolução junto às seções de recursos humanos de cada unidade, sem que houvesse a necessidade de identificação do respondente no questionário.

A entrega dos questionários às Unidades ocorreu no início de julho de 2001, sendo acompanhada por uma relação contendo números de respondentes por nível hierárquico. Foi estabelecido um prazo de vinte (20) dias para devolução do questionário respondido.

Para divulgação da pesquisa, houve um contato direto (telefônico e/ou pessoalmente) com todos os chefes de seção de recursos humanos, informando sobre a pesquisa, o que foi reforçado através de orientações repassadas via e-mail. A mensagem explicava de forma minuciosa o que seria a pesquisa, quem a aplicaria, seus objetivos e finalidade principal.

3.6 Tratamento e Análise dos Dados

Para o tratamento dos dados foi utilizada a análise quantitativa, realizada através de processo multivariado de tratamento dos dados. Tais dados foram analisados com o auxílio do pacote estatístico SPSS v. 7.5 para Windows, processados de acordo com procedimentos para cada objetivo delineado para o estudo.

Assim, a escolha da abordagem multivariada fundamentou-se no fato de a pesquisa utilizar várias escalas para se medir o comportamento humano. Cada objetivo necessitou de um processo específico, que determinasse, da melhor forma, os resultados e, assim, a análise pudesse ser concluída com fidedignidade.

Dentre os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa cita-se a análise fatorial, a tabulação quadrada e teste qui-quadrado e a análise de variância.

A análise fatorial apresenta, segundo MATTAR (1995), quatro aplicações principais:

- ✓ agrupamento das variáveis, via características semelhantes;
- ✓ redução do volume de dados, facilitando sua interpretação;
- ✓ auxílio na construção de escalas para uma investigação de múltiplas variáveis; e,
- ✓ identificação das variáveis não correlacionadas, excluindo-se das demais análises estatísticas.

Entretanto, antes que se proceder à análise fatorial foi necessário realizar o Teste de Esfericidade de Bartlett, que indicaria a ausência de correlação entre variáveis. O citado teste serviu para mostrar se a análise fatorial seria viável ou não no grupo pesquisado. A análise foi viável quando o valor encontrado alcançou níveis elevados e teve significância menor que o índice 0,05 (MALHOTRA, 1996).

A seguir, procedeu-se à Medida de Adequação da Amostra (KMO), que estabeleceu uma comparação entre os coeficientes de correlação parcial e os observados. Valores de KMO aceitos para o emprego da análise fatorial foram os acima de 0,5, não obstante MORGAN & GRIEGO (1998) enfatizarem que o KMO ideal seria maior que 0,7.

Após realizados o Teste de Esfericidade de Bartlett e a Medida de Adequação da Amostra, foram especificadas as etapas da análise fatorial, conforme sugere MATTAR (1995): preparação da matriz de correlação; extração dos valores iniciais; e, rotação da matriz para uma solução final, de mais fácil interpretação.

A análise de correlação de Pearson (R) foi utilizada como uma forma de avaliar a relação entre os comprometimentos estudados, o que, segundo STEVENSON (1981):

O objetivo do estudo correlacional é a determinação da força do relacionamento entre duas observações emparelhadas. O termo 'correlação' significa literalmente co-relacionamento', pois indica até que ponto os valores de uma variável estão relacionados com os de outra. (...) O resultado de tal análise é um coeficiente de correlação – um valor que quantifica o grau de correlação. (1981: 367)

Ressalte-se que o valor de r , que expressa a relação entre duas variáveis X e Y , varia de $-1,00$ a $+1,00$ sendo que: $R > 0$ - indica relação direta, ou seja, um aumento em X é acompanhado por um aumento em Y ; e, $R < 0$ - indica relação indireta, ou seja, um aumento em X é acompanhado por um decréscimo em Y . Um alto valor de R (negativo ou positivo), próximo de $+1$ ou -1 , representa uma forte relação, enquanto que um valor próximo de zero mostra que a relação é fraca, ou seja, $R = 0$ indica ausência de relacionamento.

STEVENSON (1981) explica, também que a análise de variância é uma técnica usada com o objetivo de determinar se as médias de duas ou mais populações são iguais, advertindo que, para sua aplicação, devem ser observadas algumas suposições básicas como: as amostras precisam ser aleatórias e independentes; precisam possuir variâncias iguais (homogêneas); e, precisam ser extraídas de populações com distribuição normal. Tal técnica foi utilizada no

estudo, com vistas a verificar as diferenças existentes entre os extratos da amostra, quanto aos níveis e dimensões de comprometimento organizacional.

Observados os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa, far-se-á uma breve exposição sobre a organização objeto do estudo, a Polícia Militar de Minas Gerais.

4 ORGANIZAÇÃO PESQUISADA: A POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

O objeto de análise considerado nesta pesquisa são os integrantes da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais (PMMG), Instituição tradicional e cuja influência ultrapassa a mera questão da segurança pública. Na verdade, há muito a PMMG desempenha um papel estratégico na condução da política do Estado, seja devido às umbilicais e históricas relações entre os governos – em suas esferas federal e estadual – e os órgãos de segurança pública, seja pelo próprio espaço que a Polícia conquistou entre a população mineira.

Dado o papel que a PMMG desempenha no Estado, é importante buscar uma melhor compreensão do que é e como funciona essa Instituição. Para isso, é necessário começar com a evolução histórica da Polícia Militar mineira. Após, tecer-se-á comentários a respeito da “greve dos policiais militares mineiros, em 1997”. Em seguida, por causa do forte espírito de corpo existente na Instituição, é relevante uma análise mais aprofundada sobre a relação da identidade do indivíduo e a formação de organizações, como a polícia. Em um quarto momento é preciso considerar o papel da polícia na sociedade brasileira, seguido de comentários acerca de alguns aspectos relativos à função social da PMMG. Finalmente, a caracterização do objeto de pesquisa é concluída com a análise de sua estrutura e de seus “pilares”: a hierarquia e a disciplina.

4.1 A polícia e a sua função social

A compreensão da função social da Polícia Militar é extremamente relevante, uma vez que isso fornece ao pesquisador um melhor entendimento da situação atual e da realidade na qual a Instituição está inserida. Para isso, é fundamental considerar a Polícia como parte das políticas desenvolvidas pelo Estado brasileiro nas últimas décadas.

Classicamente, cabe ao Estado deter o denominado *monopólio da violência*, ou seja, ele deve ser o responsável por manter a ordem social, coibindo conflitos, delitos e transgressões. Nessa perspectiva, o Estado é visto como o regulador das instabilidades sociais, conforme fica claro em Engels, citado por POULANTZAS (1977:46):

(O Estado) é, antes de tudo, um produto da sociedade em um estágio determinado do seu desenvolvimento: é o testemunho de que esta sociedade está envolvida em uma insolúvel contradição consigo mesma, encontrando-se cindida em oposições inconciliáveis que é impotente para conjurar. Mas, para que os antagonistas, as classes com interesses econômicos opostos, não se aniquilem, a si a à sociedade, impõe-se a necessidade de um poder que, aparentemente colocado acima da sociedade, irá dissimular o conflito, mantê-lo nos limites da 'ordem'; este poder, saído da sociedade, mas que se coloca acima dela e se lhe torna cada vez mais estranho, é o Estado.

Incumbido dessa função, o Estado cria mecanismos e instituições para exercê-la. É assim que a Polícia, como corporação, entra e fundamenta a sua função social. A existência de um Estado, de uma forma simplificada – mas não generalizada – pressupõe a existência de mecanismos que exerçam a função de polícia.

Historicamente, é difícil visualizar qualquer sociedade em que não tenha existido uma intervenção para garantir a manutenção da ordem social. Ao longo da História, é perceptível a presença da função de polícia, não como existente hoje, mas em diferentes formas, tais como os exércitos que faziam vigília mesmo em tempos de paz. A sociedade egípcia, por exemplo, já possuía uma polícia com funções semelhantes às da atualidade. Sobre isso, NEUBERT (1973: 137) relata:

A estela de um templo relata como se enviou uma expedição a uma terra longínqua, a fim de explorar uma mina de cobre. Precedera-lhe um sumo sacerdote, com seu séquito de funcionários, oficiais, soldados e 50 policiais. Brugsh completa o trecho: '500 soldados, 200 oficiais subalternos, 800 barqueiros estrangeiros de Aan, 2000 trabalhadores dos domínios do Rei', além dos operários especializados.

Como visto, desde meados da Década de 1960, a função policial-militar, em Minas Gerais, é exercida por oficiais e praças da Polícia Militar, com a finalidade de preservar, manter e restabelecer a ordem pública e segurança interna, através das várias ações policiais ou militares, em todo o território do Estado.

4.2 A polícia na sociedade brasileira

O Estado é o regulador das instabilidades sociais, sendo o responsável por coibir os conflitos que envolvem a sociedade. Sendo assim, o Estado cria instituições e mecanismos para cumprir este papel. Daí, a polícia existe para regular os conflitos sociais, de forma a manter o equilíbrio na sociedade, sendo a força armada do Estado, além de ser o organismo encarregado da preservação da ordem pública.

Com relação à função constitucional da Polícia Militar, a CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL (1988), em seu Artigo 144, reza que: *A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:*

I – (...)

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

Parágrafo 1º – (...)

Parágrafo 5º - Às polícias militares cabe a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública.

Parágrafo 6º - As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reservas do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados (...).

Parágrafo 7º - A lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades.

Já a CONSTITUIÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS (1989), em seu Artigo 10, reza que: *Compete ao Estado:*

I – (...)

VI - manter e preservar a segurança e a ordem públicas e a incolumidade da pessoa e do patrimônio.”

O Artigo 39, da CONSTITUIÇÃO ESTADUAL (1989), trata sobre os servidores públicos militares, sendo constado em seu texto o seguinte: *O servidor público militar será regido por estatuto próprio, estabelecido em lei.*

Parágrafo 1º – (...)

Parágrafo 5º - Ao militar são proibidas a sindicalização e a greve
(não negrito no original).

Parágrafo 6º – (...)

Parágrafo 10 - Os direitos, deveres, garantias e vantagens do servidor militar e as normas sobre admissão, promoção, estabilidade, limites de idade e condições de transferência para a inatividade serão estabelecidos no estatuto.

No Artigo 136, da mesma Carta, verifica-se que segurança pública é definida como: *A segurança pública, dever do Estado e direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:*

I – Polícia Civil,

II - Polícia Militar.

4.3 Histórico resumido da Polícia Militar de Minas Gerais

A criação da Polícia Militar de Minas Gerais deu-se em 09 de junho de 1775, como força pública paga, estruturada como organização militar responsável pela manutenção da paz e da ordem na Província. Durante os Séculos XVIII e XIX a Organização sofreu várias e importantes mudanças⁶.

Já no princípio do Século XX, retornando aos anos precedentes à Revolução de 1932, a Força Pública, como primeira modificação de estrutura, teve desvinculado o Corpo de Bombeiros de seu efetivo, por força de acordo celebrado com a União, em Decreto de 02 de outubro de 1935, que a tornava força auxiliar do Exército Brasileiro. No Governo de Milton Campos, a

⁶ Para maiores esclarecimentos acerca da história da PMMG consultar Marco Filho, Luiz de (1990).

Força Pública recebeu nova denominação: Polícia Militar, conforme o artigo 183, da CONSTITUIÇÃO ESTADUAL (1946).

Em Minas Gerais, a modificação social tornou-se um fato, depois da ditadura de Vargas, e a Força Pública demonstrou como essa transformação social fora marcante. Considerada, depois de 1946, constitucionalmente, como reserva do Exército, a Polícia Militar exercia três atividades básicas: policiamento militar preventivo, repressivo e educativo, o que fez contribuir para que, a partir da Década de 1950, os soldados da Força Pública tornassem-se policiais militares.

Em 1964, a Polícia Militar participou do movimento de deposição do Presidente João Goulart como força militar do Governo do Estado. Nessa época, a organização passava por uma crise de sua competência, pois enquanto na capital tinha um *caráter guerreiro*, no interior era considerada, exclusivamente, como policial.

Partindo do Departamento de Instrução, na Década de 1960, a Corporação se imbuía da necessidade de uma consciência mais policial que militar. A ação policial tornou-se uma norma hodierna e as ruas da Capital mineira começaram a contar com duplas de soldados policiais e viaturas especializadas.

Afora as atividades peculiares dos destacamentos policiais, o policiamento nas cidades, onde a Polícia Militar tem sede de batalhão, foi sempre de caráter especial, pois, a preocupação maior foi ampliar, de maneira eficiente e racional, o policiamento em geral.

Ainda na Década de 1960, o controle da União sobre as polícias militares começou com o Decreto Federal nº 317, assinado no Governo do Marechal Castelo Branco e prosseguiu com os Decretos nº 667 e 1.072; tais Decretos disciplinaram questões ligadas a efetivo, instrução, tipos de equipamentos, viaturas e modalidades de emprego das forças estaduais, trabalho este afeto à Inspeção Geral das Polícias Militares, órgão do Estado-Maior do Exército.

Foi em decorrência do Decreto nº 1.072 que se extinguiram todos os órgãos de policiamento ostensivo que tivessem estrutura idêntica às das polícias militares, em outras palavras, o referido Decreto reconhecia apenas uma polícia fardada no País. Pela regulamentação, notou-se a preocupação do Governo em estruturar, convenientemente, as polícias militares,

atribuindo-lhes novos encargos, dilatando-lhes a funcionalidade aos setores do policiamento de trânsito, ferroviário e rodoviário.

Portanto, a partir de 1969 é que a Polícia Militar de Minas Gerais passou a ter a estrutura em voga, deixando de ser aquartelada para exercer a função de preservação da ordem pública, através dos policiamentos ostensivos geral e específico realizados.

Nas décadas posteriores a Corporação teve uma grande evolução, destacando as reorganizações nos setores de administração, assistência social e judiciária. Houve melhorias nos órgãos assistenciais, no ensino (Colégios Tiradentes e Escolas Caio Martins) e, também, no setor de instrução e ensino de policiais.

Entretanto, a mudança mais significativa, para fins desta pesquisa, ocorreu em junho de 1997, com o chamado movimento “grevista” dos policiais militares da PMMG, movimento este que visava, principalmente, aumento salarial e maior participação dos praças nos assuntos inerentes a segurança pública, no Estado. Tal movimento fez com que ocorressem uma série de modificações na estrutura, na estratégia e nos processos da Organização, dentre os quais cita-se a desvinculação do Corpo de Bombeiros Militar e a criação de associações de classe, como se vê adiante.

4.4 O movimento dos policiais militares de 1997

Todas as organizações apóiam-se em alicerces sólidos para o seu sustento, crescimento e competitividade. Não poderia ser diferente com as polícias militares, que possuem suas bases calcadas no binômio hierarquia e disciplina, em virtude de seu caráter militar e da vinculação dessas organizações, que ainda hoje são forças reservas do Exército Brasileiro, com esta Força Armada.

As questões citadas, hierarquia e disciplina, encontram respaldo, especificamente no caso da Polícia Militar de Minas Gerais, na CONSTITUIÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS (1989), em seu Artigo 42: “A *Polícia Militar, força pública estadual, é órgão permanente, organizado com base na hierarquia e disciplina militares (...)*”.

Os pilares da Organização pesquisada, a hierarquia e a disciplina sofreram fortes impactos com o movimento dos praças de 1997, que trouxe profundos reflexos aos policiais militares mineiros, influenciando relações entre oficiais e praças, principalmente no que concerne às condutas diante das normas disciplinares rígidas e arcaicas da Organização. A eclosão da “greve dos policiais militares”, de cunhos contestatório e reivindicatório abalou os alicerces da Instituição, causando profundas mudanças nesta, mudanças que geram preocupação em todos os segmentos da Corporação, como cita ASSIS (2000).

Conforme ASSIS (2000), em junho de 1997, cerca de seis mil (6000) policiais militares mineiros saíram às ruas da Capital, rebelando-se contra o comando da PMMG e protestando contra um reajuste salarial concedido apenas ao Oficialato. O fato, inédito no País, provocou movimentos análogos em várias outras polícias militares estaduais, ferindo os postulados da hierarquia e da disciplina, valores muito arraigados nas Corporações supra, modificando o relacionamento formal, o modelo disciplinar e a própria atividade de polícia, provocando, portanto, climas tensos nos organismos e ruptura nas relações entre superiores e subordinados.

Alguns fatos demonstraram, com vários anos de antecedência, que havia muitos problemas de difícil solução na PMMG. No ambiente externo, em 1986, durante a campanha eleitoral do Sr. Newton Cardoso ao governo do Estado de Minas Gerais, este assumiu compromisso formal de conceder aos policiais militares mineiros equiparação salarial com os militares federais. Após ser eleito a promessa não foi cumprida, o que provocou uma crise na Corporação. Durante o Governo Newton Cardoso ocorreu um seccionamento salarial: o Comandante Geral, o Chefe do Gabinete Militar e o Chefe do Estado Maior da PMMG recebiam vencimentos equivalentes aos recebidos pelos Secretários de Estado, enquanto os demais oficiais e praças viram os respectivos salários ficarem cada vez mais defasados.

Esta crise teve seu ponto central em novembro de 1988, culminando com a exoneração do então Comandante Geral da Polícia Militar. Este erro, de conceder aumentos seccionados na Corporação, foi repetido nos dois governos seguintes, quando reajustes salariais foram concedidos a determinadas parcelas do funcionalismo, civil e militar, em detrimento de outras.

Ainda em 1988, com a promulgação da CONSTITUIÇÃO FEDERAL (1988), chamada de Constituição Cidadã, os policiais militares, principalmente os praças, receberam uma gama elevada de direitos sociais e políticos, como exemplo o direito de votar e ser votado.

Por outro lado, a mesma Constituição trouxe uma série de problemas diretamente ligados a segurança pública, principalmente problemas na esfera econômica. O Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro tornou-se insuficiente para garantir as demandas sociais previstas na Carta Magna, aumentando de forma acelerada a miserabilidade de parcela da população, com ênfase para o desemprego e o aumento da criminalidade.

Com o lançamento do Plano Real, em 1994, estabelecendo como âncora o controle do déficit público, houve um arrocho salarial, atingindo os funcionários públicos em todo o País. Em virtude desse quadro econômico ocorreu, no Estado de Minas Gerais, o sucateamento da Polícia Militar, com a escassez de recursos humanos e logísticos, o pagamento de baixos salários, o exercício de atividades paralelas “bico” pelos policiais, o atraso no pagamento de diárias e ajuda de custos aos servidores, o atraso no pagamento aos fornecedores, a defasagem salarial em relação às polícias de outros estados, um longo período sem reajuste salarial, dentre outros fatos.

A crise salarial que atingiu outras polícias militares recebeu grande cobertura por parte da imprensa, influenciando e se identificando com as deficiências na Polícia Militar de Minas Gerais. As Forças Armadas também passava por uma crise salarial, demonstrando insatisfação com os vencimentos e com os baixos investimentos do Governo Federal, insatisfação demonstrada principalmente por parte dos clubes militares.

Os órgãos de imprensa aumentaram suas críticas à atuação da PMMG, quer seja pela demora, quer seja pela falta de atendimento a ocorrências. Antes do movimento grevista observou-se um considerável aumento da violência, com total descaso por parte do Governo Estadual, fatos que provocaram descontentamento na tropa. Considere-se, também, o processo de reforma da Previdência, que causou grande aflição e ansiedade na tropa, principalmente em virtude do silêncio por parte do Governador, que, no caso do funcionalismo estadual, não se posicionou sobre o assunto (ASSIS, 2000).

Outro fator relevante foi a descontinuidade no trabalho da Polícia Militar, já que ocorrências não recebiam o devido tratamento por parte da Polícia Civil, mesmo quando continha todos os elementos necessários para a lavratura do Auto de Prisão em Flagrante (APF), gerando mais revolta e descontentamento nos policiais militares, que se ressentiam de medidas mais contundentes contra os integrantes da Polícia Civil, que não cumpriam com suas obrigações, não dando continuidade aos trabalhos da PMMG.

Em 1994, durante a campanha eleitoral de Eduardo Azeredo ao Governo do Estado de Minas Gerais, este procurou a Diretoria do Clube de Sub Tenentes e Sargentos da PMMG e outros segmentos da Corporação assumindo compromissos, dentre os quais aumento salarial aos policiais militares, em troca de apoio à sua candidatura. Após eleito Governador, não cumpriu as promessas realizadas, o que foi aumentando o grau de revolta dos policiais militares, até surgir o movimento grevista.

Concomitantemente a estes fatos, no ambiente interno, em maio de 1992, esposas e familiares de policiais militares fizeram uma manifestação, denominada “panela vazia”, que teve início no Bairro Santa Tereza, em Belo Horizonte, terminando em frente ao Quartel do Comando Geral, sendo a manifestação revestida de caráter reivindicatório por melhores salários para os policiais militares, recebendo apoio do Partido dos Trabalhadores e de parcela da imprensa do Estado.

Em outubro de 1994, a mídia publicou um artigo do presidente do Clube dos Oficiais da Polícia Militar (COPM), intitulada “antigamente as palavras de um governador valiam como documento assinado”, mensagem que teve ótima receptividade por parte da tropa, apesar de possuir cunho “indisciplinado”.

No mesmo período, fatos como o não recebimento de diárias e de ajudas-de-custo, pelos policiais militares, concorreram para um maior agravamento da situação de descontentamento. Também, foi verificado que a Qualidade de Vida dos cabos e soldados da PMMG, em Belo Horizonte, quanto a alimentação, educação, habitação e lazer, não estava sendo atendida, estando longe do ideal, conforme cita ASSIS (2000).

Em 1996 a mídia noticiava o sucateamento da frota de viaturas da Instituição, que refletia no baixo nível de atendimento de ocorrências, sendo que o índice de indisponibilidade de

viaturas era um dos mais elevados da história da Organização. ASSIS (2000) mostra que, aliado a isto, o trabalho paralelo executado pelos policiais militares, o “bico”, comprometia o aperfeiçoamento da tropa e, em consequência, a prestação de serviços da PMMG, com os policiais militares preferindo ficarem na atividade extra a realizar cursos na Polícia Militar.

Como consequência direta da nova Constituição, percebe-se, no ambiente interno, a organização dos policiais militares em entidades de classe, associações ou clubes, contribuindo para uma maior politização da categoria. Ao garantir a condição de cidadãos aos policiais militares, a CONSTITUIÇÃO FEDERAL (1988), ampliou os direitos, como o direito de votar e ser votado. Tudo isto contribuiu para o surgimento de movimentações que já sinalizavam para uma possível “greve dos policiais militares”. Os fatos passaram a preocupar o comando da Organização, tanto que foi elaborado um documento, intitulado de AVALIAÇÃO DE CONJUNTURA 01 (1997), que tratava sobre o moral de tropa, mostrando a situação vivida pela PMMG, alertando o Comando acerca de possíveis reflexos futuros.

Em meados do mesmo ano, o Governo Estadual concedeu aumento diferenciado aos oficiais da Polícia Militar. Há meses os vencimentos dos delegados da Polícia Civil estavam sendo reajustados de forma a serem equiparados aos salários dos procuradores. Assim, o Comando da PMMG foi pressionado para que cobrasse do Governador paridade salarial com os delegados de polícia. Após várias negociações o Governo do Estado concedeu o reajuste salarial, retroativa a abril de 1997, através de um decreto que modificava a chamada gratificação de cursos na Instituição. Contudo a estratégia do Governo contemplava somente os oficiais, não atingindo os demais policiais militares, que teriam reajuste salarial somente em julho de 1997, mesma data prevista para o funcionalismo em geral.

Assim sendo, conforme cita ASSIS (2000), em 7 de junho a imprensa começa a divulgar o reajuste dado aos oficiais. As rádios Itatiaia e CBN, de Belo Horizonte, divulgavam, em manchetes incitadoras que havia sido concedido aumento salarial aos oficiais e aos delegados, “por debaixo dos panos” e, que tal aumento seria pago em folha extraordinária.

No dia 9 de junho, a Associação dos Sub Tenentes e Sargentos da PMMG divulgou nota acerca do reajuste concedido somente aos oficiais, repudiando tal fato. No dia seguinte a mesma Associação divulgou nova nota, na qual citava que iria cobrar, na justiça, o reajuste para os praças.

A mídia divulgava mais e mais notícias sobre o descontentamento dos policiais militares, dentre as quais destaca-se que a tropa do Batalhão de Polícia de Choque (BPChoq) teria negado a vestir o uniforme para a prática de educação física. Em 12 de junho ocorreu uma reunião envolvendo o Comando do Policiamento da Capital (CPC). Nesta reunião os comandantes de Unidade levaram ao conhecimento do Coronel CPC que a situação estava incontrolável e, foi solicitada a presença do Comandante Geral e do Chefe do Estado Maior. A reunião transcorreu com debates entre os participantes, sendo exposta toda a situação vivida no período.

Na mesma data, os policiais do Batalhão de Polícia de Choque (BPChoq) declararam, à chefia direta, a insatisfação da tropa. Inicialmente não havia um líder ou um grupo de liderança, de forma que a imprensa divulgou o assunto enfatizando a insatisfação dos militares como um todo. No transcorrer do dia o Comando da Corporação enviou uma mensagem a todos os coronéis, recomendando que fosse esclarecido à tropa sobre a decisão de estender aos oficiais e delegados a isonomia aos procuradores de Estado, concedida pelo Governador. No mesmo período surgiram focos de telefonemas e cartas anônimas dirigidas a diversas Unidades da PMMG em Belo Horizonte.

Em 13 de junho, o movimento foi deflagrado com uma passeata de militares até o palácio do Governo, sendo o evento apoiado por expressiva parcela da sociedade. Os comandantes dos batalhões receberam ordem para prender os manifestantes, não conseguindo sucesso na missão devido ao elevado número de participantes do ato, cerca de trezentos servidores. Os fatos receberam ampla cobertura da imprensa nacional e do Estado.

Na data seguinte ocorreram duas passeatas na Cidade de Governador Valadares e um manifesto de adesão por parte de policiais militares da Guarnição de Montes Claros. A partir daí surgiram as lideranças dos Sub Ten Wellington, presidente da Associação dos Sub Tenentes e Sargentos, Sargento Rodrigues, Cabo Júlio e Cabo Moraes, presidente do Clube de Cabos e Soldados. Solicitada reunião das lideranças dos praças com o Comandante Geral, este negou-se a receber tal comissão.

Naquele mesmo dia 14 de junho, os policiais militares da Capital retomaram suas atividades normais, acertando uma trégua de dez dias, aguardando uma resposta do Governo quanto às

reivindicações de piso salarial de oitocentos Reais (R\$ 800,00), anistia geral aos manifestantes etc., até o dia 24 de junho.

No dia 15 de junho, policiais militares de Uberlândia aderiram ao movimento, realizando uma operação tartaruga, atingindo cerca de oitocentos praças. Em Juiz de Fora, um Sargento protestou na rua, como forma de manifestação pública, sendo internado. Em Ipatinga, o ex-Cabo Tannus Jorge, Vereador pelo Município, manifestou-se a respeito da “greve”. Em Belo Horizonte, a mídia divulgou o chamado “Dossiê da Miséria”, mostrando a situação calamitosa em que viviam centenas de praças do Comando de Policiamento da Capital. Também foi noticiado que o Exército estava pronto para intervir caso o Governador solicitasse, como forma de preservar autoridades e prédios públicos.

Nos dias seguintes foram divulgadas matérias pela mídia enfatizando reivindicações dos praças, como o piso salarial de oitocentos Reais, revisão dos Estatuto e Regulamento Disciplinar da PMMG, dentre outros aspectos. Também, foram veiculadas notícias sobre uma possível ruptura entre oficiais do Alto Comando, sendo que alguns admitiam fazer concessões à tropa. Ainda, foram divulgadas notícias sobre um reajuste de onze por cento (11%) concedido aos policiais militares, o que não agradou a liderança, gerando clima de descontentamento nas Unidades da Capital.

Em 19 de junho os policiais civis divulgaram que antecipariam a assembléia da categoria para o dia 24 de junho, de forma a coincidir com o dia “D” dos policiais militares. No próprio dia 19 de junho, a liderança da tropa ameaçou o Governo que, caso não fossem atendidas as reivindicações, ocorreria uma paralisação em todo o Estado, no dia 24 de junho. Ao final do dia 19 de junho, o Governador do Estado, da Alemanha, concedeu entrevista afirmando ter havido um “erro de avaliação” por parte do Comando da PMMG, que não havia considerado as conseqüências de reajuste salarial apenas para os oficiais.

No outro dia, 20 de junho, a Assembléia Legislativa de Minas Gerais aprovou projeto que autorizava o Governo a reajustar os salários do funcionalismo estadual. O Comando da PMMG fez a entrega simbólica dos projetos de modificação dos Estatuto e Regulamento Disciplinar da Polícia Militar, à comissão dos praças. Naquele dia, o líder do movimento, Cabo Júlio, alertou o Governo quanto a paralisação prevista para o dia 24 de junho.

Em 21 de junho, policiais militares e civis acertavam unificar o protesto de ambas as classes para o dia 24 de junho. O Governo, por sua vez, anunciava a concessão de um abono de cento e dois Reais (R\$ 102,00), além da troca dos Chefe do Estado Maior da Polícia Militar e do Comandante do Policiamento da Capital.

Na data prevista para ser o dia “D” do movimento, 24 de junho de 1997, conforme anunciada, iniciou-se uma passeata para a assembléia, composta, inicialmente, por policiais militares do Segundo Batalhão de Bombeiros, do Décimo Oitavo Batalhão e o Batalhão de Polícia de Choque. No transcorrer da passeata, os policiais militares rechaçaram a proposta do Governador do Estado, quanto ao abono de cento e dois Reais, continuando a passeata até a Praça Sete, no Centro de Belo Horizonte. Naquele local, juntaram-se aos policiais militares os policiais civis, saindo, a manifestação, do controle das lideranças, e seguindo em direção a Praça da Liberdade, sendo todos os fatos acompanhados pelo Comando e pela imprensa.

Na Praça da Liberdade o então Comandante de Policiamento da Capital montou um aparato, chamado de Força da Legalidade, formada por policiais militares, com o fito de garantir a segurança das autoridades e dos prédios públicos. Todavia, a manifestação encontrava-se fora do controle de suas lideranças, estando presentes policiais militares, fardados e à paisana, policiais civis e agentes penitenciários.

Em frente ao prédio do Comando Geral ocorreu um choque entre os manifestantes e a Força da Legalidade, momento em que um policial militar, Cabo Valério dos Santos Oliveira foi atingido na cabeça por tiros disparados em meio ao tumulto generalizado. De pronto os manifestantes procuraram acusar o então Comandante do Policiamento da Capital de ter disparado o tiro que atingiu o Cabo Valério. O Oficial retro, após entregar sua arma a um Promotor Público, retirou-se do local, para que sua presença não exaltasse ainda mais os ânimos dos manifestantes. Após estes episódios, nova assembléia foi marcada para o dia 27 de junho.

Tais fatos foram noticiados pela imprensa nacional, sendo enfatizadas as imagens dos fatos ocorridos e, principalmente, o disparo efetuado contra o Cabo Valério e sua morte, sendo mostrado, ainda, pela televisão, imagens que apontavam um Soldado como o autor do disparo. Neste período, tropas federais foram posicionadas no Palácio da Liberdade, a pedido do

Governo Estadual, sendo veiculada a notícia que o Exército assumiria o Comando da PMMG, fato desmentido pelo Comandante da Quarta Região Militar do Exército Brasileiro.

Em data de 25 de junho, o Governador do Estado deu entrevista na qual prometia punir os responsáveis pela violência cometida no dia anterior. Ao mesmo tempo, a comissão dos praças reunia-se com o Comando da Corporação para negociar o aumento, enquanto militares de diversas Unidades da Capital negavam-se a assumir o serviço, bem como tropas oriundas do interior chegavam à Capital.

No dia seguinte, a imprensa noticiou que o suspeito do disparo de arma de fogo contra o Cabo Valério havia se entregado ao Comando da PMMG. Na mesma data, após intensas negociações, o governo anunciou o piso salarial para os praças, no valor de quinhentos e dezessete Reais (R\$ 517,00) a partir de junho e seiscentos e quinze Reais (R\$ 615,00) a partir de julho, fato este que motivou o cancelamento da assembleia marcada para o dia seguinte.

Em 27 de junho, transcorreu com a normalidade o serviço policial militar no Estado de Minas Gerais, sendo que, aos poucos, as tropas federais que estavam no Palácio da Liberdade foram desmobilizadas. Todavia, novos focos de movimentos surgiram em outros Estados, o que já era motivo de preocupação de lideranças políticas em todo o País.

Em 02 de julho, o então Governador do Estado concedeu entrevista acusando os oficiais de o ter pressionado no sentido de conceder isonomia com os delegados da Polícia Civil, em detrimento dos praças da PMMG. Na mesma data, policiais militares do Estado do Pará deflagram movimento reivindicatório de aumento salarial, fato que se repetiu em outras polícias militares do País.

Atualmente, sentindo os reflexos dos marcantes eventos que ocorreram no ano de 1997, percebe-se que os policiais militares mineiros conquistaram várias melhorias que eram básicas, tais como: aumento salarial, politização da classe, melhoria nas condições de trabalho (a aquisição de equipamentos de proteção individual) e outros.

Entretanto, alguns aspectos carecem de pesquisa, por não estarem tão visíveis quanto os itens citados anteriormente. Dentre aqueles cita-se a base desta pesquisa, o comprometimento organizacional.

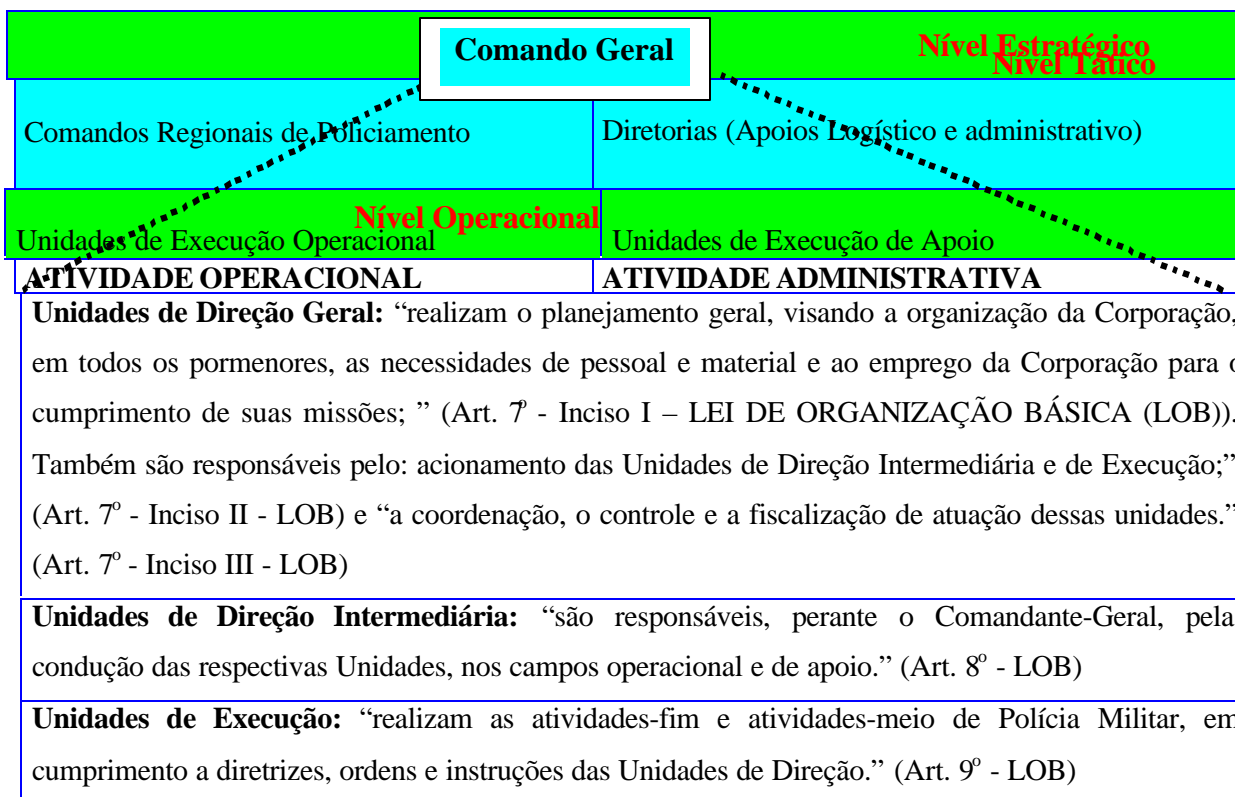
4.5 A estrutura da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais

A Polícia Militar é, como descreveu MAGALHÃES (1986), regida por regulamentos e leis específicas que determinam responsabilidades e autoridades de seus membros de uma forma bem rígida, típica das organizações *militarizadas*.

A estrutura organizacional da Polícia Militar é bem definida, podendo-se distinguir três níveis hierárquicos principais, com funções de execução e apoio. MAGALHÃES (1986: 46) deixa bem claro quando descreve a estrutura organizacional da Polícia Militar:

A Polícia Militar é estruturada em órgãos de direção, de apoio e de execução. Aos ditos de direção cabem as responsabilidades de planejar, coordenar, fiscalizar e controlar as atividades na Corporação setorial, operacional ou geral. Estes órgãos “dirigentes” se caracterizam pelas atividades de gerenciamento em nível estratégico ou tático.(...). A PMMG estruturalmente também se divide em Atividades Administrativas e Atividades Operacionais.

FIGURA 3 - Representação “escalar” da PMMG



FONTE - adaptado de ARAÚJO et al. (1996).

A Polícia Militar de Minas Gerais, enquanto Instituição, ostenta algumas singularidades que a distinguem de qualquer outra organização. Um exemplo claro disso é a proibição de seus membros à sindicalização, à greve e à afiliação política. (Capítulo VII, Artigo 42, Seção III, §§ 5º e 6º, da CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

A PMMG pode ser considerada uma organização muito fechada, pois, apesar de seu amplo contato com o público, muito pouco se sabe a seu respeito e dos acontecimentos internos, começando pela própria linguagem utilizada internamente que, para um civil, não tem significado algum. O próprio fato de não ser permitido que os membros da Corporação se sindicalizem, façam greve e pertençam a partidos políticos, faz com que as vontades, opiniões e intenções de seus membros não transpareçam para a sociedade. Nesses casos, só se percebem as distorções e os problemas quando já é tarde demais e mais difícil de contornar a situação. Tais fatos se evidenciam na greve dos policiais militares que, aparentemente, aconteceu de forma súbita e inesperada na visão da sociedade, mas que foi fruto de um longo desgaste interno, conforme evidenciado. Essa característica de organização fechada acaba

refletindo ou sendo o reflexo da personalidade de seus membros. O ESTADO DE SÃO PAULO (1994, p. 13) também evidencia essa tendência ao afirmar:

(...) uma tendência da PMMG em manter em seus quadros, por influência da imagem social na seleção e por socialização, profissionais que têm como características: concentração, manter-se fechados para contatos com o mundo externo, que não cultivam relações pessoais, preocupando-se mais com suas próprias reações internas e territorialidade (...).

Esse suposto *enclausuramento* atua, muitas vezes, de forma negativa sobre a imagem da Polícia Militar que é vista de uma maneira diferente da realidade que representa. Analisando a estrutura interna, a hierarquia e algumas políticas de Recursos Humanos (promoção, carreira, admissão, treinamento etc.) é possível dividir a polícia em dois segmentos extremamente distintos: os oficiais e os graduados (praças).

Tal distinção remonta à criação da PMMG, sendo esta uma organização possuidora de hierarquia militar, ou seja, a ordem e a subordinação dos diversos postos e graduações que constituem carreira militar. Entende-se por Posto, o grau hierárquico dos oficiais, conferido por ato do Chefe do Governo do Estado. Por Graduação, entende-se o grau hierárquico dos praças, conferido pelo Comandante Geral da Polícia Militar, conforme LEI 5310 (1969).

Essa hierarquia abrange todo o efetivo da PMMG, de forma que a Organização estrutura-se em um escalonamento hierárquico grande, sendo este verticalizado, como pode ser verificado no QUADRO 1, que divide o efetivo nos diversos postos (P) e graduações (Gd):

QUADRO 1 - Níveis, postos e graduações na Polícia Militar, com os respectivos efetivos

NÍVEL	POSTO / GRADUAÇÃO	EFETIVO PREVISTO	EFETIVO EXISTENTE
Oficiais Superiores	Coronel	402	379
	Tenente Coronel		
	Major		
Oficial Intermediário	Capitão	760	742
Oficiais Subalternos	Primeiro Tenente	1.752	1.323
	Segundo Tenente		
Praças Especiais	Aspirante a Oficial	650	450
	Alunos dos Cursos de Formação		
Praças Graduadas	Sub Tenente	9.891	8.536
	Primeiro Sargento		
	Segundo Sargento		
	Terceiro Sargento		
Praças Simples	Cabo	37.953	30.179
	Soldado Primeira Classe		
	Soldado Segunda Classe		
TOTAL		51.408	41.609

FONTE: LEI 5310, de 16 de outubro de 1969 e LEI 11099, de 18 de maio de 1999.

Os oficiais se distinguem dos praças pela posição superior que ocupam na hierarquia, pela forma de admissão (prova específica), pelo curso que realizam (reconhecido pelo MEC como curso superior), pelo treinamento que recebem, pela carreira, dentre outros. Quanto ao item escolaridade, exige-se 2º grau completo, havendo um concurso vestibular para a seleção, para ser Oficial e para ser graduado. Caso algum graduado queira se tornar Oficial, este deve possuir 2º grau completo, após 15 anos de serviço, devendo prestar concurso e realizar curso interno para subir na hierarquia, como Oficial. Os graduados com curso superior também se encaixam na situação acima, mas precisam ter apenas cinco anos de serviço na Corporação. Quanto ao item promoção, os critérios são baseados na antigüidade e no merecimento, mas são exigidos pré-requisitos de cursos e treinamentos internos.

Assim sendo, para que se cumpra a sua missão, a Polícia Militar é dividida, no Estado, em regiões, áreas, subáreas, setores e subsetores em função das necessidades decorrentes das missões e das características regionais. Entende-se por:

✓ **Região**

espaço geográfico de responsabilidade de um Comando Regional de Policiamento - comandada por Coronel PM;

✓ **Área**

espaço geográfico de responsabilidade de um Batalhão - comandada por Tenente Coronel PM ou Major PM;

✓ **Subárea**

espaço geográfico de responsabilidade de uma Companhia - comandada por Capitão PM;

✓ **Setor**

espaço geográfico de responsabilidade de um Pelotão - comandado por Tenente PM;

✓ **Subsetor**

espaço geográfico de responsabilidade de um Grupo - Comandado por Sub Tenente ou Sargento PM.

Portanto, a cada Município corresponde pelo menos um grupo PM. Já os distritos municipais, cujas necessidades assim o exijam, possuem um subdestacamento PM ou um destacamento PM, sendo que o destacamento é comandado por sargento PM e, o subdestacamento é comandado por um cabo PM e tem efetivo mínimo de 2 (dois) soldados PM. Ainda, o efetivo dos destacamento e subdestacamento são fixados de acordo com as exigências de segurança do município.

Realizadas as discussões sobre a fundamentação teórica, a metodologia utilizada e a organização estudada, serão apresentados, a seguir, os dados levantados na pesquisa, bem como as análises pertinentes a esses.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Com o fito de se verificar os resultados da pesquisa levada a efeito, serão apresentadas, no presente Capítulo, as relações entre os enfoques do Comprometimento Organizacional, correlacionados às políticas de Recursos Humanos e, as questões de Mudança Organizacional, com ênfase para as mudanças ocorridas durante e após o movimento reivindicatório dos policiais militares, em 1997.

Inicialmente, durante a realização das entrevistas com participantes do movimento citado, foi constatado que os fatores que mais influenciaram a “greve” dos policiais militares da PMMG foram: a politização da classe, a partir da melhoria do grau de escolaridade da tropa; e, a questão salarial, antecedente ao movimento:

(...) o salário estava de fome` ... o pessoal sabia que tinha direitos, não era como o pessoal de antigamente, que só sabia trabalhar, trabalhar ... o pessoal melhorou muito, estudando, fazendo faculdade ... resolvemos lutar por melhorias (...)

Ficou patente, ainda, a influência de políticas de recursos humanos e, posteriormente ao evento, a necessidade de criação ou fortalecimento das associações de classe:

(...) os policiais militares arriscavam a vida por um salário ´pequeninho` e, na hora da promoção (carreira), ´eles` só promoviam quem queriam promover. Isso ficou insustentável ... agora, temos que fortalecer nossa classe, tanto as praças, quanto os oficiais, pois só unidos é que conseguiremos lutar pelos nossos direitos (...)

Assim, procurou-se, neste trabalho, centrar a pesquisa em algumas questões principais, quais sejam:

- ✓ Associação de classe;
- ✓ Carreira;
- ✓ Salário;
- ✓ Escolaridade; e,
- ✓ Tempo de serviço.

Frise-se que o item tempo de serviço foi incluído pelo pesquisador, ao constatar, durante as entrevistas, que os policiais “mais novos” seriam aqueles que teriam liderado o processo de mudança, ou seja, o movimento reivindicatório:

(...) os mais novos são mais estudados, sabem o que podem ou não podem fazer, sabem dos seus direitos (...)

Assim, de forma a verificar a existência ou não de relação entre os enfoques do Comprometimento Organizacional pesquisados, foi realizada a Análise de Correlação de Pearson, sendo comparados os escores em cada nível funcional. A associação entre o nível funcional do respondente e as afirmativas foi avaliada através da confecção de tabelas de classificação cruzada (tabelas de contingência), já que esse coeficiente mede o grau de concordância entre duas variáveis qualitativas ordinais, através do exame do número de pares concordantes e discordantes na tabela de contingência. Portanto, somente as tabelas cujos coeficientes foram estatisticamente significantes (valor-p maior do que 0,05) interessaram ao estudo, pois, indicaram uma relação linear entre as variáveis focadas.

A análise de correlação entre os enfoques do Comprometimento Organizacional apontaram para diversas correlações significativas entre as dimensões, conforme se depreende do QUADRO seguinte:

QUADRO 2 - Análise de correlação entre os enfoques do Comprometimento Organizacional x níveis funcionais:

ESCORES						
ENFOQUE	AFETIVO		INSTRUMENTAL		NORMATIVO	
NÍVEL FUNCIONAL	R	p	R	p	R	p
Oficiais Superiores						
Afetivo	1,00	0,000	0,29	0,163	0,69	0,000
Instrumental	—	—	1,00	0,000	—	—
Normativo	—	—	0,59	0,132	1,00	0,063
Oficiais Intermediários						
Afetivo	1,00	0,000	0,20	0,042	0,68	0,008
Instrumental	—	—	1,00	0,000	—	—
Normativo	—	—	0,65	0,054	1,00	0,000
Oficiais Subalternos						
Afetivo	1,00	0,000	0,20	0,042	0,68	0,008
Instrumental	—	—	1,00	0,000	—	—
Normativo	—	—	0,64	0,054	1,00	0,000
Cadetes e Alunos						
Afetivo	1,00	0,000	0,59	0,001	0,69	0,000
Instrumental	—	—	1,00	0,000	—	—
Normativo	—	—	0,65	0,057	1,00	0,085
Sub Tenentes e Sargentos						
Afetivo	1,00	0,000	0,50	0,001	0,61	0,000
Instrumental	—	—	1,00	0,000	—	—
Normativo	—	—	0,58	0,061	1,00	0,080
Cabos e Soldados						
Afetivo	1,00	0,00	0,37	0,001	0,58	0,000
Instrumental	—	—	1,00	0,000	—	—
Normativo	—	—	0,73	0,000	1,00	0,080

FONTE: dados da pesquisa.

NOTAS: O valor de R refere-se ao Coeficiente de Correlação de *Pearson*.

O valor de p refere-se à probabilidade de significância do teste da análise de correlação.

Percebe-se, então, que para quase a totalidade das correlações o grau de comprometimento varia de moderado a fraco. Conclui-se, ainda, que há uma independência entre os três

enfoques do constructo em análise, esclarecendo que as questões inerentes a cada enfoque realmente mensuraram a dimensão respectiva.

Ao se avaliar as dimensões do Comprometimento Organizacional, foi verificado que apenas nos escores que avaliam o Comprometimento Afetivo foi observada diferença significativa ($p < 0,05$) entre os níveis funcionais, ficando claro que os oficiais superiores; cadetes e alunos; sub tenentes e sargentos; e, cabos e soldados, apresentam escores aproximados entre si e bastante superiores aos oficiais intermediários e oficiais subalternos. Nas demais dimensões do Comprometimento Organizacional, os escores encontrados nos níveis funcionais demonstraram semelhança, não existindo significativa diferença entre tais níveis funcionais ($p > 0,05$), como foi verificado no QUADRO anterior.

Ainda, ao se analisar o questionário aplicado à amostra, foi utilizada a correlação bivariada, que explicitou a influência de políticas de Recursos Humanos nas três dimensões de Comprometimento Organizacional. Tal avaliação foi possível, também, através da realização da Análise de Correlação de Pearson, que, reforçando, visa a detectar a existência ou não de diferenças significativas entre os enfoques estudados – Afetivo, Instrumental e Normativo, nos diversos níveis funcionais. Foi observado que as práticas tradicionais de RH exercem influência nos enfoques pesquisados, ficando patente que há uma relação linear positiva entre as variáveis estudadas, conforme constante do QUADRO 3:

QUADRO 3 – Análise de correlação entre os escores nas dimensões estudadas, por política de RH:

ENFOQUE	AFETIVO	INSTRUMENTAL	NORMATIVO
POLÍTICA DE RH			
Recrutamento e Seleção	0,250	0,073	0,356
Treinamento e Desenvolvimento	0,360	0,169	0,415
Carreira	0,520	0,254	0,490
Salário	0,310	0,260	0,493
Relacionamento com a Chefia	0,520	0,116	0,470
Ambiente Físico e Comunicação	0,380	0,102	0,398
Ambiente de Trabalho	0,580	0,143	0,520

FONTE: dados da pesquisa.

Fica claro que todas as variáveis de recursos humanos analisadas influenciam as dimensões Afetiva e Normativa do Comprometimento, apresentando correlações significativas. Os índices mais elevados são observados na variável Ambiente de Trabalho, tanto no enfoque Afetivo, quanto no enfoque Normativo. A explicação para esse fator remete à necessidade de os policiais militares necessitarem, sempre, trabalhar em equipe, principalmente na área operacional, o que exige uma boa ambientação.

O Recrutamento e Seleção da PMMG possui correlação moderada com todos os componentes do Comprometimento Organizacional, implicando que essa política de Recursos Humanos também interfere no grau de comprometimento dos policiais militares, estando este item mais fortemente relacionado ao grupo Normativo.

Quanto ao Treinamento e Desenvolvimento verifica-se que sua influência é moderada em todos os enfoques do Comprometimento Organizacional, excetuando-se no enfoque Instrumental, onde exerce pequena influência.

É importante ressaltar que a dimensão Instrumental possui o foco direcionado para as trocas que o mesmo faz, pelo que se observa que as políticas de Recursos Humanos que mais importam para tal enfoque seriam o Salário e a Carreira. O Comprometimento Instrumental apresentou fraca correlação com todas as variáveis, sendo obtidos os seus maiores escores em Salário (0,260) e Carreira (0,254), ficando patente serem as políticas de Recursos Humanos pouco importantes na manutenção desse tipo de Comprometimento.

Vale esclarecer que a variável Salário possui seu maior escore no enfoque Normativo e a variável Carreira possui escores elevados tanto no Comprometimento Afetivo quanto no Normativo.

Outro item importante é o Relacionamento com a Chefia, que apresentou escores altos nos enfoques Afetivo e Normativo. Assim como a questão do Ambiente de Trabalho, é importante destacar o trabalho em equipe como fator influenciador na variável Relacionamento com a Chefia, já que a forma de trabalhar na PMMG, em equipe, interfere significativamente na variável, ou seja, obrigatoriamente se trabalha em equipe na Corporação e, normalmente, a equipe é montada considerando-se o fator relacional. Ainda, destaca-se a existência de

múltiplas chefias na PMMG, iniciando-se com o comandante de guarnição e finalizando no Governador do Estado, que é o seu dirigente máximo.

Finalmente, ao se avaliar o Ambiente Físico e Comunicação, verificou-se que as dimensões Afetiva e Normativa, apresentaram índices bastante aproximados (0,380 e 0,398, respectivamente), o que reforça a linearidade positiva existente entre as correlações.

5.1 Níveis de Comprometimento encontrados nos grupos estudados

Após a utilização dos instrumentos estatísticos explicitados, foi procedida uma distribuição de frequência, depois de extraídos escores fatoriais para cada indivíduo, com vistas a analisar cada fator encontrado na amostra. Seguindo os procedimentos adotados por BANDEIRA (1999), os dados para que a Análise de *Cluster* pudesse iniciar as iterações foram alocados em um outro arquivo, utilizando-se os valores do quartil 75%, determinantes do enfoque que se desejava destacar e, da mediana, que simbolizaria a não-representatividade do enfoque. Os citados valores foram denominados centróides dos grupos, conforme se pode perceber no QUADRO 4:

QUADRO 4 – distribuição de escores fatoriais:

ENFOQUE	MÍN.	MÁX.	MEDIANA	QUARTIL 25%	QUARTIL 75%
Afetivo	- 3,418	2,229	0,224	- 0,565	0,798
Instrumental	- 3,122	1,815	0,476	- 0,623	0,756
Normativo	- 3,223	1,931	0,174	- 0,316	0,749

FONTE: dados da pesquisa.

Em todos os enfoques se obteve escores fatoriais positivos na amostra. Lembrando que o Comprometimento Afetivo enfatiza o processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da Organização, considerando-os como próprios; já o Comprometimento Instrumental é definido como consequência da percepção do funcionário em relação aos benefícios, recompensas e custos associados com a sua condição de integrante da Organização; e, por fim, o Comprometimento Normativo seria o vínculo que o funcionário

estabelece com os objetivos e interesses da Organização, a partir de pressões normativas introjetadas no mesmo.

Realizadas tais considerações, o pesquisador, baseando-se na metodologia utilizada por MEDEIROS (1997), realizou a Análise de Cluster, que permitiu identificar três grupos distintos de funcionários, a partir dos escores de Comprometimento Organizacional pesquisados. Os citados grupos são os seguintes - o primeiro grupo é composto por funcionários com baixo grau de comprometimento; o segundo é formado por funcionários com moderado grau de comprometimento; e o terceiro grupo é caracterizado por policiais militares com um alto grau de comprometimento com a Organização. Os escores médios de cada um dos três grupos citados, em relação a cada um dos enfoques de Comprometimento Organizacional pesquisados são os seguintes, conforme consta da TABELA 3:

TABELA 3 - Classificação dos graus de Comprometimento Organizacional

ESCORE	Baixo	Moderado	Alto
ENFOQUE			
Afetivo	2,9	4,1	4,7
Instrumental	2,6	2,9	3,5
Normativo	2,2	3,2	4,1

FONTE: dados da pesquisa.

NOTA: As medidas das dimensões podem variar de 1 a 5

Percebe-se que as médias de cada um dos escores encontrados nos enfoques pesquisados são bastante superiores para os policiais militares com alto grau de comprometimento, quando se compara este aos dois outros grupos. O mesmo ocorre ao se comparar o grupo de policiais militares com moderado grau de comprometimento em relação ao grupo com baixo grau de comprometimento.

Foi verificado, então, que 26,5% do total dos policiais militares participantes da pesquisa apresentaram um grau elevado de Comprometimento, 56,7% apresentaram um grau moderado de Comprometimento e os restantes 16,8% apresentaram um baixo grau de Comprometimento no que diz respeito aos enfoques pesquisados, como constante do QUADRO 5:

QUADRO 5 – graus de Comprometimento dos policiais militares, por nível funcional:

GRAU DE COMPROMETIMENTO		ALTO		MODERADO		BAIXO	
NÍVEL FUNCIONAL	N	A	%	A	%	A	%
Oficial Superior	79	19	24,3	35	44,2	25	31,5
Oficial Intermediário	133	44	32,8	58	43,6	31	23,6
Oficial Subalterno	172	48	27,7	93	54,1	31	18,2
Cadete e Aluno	175	25	13,8	108	61,7	42	24,5
Sub Tenente e Sargento	299	85	28,3	182	60,9	32	10,8
Cabo e Soldado	302	82	20,5	208	68,9	32	10,6
TOTAL	1160	307	26,5	658	56,7	195	16,8

FONTE: dados da pesquisa.

Ficou patente, ainda, que a distribuição dos tipos de Comprometimento Organizacional não é muito diferente nos níveis funcionais pesquisados, quando se observa o predomínio de funcionários com moderado grau de Comprometimento, representados por 44,2% dos oficiais superiores; 43,6% dos oficiais intermediários; 54,1% dos oficiais subalternos; 61,7% dos cadetes e alunos; 60,9% dos sub tenentes e sargentos; e, 68,9% dos cabos e soldados.

Entretanto, quando se analisa os policiais militares com baixo índice de Comprometimento Organizacional, destaca-se o grupo dos oficiais superiores, com 31,5% do seu total. Ao contrário, entre os Cabos e Soldados e entre os Sub Tenentes e Sargentos, menos de 11% da amostra pesquisada, em cada nível, possui baixo Comprometimento.

Ainda, utilizando-se a Análise de *Cluster*, com o objetivo de separar os policiais militares participantes da amostra pesquisada em padrões de Comprometimento específicos, foram definidos grupos, com base nas categorias citadas por MEDEIROS (1997), conforme TABELA 4:

TABELA 4 - Caracterização dos *Clusters*

GRUPO	CARACTERIZAÇÃO
1	Comprometido nas Três Dimensões
2	Comprometidos Afetivamente
3	Comprometidos Instrumentalmente
4	Comprometidos Normativamente
5	Comprometidos Afetiva-Instrumentalmente
6	Comprometidos Normativa-Afetivamente
7	Comprometidos Normativa-Instrumentalmente
8	Descomprometido nas Três Dimensões

FONTE: adaptado de MEDEIROS (1997).

Partindo da caracterização citada, passou-se à comparação entre os *Clusters*, em um total de oito, e os enfoques estudados, totalizando três, sendo verificados o número de respondentes, de forma absoluta e percentual, em cada caso, bem como os respectivos escores obtidos no cruzamento Cluster x enfoque do Comprometimento, que pode ser melhor visualizado no QUADRO 6:

QUADRO 6 - Análise de *Cluster*:

ENFOQUE	AFETIVO	INSTRUMENTAL	NORMATIVO	N	%
TIPO					
1	0,806	1,161	1,129	96	8,3
2	0,975	0,370	0,620	152	13,1
3	- 0,658	1,110	- 0,630	20	1,7
4	0,795	0,331	1,095	41	3,5
5	1,037	1,070	- 0,659	332	28,6
6	0,853	0,297	1,026	290	25,0
7	- 0,292	1,116	1,069	36	3,1
8	- 0,385	- 0,657	- 0,596	193	16,7
TOTAL				1160	100,0

FONTE: dados da pesquisa.

- NOTA:** 1 – Comprometido nas 3 dimensões;
2 – Comprometido Afetivamente;
3 – Comprometido Instrumentalmente;
4 – Comprometido Normativamente;
5 – Comprometido Afetiva-Instrumentalmente;
6 – Comprometido Afetiva-Normativamente;
7 – Comprometido Normativa-Instrumentalmente;
8 – Descomprometido nas três dimensões.

Os grupos dos Comprometidos Afetiva-Instrumentalmente e dos Afetiva-Normativamente são compostos por mais da metade dos respondentes, com quase 54% dos mesmos. Já os grupos dos Descomprometidos nas três dimensões e dos Comprometidos Instrumentalmente são compostos por pouco mais de 18% dos respondentes.

As comparações entre as médias dos padrões de Comprometimento foram feitas a partir da tabela das múltiplas comparações, que estabelece as médias das políticas de Recursos Humanos por padrão de Comprometimento organizacional. Frise-se que os grupos que não apresentam significativa diferença implicam numa situação em que os escores médios são considerados semelhantes e, assim sendo, a importância dada à política de Recursos Humanos apresenta linearidade entre estes, como pode ser observado no QUADRO 7:

QUADRO 7 - Distribuição Média de RH por Cluster

	1	2	3	4	5	6	7	8
Recrutamento e Seleção	3,77	3,63	3,56	3,61	3,26	3,46	3,90	3,16
Treinamento Desenvolvimento	4,15	3,54	2,43	3,41	3,34	4,12	3,43	3,51
Carreira	3,49	4,26	3,20	4,54	3,60	4,45	3,31	2,94
Salário	3,91	2,54	3,63	4,31	2,44	3,23	3,33	2,45
Relacionamento com a Chefia	4,75	4,37	3,24	4,19	3,73	4,11	4,45	3,31
Comunicação Ambiente Físico	3,52	4,18	3,19	4,22	3,58	4,19	3,95	2,59
Ambiente de Trabalho	4,51	4,33	3,41	4,13	3,95	4,20	3,77	3,21

FONTE: dados da pesquisa.

- NOTA:** 1 – Comprometido nas 3 dimensões;
2 – Comprometido Afetivamente;
3 – Comprometido Instrumentalmente;
4 – Comprometido Normativamente;
5 – Comprometido Afetiva-Instrumentalmente;
6 – Comprometido Afetiva-Normativamente;
7 – Comprometido Normativa-Instrumentalmente;
8 – Descomprometido nas três dimensões.

Nota-se que os grupos dos descomprometidos nas três dimensões e dos comprometidos instrumentalmente obtiveram escores médios baixos em todas as políticas de Recursos Humanos, se comparados aos outros padrões de Comprometimento. Não obstante em alguns enfoques de RH analisados, a média foi superior a 3, o que leva a deduzir que as políticas mencionadas pouco influenciam no comportamento das pessoas descomprometidas nas três dimensões ou comprometidas instrumentalmente.

A prática Recrutamento e Seleção praticamente não apresentou diferença entre os Clusters, variando do descomprometido nas três dimensões (3,16) ao comprometido normativa-instrumentalmente (3,90).

Por sua vez, o Treinamento e Desenvolvimento apresentou pequena diferença entre os padrões de Comprometimento. Percebe-se que os funcionários comprometidos em todas as dimensões e comprometidos afetiva-normativamente apresentaram as maiores médias na dimensão de RH citada. Assim, verifica-se que esta variável exerce maior influência nos citados grupos, se comparados aos grupos dos comprometidos afetivamente, dos comprometidos normativamente e dos comprometidos afetiva-instrumentalmente.

Quanto à variável Carreira, esta também apresentou diferenças, com escores fluando de menos de três a quase cinco pontos. Apesar de a Organização pesquisada possuir critérios de promoção bastante rígidos, percebe-se que os grupos dos comprometidos normativamente e dos comprometidos afetiva-normativamente obtiveram escores médios superiores aos demais grupos, o que demonstra a importância dessa política de RH para o aprimoramento e manutenção do Comprometimento Organizacional.

Entretanto, o Salário apresentou fraca correlação com todos os componentes do Comprometimento, excetuando-se com o grupo dos comprometidos normativamente. Ficou clara sua influência ser menor ainda quanto aos descomprometidos em todas as dimensões, com os comprometidos afetiva-instrumentalmente e com os comprometidos afetivamente.

Não obstante, um dos itens de maior relevância é o Relacionamento com a Chefia, que obteve elevados escores em todos os grupos, com exceção dos grupos dos descomprometidos nas três dimensões e dos comprometidos instrumentalmente. Isso reforça a questão da importância do relacionamento entre os policiais militares, entre pessoas de mesmo nível hierárquico e entre pessoas de níveis diferentes.

Outro item importante é o Ambiente de Trabalho, que, bastante parecido com o relacionamento com a chefia, obteve escores baixos somente entre os descomprometidos nas três dimensões e entre os comprometidos instrumentalmente. Os escores mais elevados foram encontrados entre os comprometidos em todas as dimensões e os comprometidos afetivamente.

Por fim, o Ambiente Físico e a Comunicação mostrou-se mais relevante para os comprometidos normativamente, afetiva-normativamente e afetivamente. Ainda, demonstrou ser pouco importante para os descomprometidos nas três dimensões e para os comprometidos instrumentalmente.

O próximo passo foi, de forma a caracterizar os padrões de Comprometimento, de acordo com os dados pessoais e funcionais da amostra, realizar a tabulação cruzada entre estes últimos e os *Clusters* encontrados. Realizou-se, então, o teste qui-quadrado, sendo verificado que todos os cruzamentos apresentaram coeficiente superior ao valor crítico da distribuição qui-

quadrada, o que excluiu a possibilidade de existência de hipótese nula quanto a não associação entre as variáveis, conforme QUADRO 8:

QUADRO 8 - Teste qui-quadrado:

Tabulação	VALORES OBSERVADOS			VALORES CRÍTICOS		
	Pearson Qui-quadrado	Df	Sig.	Pearson Qui-quadrado	Df	Sig.
Sexo	10,90	6	0,000	4,35	6	0,050
Idade	64,00	25	0,000	25,86	25	0,050
Estado civil	39,08	26	0,017	20,01	26	0,050
Escolaridade	85,01	34	0,008	25,00	31	0,050
Tempo na empresa	90,02	24	0,000	31,20	24	0,050
Cargo	47,07	16	0,000	11,54	16	0,050
Função	11,60	11	0,032	5,01	11	0,050
Nível salarial	64,80	49	0,000	24,93	30	0,050
Centralidade	94,00	19	0,000	37,39	17	0,050
Associação	6,60	56	0,133	2,29	37	0,030
Satisfação geral	22,65	23	0,052	11,90	23	0,050

FONTE: dados da pesquisa.

Em seguida, a partir da análise estatística apresentada no QUADRO 9, serão mostrados os cruzamentos das variáveis pessoais e profissionais, com os Clusters de Comprometimento Organizacional.

5.2 Análise dos aspectos pessoais e profissionais

Aplicada a fórmula de STEVENSON (1981), foi verificado que, do universo a ser pesquisado, deveriam ser aplicados mil quinhentos e quarenta e seis (1546) questionários. Assim, procedeu-se ao envio, via malote interno, de mil e seiscentos (1600) questionários, sendo todos retornados para o pesquisador, dentre os quais mil cento e sessenta (1160) completos e aceitos após submetidos às análises estatísticas apropriadas, correspondendo a cerca de 75% da amostra selecionada.

Isto merece um esclarecimento, qual seja: em primeiro lugar, a PMMG é uma organização militar, estando sujeitos os seus integrantes a rígida disciplina, sendo que a pesquisa contou com o aval do Comando da Corporação, o que, aliado a contatos diretos e via e-mail do pesquisador com os chefes de Seção de Recursos Humanos, proporcionou a aplicação de todos os questionários.

Por estar a PMMG em processo de mudança profundo, os seus integrantes tem participado intensamente dos assuntos de interesse geral. Na aplicação do questionário procurou-se deixar claro que a pesquisa poderá permitir mudanças nas políticas de recursos humanos da Corporação, devido ao seu cunho científico exigir isenção e transparência. Acredita-se, pois, que tais fatos tenham levado os policiais militares a responderem o questionário com maior interesse.

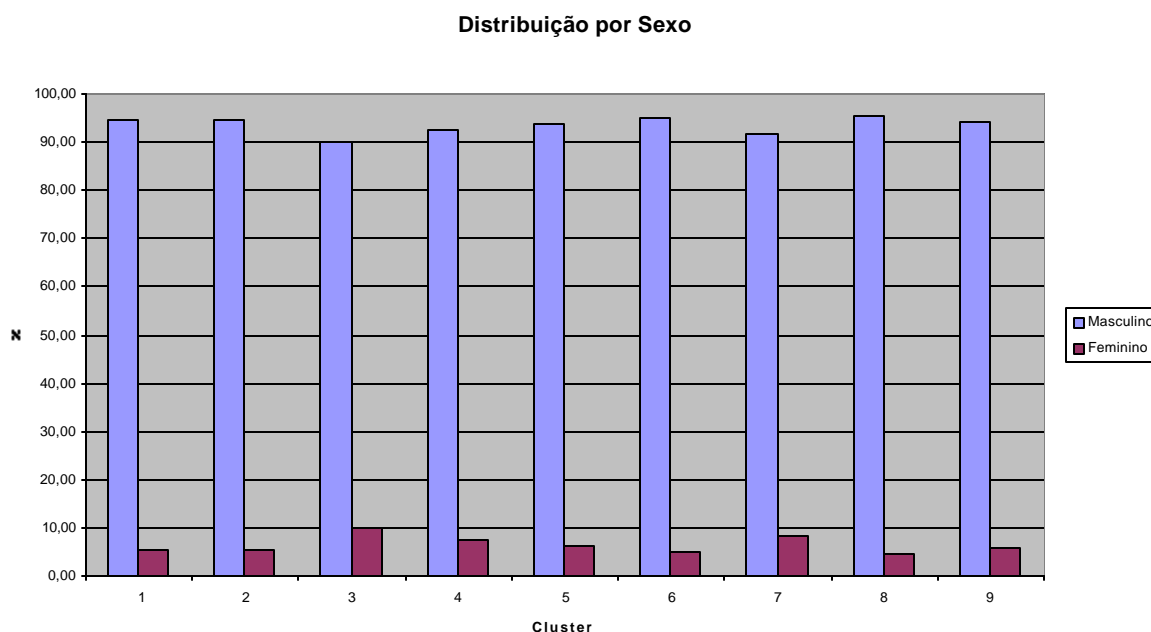
Frise-se que antes de ser aplicado o questionário citado, foram realizadas entrevistas com líderes do movimento de 1997, fato este que limitou o instrumento validado por MEDEIROS (1997) e BANDEIRA (1999), além de ter adaptado o mesmo à instituição pesquisada. Também, e principalmente, foi realizado um pré-teste, com a finalidade de verificar a aplicabilidade ou não do instrumento à amostra selecionada. O pré-teste mostrou-se valioso, sendo realizadas algumas correções no instrumento.

Além da parte central do questionário, analisada nos itens anteriores, foram verificados alguns aspectos pessoais e profissionais da amostra pesquisada, cujos resultados serão tratados a seguir.

Quanto aos dados pessoais da amostra selecionada verifica-se que há uma predominância do sexo masculino 94,6%. Isto se explica pelo fato de ser fixado na LEI 11.099 (1999), apenas 5% das vagas do efetivo da Corporação para o sexo feminino.

Devido a predominância de respondentes de sexo masculino, não há como realizar análise comparativa entre os sexos. Entretanto, em termos percentuais percebe-se uma paridade entre os Clusters, no que diz respeito aos homens, destacando-se, em termos absolutos os Clusters Afetivo-Instrumentalmente e os Afetivo-Normativamente. Já as mulheres se destacam, em termos percentuais, no Cluster dos Comprometidos Instrumentalmente, **conforme GRÁFICO 1:**

GRÁFICO 1 – Distribuição por sexo



FONTE: dados da pesquisa.

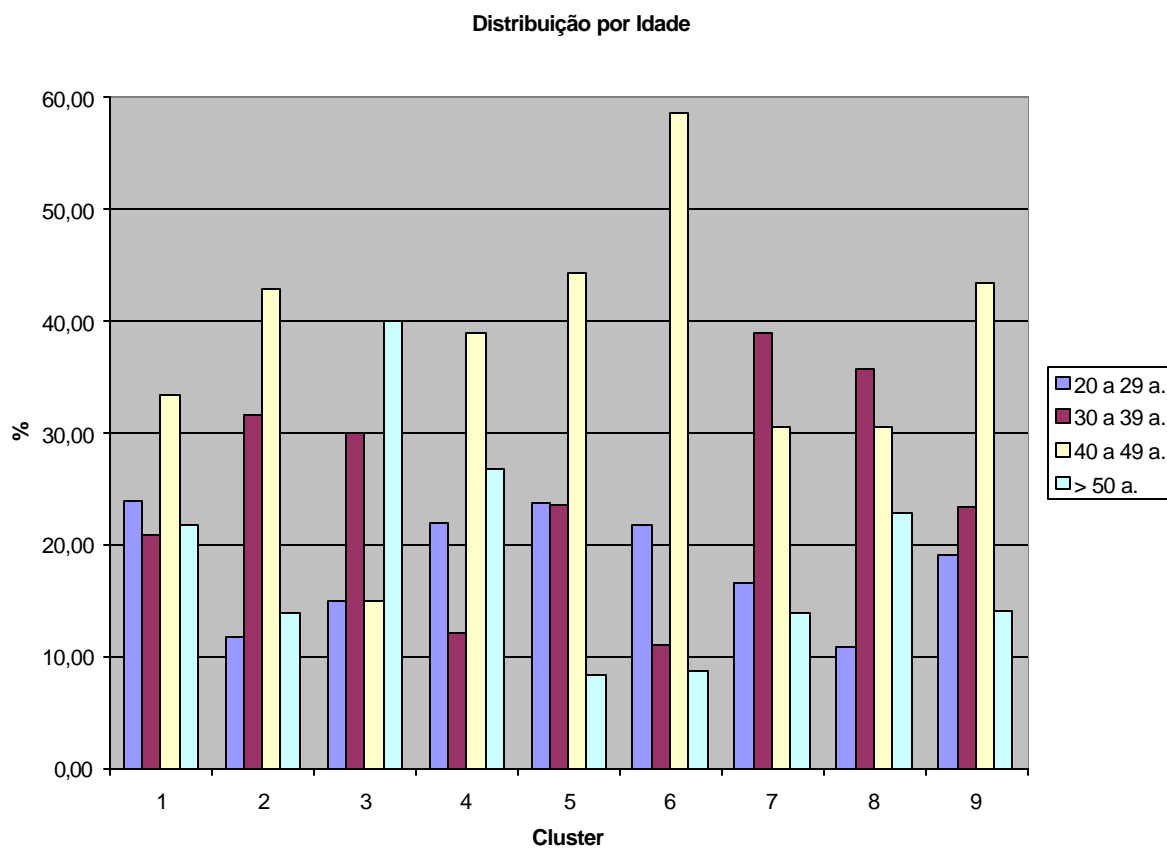
NOTA: O Cluster 9 corresponde ao total médio dos oito Clusters avaliados.

Relativo à idade, percebe-se que a amostra selecionada está praticamente toda situada entre 20 e 49 anos. Tal fato deve ser creditado aos seguintes aspectos: há cinco anos não há recrutamento na Polícia Militar de Minas Gerais, não havendo integrantes com menos de 20 anos de idade; a idade limite para ingresso na Corporação é 30 anos incompletos, a idade máxima para permanecer é de 60 anos completos e, o tempo máximo permitido na PMMG é 30 anos de serviço, o que atua como limitador de idade. Fica clara uma paridade entre os policiais militares com idades entre 20 a 29 anos e 40 a 49 anos, estando a maioria com idades entre 30 e 39 anos.

Nesta variável verifica-se que os policiais militares com até 25 anos de idade estão em menor número nos Clusters Comprometido Instrumentalmente e Descomprometidos nas três dimensões. Tal fato deve-se a dois fatores principais: a grande maioria dos respondentes nesta idade estar deslumbrada com a profissão (autoridade investida de poder pelo Estado) e por ser composta por Cadetes, aos quais é paga “bolsa de estudos” de valor bem acima do mercado.

Nas demais faixas etárias destacam-se os Descomprometidos nas três dimensões (26 a 30 anos) e Comprometidos Instrumentalmente (acima de 40 anos), sendo que neste último caso os policiais militares não possuem maiores expectativas, talvez por estar aproximando a `hora´ da aposentadoria. Tal situação pode ser visualizada no **GRÁFICO 2:**

GRÁFICO 2 – Distribuição por idade

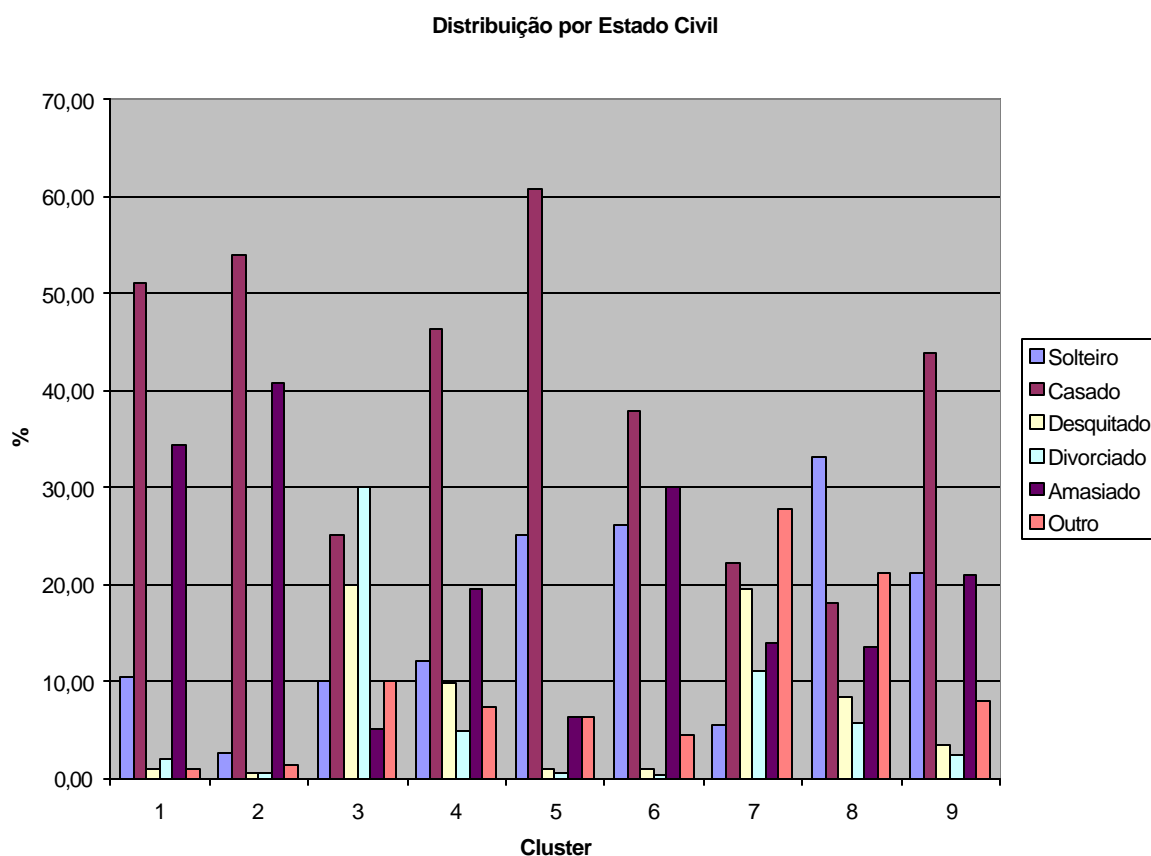


FONTE: dados da pesquisa.

NOTA: O Cluster 9 corresponde ao total médio dos oito Clusters avaliados.

Por sua vez, quanto ao Estado Civil há uma maioria de casados, seguido de solteiros. Os solteiros destacam-se entre os Descomprometidos nas três dimensões, onde também é percebida a presença de elevado percentual de desquitados. Ao contrário, os casados são a maioria entre os Comprometidos nas três dimensões e, os amasiados estão em percentual alto nos Clusters Comprometidos nas três dimensões e Comprometidos Afetivamente, **conforme GRÁFICO 3:**

GRÁFICO 3 – Distribuição por estado civil



FONTE: dados da pesquisa.

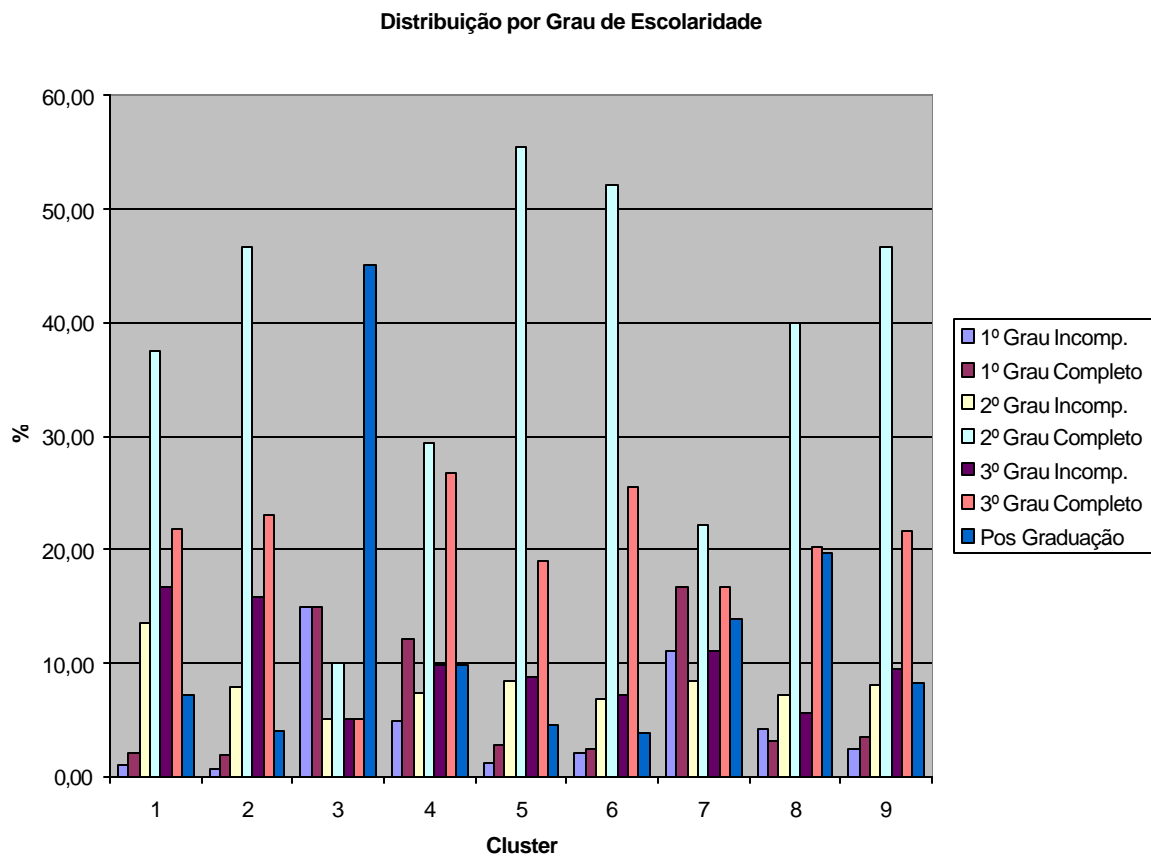
NOTA: O Cluster 9 corresponde ao total médio dos oito Clusters avaliados.

Um item importante é o que se refere ao grau de escolaridade. Da amostra selecionada, há predominância para o 2º grau completo e para o superior completo, o que é reflexo da política da Instituição, já que para ser Oficial (exceção aos oficiais possuidores do Curso de Habilitação⁷) deve-se realizar curso superior em segurança pública – reconhecido pelo MEC- e, para ingressar na PMMG, é obrigatório possuir, no mínimo, o 2º grau completo.

Os possuidores do 1º Grau se destacam, em termos percentuais, nos Clusters dos Comprometidos Instrumentalmente (1º Grau incompleto) e dos Comprometidos Normativa-Instrumentalmente (1º Grau completo). Já os possuidores do 2º Grau estão presentes em maior número entre os Comprometidos nas três dimensões (2º Grau incompleto) e Comprometidos Afetivamente (2º Grau completo). Os possuidores de pós-graduação estão presentes em maior número entre os descomprometidos nas três dimensões. Em sua grande maioria os policiais militares possuidores de tal grau de escolaridade são oficiais superiores que, normalmente, estão há mais de vinte anos na Corporação, sendo provável que as políticas salarial e de carreira tenham influência neste aspecto. Maiores detalhes estão no **GRÁFICO 4**:

⁷ Curso de Habilitação de Oficiais – curso destinado aos sub tenentes e 1º sargentos da PMMG, com mais de 15 anos de serviço e 2º grau completo. Possui duração de dezoito meses e destina-se a formar oficiais administrativos, que podem atingir até o posto de Capitão.

GRÁFICO 4 – Distribuição por grau de escolaridade



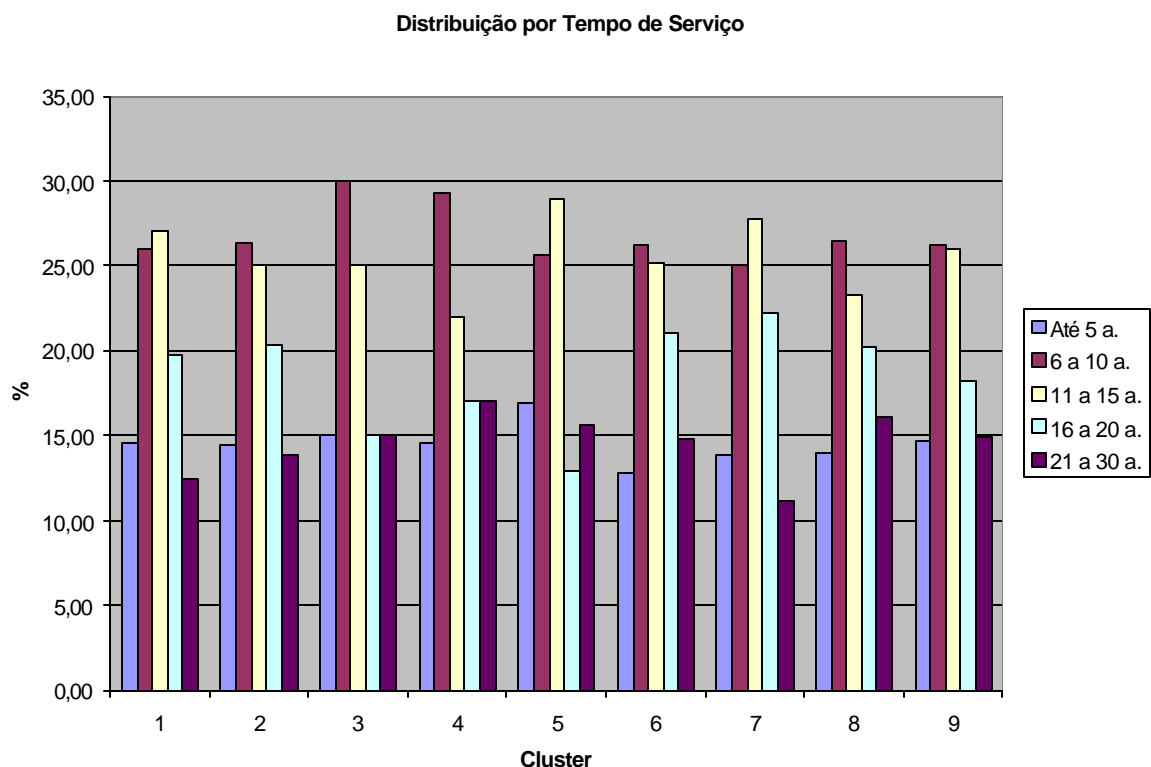
FONTE: dados da pesquisa.

NOTA: O Cluster 9 corresponde ao total médio dos oito Clusters avaliados.

Quanto aos dados funcionais, percebe-se uma predominância de militares com mais de cinco e menos de vinte anos na Organização. Tal situação está diretamente ligada a recrutamento e seleção, que teve seu ápice no mesmo período, ou seja, ocorreu entre os anos de 1985 a 1996. Portanto, apenas cadetes possuem menos de cinco anos de serviço, enquanto todos os oficiais superiores, devido a critérios de promoção, possuem mais de dezesseis anos de serviço.

Destaca-se, nesta variável, o elevado percentual de policiais militares, entre 6 a 10 anos de serviço, no grupo dos Descomprometidos nas três dimensões, **conforme GRÁFICO 5:**

GRÁFICO 5 – Distribuição por tempo de serviço



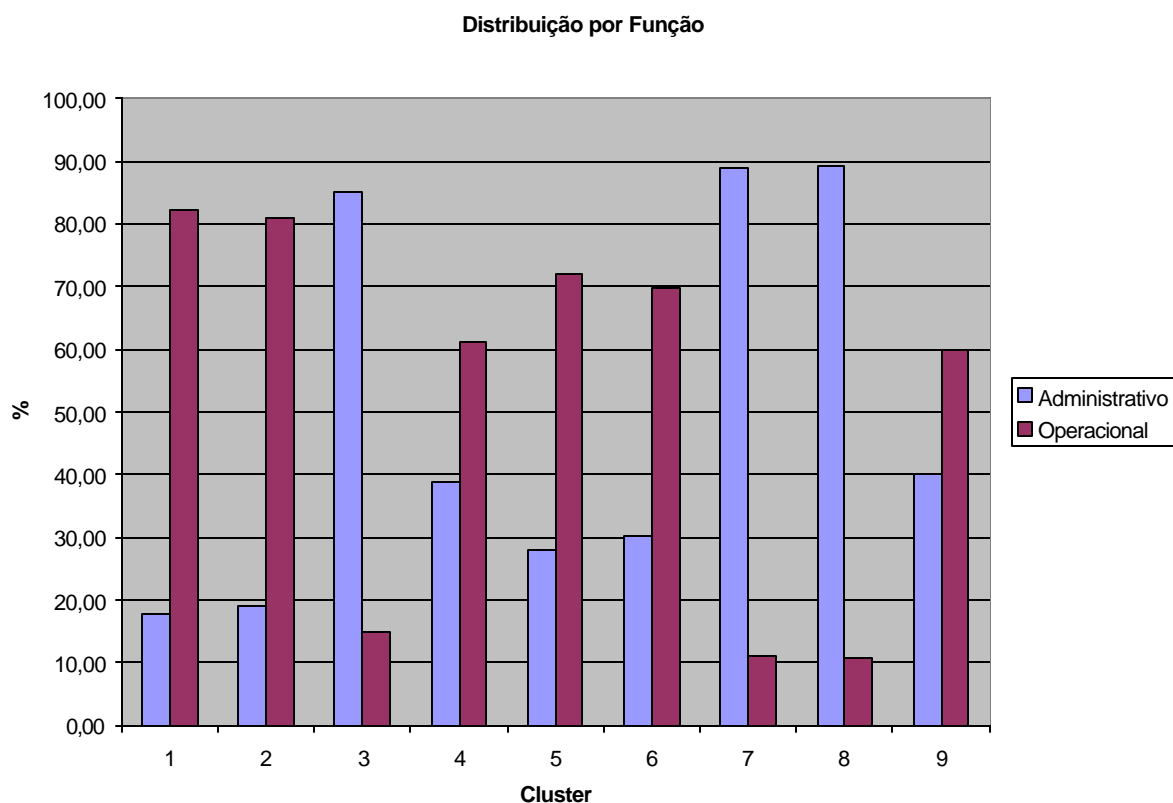
FONTE: dados da pesquisa.

NOTA: O Cluster 9 corresponde ao total médio dos oito Clusters avaliados.

Ao se tratar da função ocupada, administrativa ou operacional, percebe-se um equilíbrio na amostra selecionada. Tal fato se explica por ter sido utilizada uma fórmula estatística que permite a grupos com menor número de população (oficiais), possuir uma amostra quase tão grande quanto grupos com população elevada (praças). Portanto, apesar de mais de 90% da população pesquisada pertencer à área operacional (LEI 11.099, 1999), há uma diferença de função pequena entre os respondentes.

Há uma clara distinção entre o pessoal administrativo, em que a maioria percentual está situada no grupo dos Descomprometidos nas três dimensões e, o pessoal operacional, com a maioria percentual no Cluster dos Comprometidos nas três dimensões, **como constante do GRÁFICO 6:**

GRÁFICO 6 – Distribuição por função



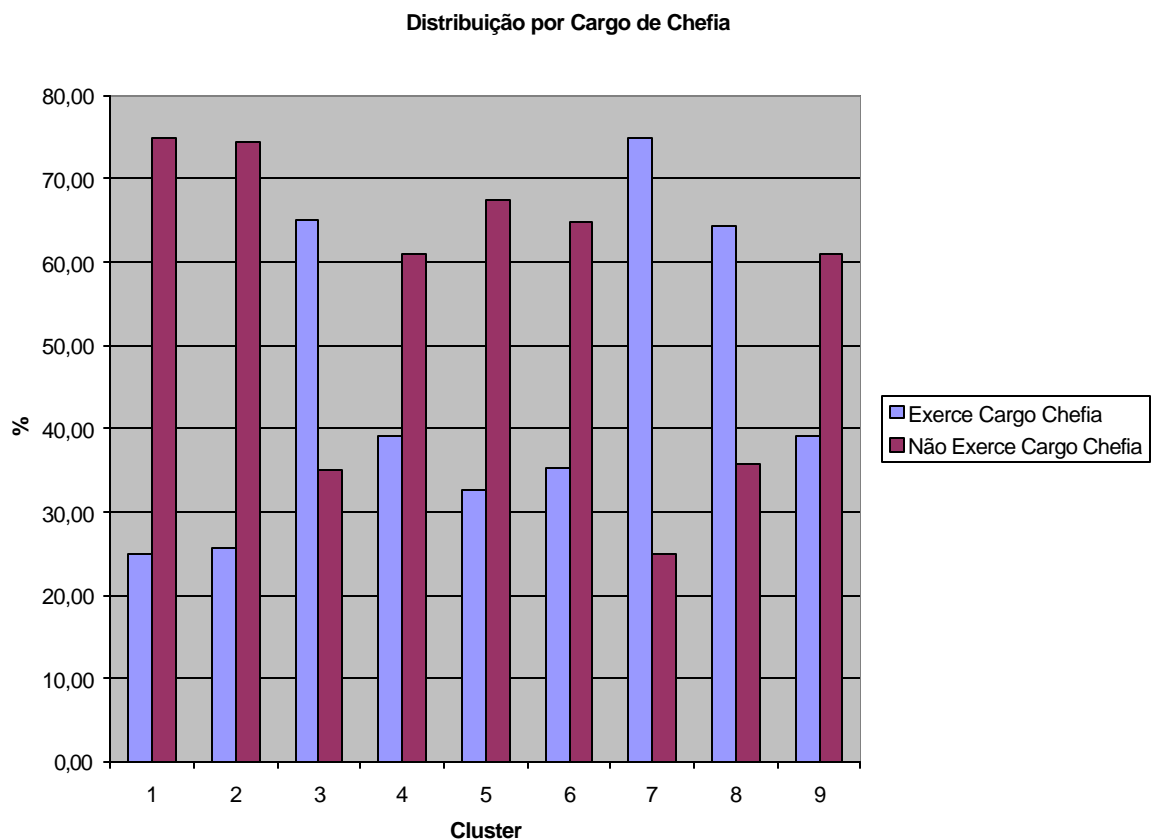
FONTE: dados da pesquisa.

NOTA: O Cluster 9 corresponde ao total médio dos oito Clusters avaliados.

Relativamente ao cargo de chefia, também há que se destacar ser a PMMG uma organização ímpar, pois praticamente todos os oficiais exercem cargo de chefia, quer seja comandando pelotão, companhia, batalhão ou chefiando seção, diretoria ou região. Todavia, além dos oficiais, praças também exercem chefia, quer seja comandando pelotão, destacamento ou subdestacamento, quer seja à frente de seção administrativa.

Assim como constatado quando analisadas as funções, há uma divisão, também, entre os que ocupam ou não cargo de chefia. No Cluster dos Comprometidos Afetivamente percebe-se um elevado percentual de indivíduos que não possuem cargo de chefia e, ao contrário, os que possuem cargo de chefia estão em maior número percentual no grupo dos Descomprometidos nas três dimensões, **conforme GRÁFICO 7:**

GRÁFICO 7 – Distribuição por cargo de chefia



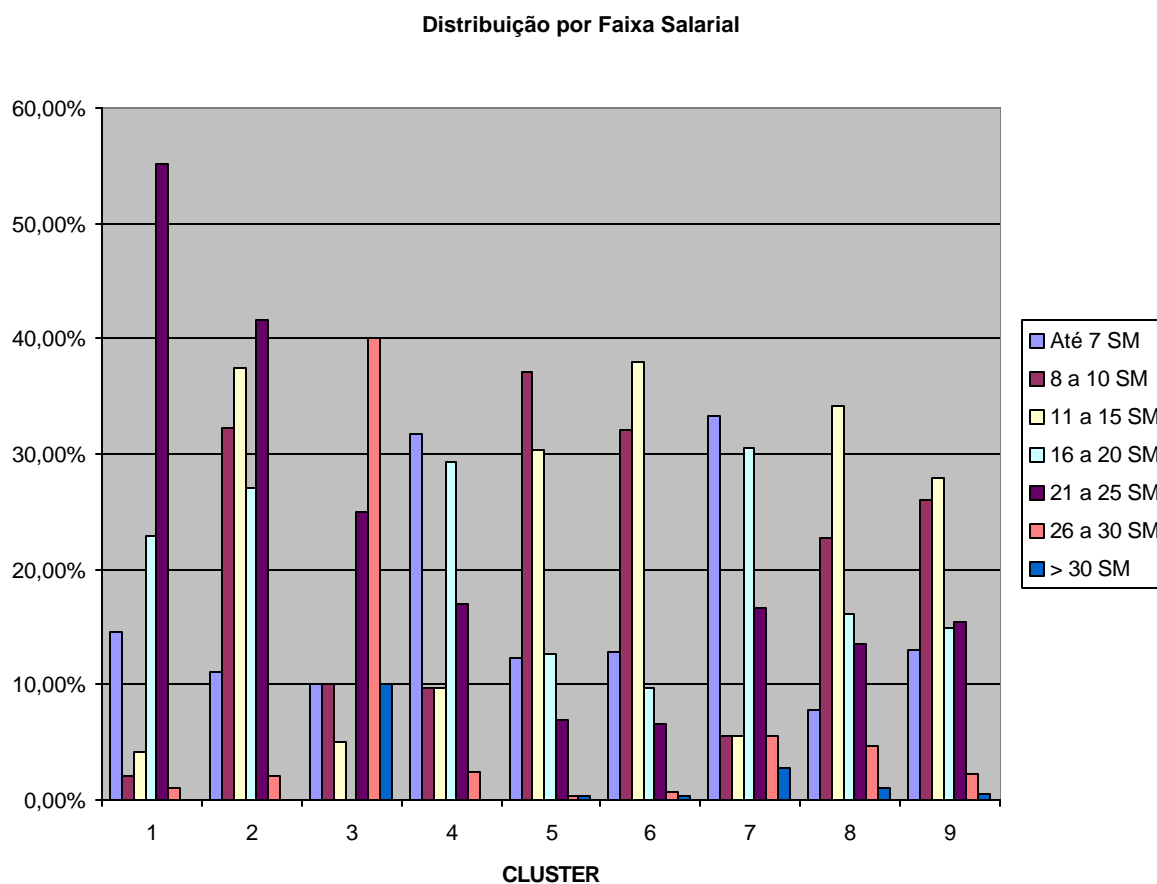
FONTE: dados da pesquisa.

NOTA: O Cluster 9 corresponde ao total médio dos oito Clusters avaliados.

Quanto ao salário total há que se destacar que a Polícia Militar de Minas Gerais possui faixas salariais fixas, do Soldado ao Coronel, modificando apenas o número de quinquênios. Ademais, por ser exigência mínima de tempo de serviço e critério de promoção, como visto anteriormente, os oficiais superiores possuem, no mínimo, três quinquênios; os oficiais intermediários possuem, no mínimo, dois quinquênios; os oficiais subalternos possuem, no mínimo, um quinquênio; e, as praças variam em termos de quinquênios, razão esta que influi sobremaneira na situação salarial.

A maioria dos Comprometidos Instrumentalmente recebem acima de 26 salários mínimos, enquanto que os funcionários que recebem entre 21 e 25 salários mínimos são a maioria entre os Comprometidos nas três dimensões, **conforme GRÁFICO 8:**

GRÁFICO 8 – Distribuição por faixa salarial



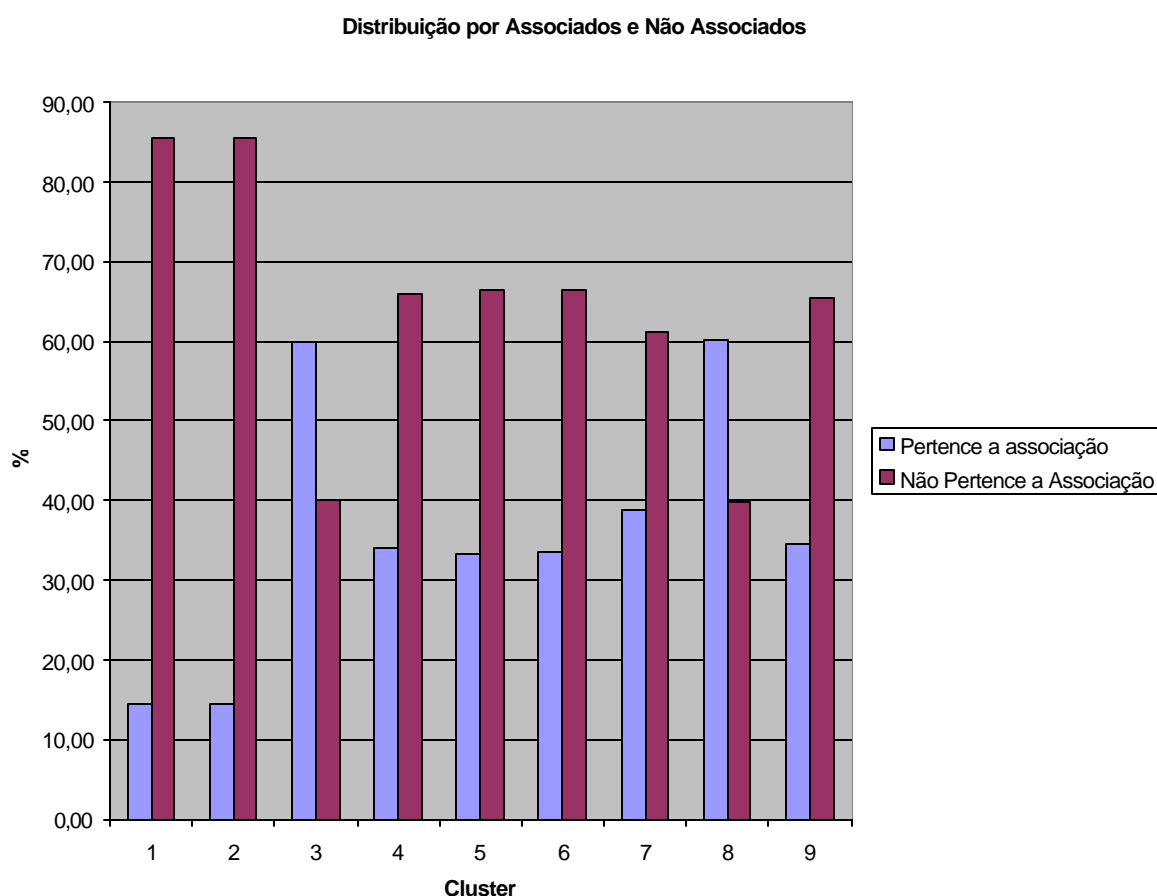
FONTE: dados da pesquisa.

NOTA: O Cluster 9 corresponde ao total médio dos oito Clusters avaliados.

Por fim, quanto a pertencer ou não a associação de classe, a CONSTITUIÇÃO FEDERAL (1988), preconiza que “*ao militar são proibidas a sindicalização e a greve*” (Artigo 42, § 5º). Entretanto, desde o movimento grevista de 1997, percebe-se forte tendência a pertencer às associações de classe, quais sejam: Associação dos Oficiais (AOPMBM), Associação das Praças (ASPRA PM/BM) e Centro Social dos Cabos e Soldados (CSCS PM/BM).

Comparativamente, os Comprometidos Afetivamente não pertencem a associação de classe, em sua maioria, enquanto os Comprometidos Instrumentalmente pertence a associação, conforme **GRÁFICO 9**:

GRÁFICO 9 – Distribuição por associados ou não associados



FONTE: dados da pesquisa.

NOTA: O Cluster 9 corresponde ao total médio dos oito Clusters avaliados.

Sumarizando, os respondentes podem ser caracterizados da seguinte forma:

Quanto ao sexo, predominam os homens, com 94,4%, ficando as mulheres com 5,6%. Relativamente a idade, há um predomínio do pessoal entre 30 a 39 anos, com 43,36%, seguido dos com idade entre 20 e 29 anos, com 23,45% e, em menor número, os policiais com idade entre 40 e 49, correspondendo a 19,14% e os com idade acima de 50 anos, que correspondem a 14,05%.

Quanto ao Estado Civil, há um predomínio de casados (43,97%), seguidos dos solteiros (21,21%) e dos amasiados (20,95%). Após, em outras situações (8,02%), desquitados (3,36%) e divorciados (2,50%). No que tange ao grau de escolaridade o número de possuidores do 2º grau completo é o mais elevado (43,97%), seguidos dos possuidores de 3º grau completo (21,55%). Em menor número estão os possuidores do 3º grau incompleto (9,48%), de pós-graduação (8,19%) e do 2º grau incompleto (8,10%). Os possuidores do 1º grau completo correspondem a 3,53% e do 1º grau incompleto correspondem a 2,5%.

Quanto ao tempo de serviço, percebe-se uma paridade entre o pessoal com 6 a 10 anos (26,21%) e 11 a 15 anos (26,03%), seguidos dos policiais militares com 16 a 20 anos de serviço (18,19%), com 21 a 30 anos (14,91%) e com até 5 anos (14,66%). Dentre os respondentes, 40,0% trabalham em atividade administrativa e 60,0% trabalham em atividade operacional. Bem parecido, 39,05% possuem cargo de chefia e 60,95% não possuem. Finalmente, 34,48% são associados e 65,52% não pertencem a associação de classe.

Quanto aos Clusters, a configuração é a seguinte:

- ✓ **Cluster 1 - Comprometidos nas Três Dimensões:** a política de Recursos Humanos mais importante é o Relacionamento com a Chefia, apesar de todas as práticas terem influência. Composto por 8,3% dos respondentes, predominam o sexo masculino (94,79%), idade entre 30 e 39 anos (33,33%), casados (51,04%), com 2º grau completo (37,5%), com 11 a

15 anos de polícia (27,08%), trabalhando na área operacional (82,29%), não exercendo cargo de chefia (75%), não associado (85,42%), recebendo de 21 a 25 SM (55,21%).

- ✓ **Cluster 2 - Comprometidos Afetivamente:** assim como o Cluster 1, a política de Recursos Humanos mais importante é o Relacionamento com a Chefia, apesar de todas as práticas terem influência. Composto por 1,7% dos respondentes, predominam o sexo masculino (94,74%), idade entre 30 e 39 anos (42,76%), casados (53,95%), com 2º grau completo (46,71%), com 6 a 10 anos de polícia (26,32%), trabalhando na área operacional (80,92%), não exercendo cargo de chefia (74,34%), não associado (85,53%), recebendo de 21 a 25 SM (41,67%).
- ✓ **Cluster 3 - Comprometidos Instrumentalmente:** praticamente não sofre influência das políticas de Recursos Humanos, sendo que o Salário e a Carreira são as que possuem maior correlação. Composto por 1,7% dos respondentes, é o grupo com o maior percentual do sexo feminino (10,0%), predominam a idade acima de 50 anos (40,0%), divorciados (30,0%), com pós graduação (45,0%), com até 6 anos de polícia (30,0%), trabalhando na área administrativa (85,0%), exercendo cargo de chefia (65,0%), associado a entidade de classe (60,0%), recebendo de 26 a 30 SM (40,0%).
- ✓ **Cluster 4 - Comprometidos Normativamente:** a política de Recursos Humanos mais importante é a Carreira, apesar de todas as práticas terem moderada influência. Composto por 3,5% dos respondentes, predominam o sexo masculino (92,68%), idade entre 30 e 39 anos (39,02%), casados (46,36%), com 2º grau completo (29,27%), com 6 a 10 anos de polícia (29,27%), trabalhando na área operacional (60,98%), não exercendo cargo de chefia (60,98%), não associado (65,85%), recebendo até 7 SM (31,71%).
- ✓ **Cluster 5 - Comprometidos Afetiva-Instrumentalmente:** a política de Recursos Humanos mais importante é a Ambiente de Trabalho, sendo que todas as demais práticas possuem moderada influência. Composto por 28,6% dos respondentes, predominam o sexo masculino (93,98%), idade entre 30 e 39 anos (44,28%), casados (60,84%), com 2º grau completo (55,42%), com 11 a 15 anos de polícia (28,92%), trabalhando na área operacional (71,99%), não exercendo cargo de chefia (67,47%), não associado (66,57%), recebendo de 8 a 10 SM (37,05%).

- ✓ **Cluster 6 - Comprometidos Afetiva- Normativamente:** a política de Recursos Humanos mais importante é, novamente, a Carreira, salientando que todas as demais práticas possuem moderada influência. Composto por 25,0% dos respondentes, predominam o sexo masculino (94,83%), idade entre 30 e 39 anos (58,62%), casados (37,93%), com 2º grau completo (52,07%), com 06 a 10 anos de polícia (26,21%), trabalhando na área operacional (69,66%), não exercendo cargo de chefia (64,83%), não associado (66,55%), recebendo de 11 a 15 SM (37,93%).

- ✓ **Cluster 7 - Comprometidos Normativa-Instrumentalmente:** assim como os Clusters 1 e 2, a política de Recursos Humanos mais importante é o Relacionamento com a Chefia, apesar de todas as práticas terem influência. Composto por 3,1% dos respondentes, predominam o sexo masculino (91,67%), idade entre 20 e 29 anos (38,69%), possuidores de outro tipo de estado civil – não elencado (27,78%), com 2º grau completo (22,27%), com 11 a 15 anos de polícia (27,78%), trabalhando na área administrativa (88,89%), não associado (61,11%), recebendo até 7 SM (33,37%).

- ✓ **Cluster 8 - Descomprometidos nas Três Dimensões:** também não sofre influência das políticas de Recursos Humanos, tendo maior correlação com o Treinamento e Desenvolvimento. Composto por 16,6% dos respondentes, predominam o sexo masculino (95,34%), idade entre 20 e 29 anos (35,37%), possuidores de outro tipo de estado civil – não elencado (21,24%), com 2º grau completo (39,9%), com 6 a 10 anos de polícia (26,42%), trabalhando na área administrativa (89,12%), exercendo cargo de chefia (64,25%), associado (60,10%), recebendo de 11 a 15 SM (34,20%).

6 CONCLUSÃO

A pesquisa teve por objetivo principal responder ao questionamento sobre o grau de Comprometimento Organizacional dos policiais militares, após o movimento reivindicatório de 1997. Utilizando-se de entrevista estruturada, verificou-se que alguns fatores foram responsáveis pela eclosão da “greve”, dentre os quais destacaram-se: politização da classe policial militar, a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988; melhoria no grau de escolaridade dos policiais militares; processo inadequado de promoção (carreira) e política salarial que levou muitos policiais a miserabilidade.

A partir das entrevistas fez-se uma adequação do questionário de MEYER & ALLEN (1997), validado por MEDEIROS (1997) e por BANDEIRA (1999), à Polícia Militar de Minas Gerais, aplicando-se tal instrumento à amostra selecionada.

Analisados os questionários foi verificado que a Corporação é composta principalmente por policiais militares com grau mediano de Comprometimento Organizacional, com pequeno índice de indivíduos com baixo grau de Comprometimento. Ficou claro, também, que há uma homogeneidade quanto ao assunto, com relação aos níveis hierárquicos, com pequenas exceções.

Por sua vez, as práticas de Recursos Humanos possuem influências diversas nos níveis de Comprometimento Organizacional. Por um lado, práticas como o Ambiente de Trabalho e o Relacionamento com a Chefia, devido às particularidades da função policial militar, influem fortemente o Comprometimento dos policiais militares. Ao contrário, Recrutamento e Seleção e Ambiente Físico e Comunicação possuem influência bem mais fraca que as duas primeiras práticas.

As políticas de Recursos Humanos analisadas apresentam, no geral, moderado grau de correlação com os enfoques do Comprometimento Organizacional, à exceção do Enfoque Instrumental. Tais políticas encontram-se assim definidas na Polícia Militar de Minas Gerais:

O Recrutamento e Seleção ocorre através de concurso público geral, para os níveis de Soldado e Cadete e, através de concurso público interno, para o nível de Sargento. Exige-se, dentre outros requisitos, escolaridade mínima de 2º Grau completo, sendo a seleção constituída de provas teóricas (em nível de vestibular) e provas práticas (exames médicos, odontológicos, clínicos, laboratoriais, psicológicos e físicos). Até 1989 a exigência para o ingresso para Soldado era o ensino Primário; em 1993 passou-se a exigir o Secundário; e, a partir de 1997, de forma a adequar-se ao mercado, exige-se o 2º Grau completo.

O Treinamento e Desenvolvimento é muito utilizado na Instituição, estando, atualmente, necessitando de melhorias. Portanto, foi elaborado um novo plano de treinamento, que está para ser aprovado pelo Comando da Polícia Militar. O atual plano de treinamento contempla o seguinte:

- ✓ Treinamento Extensivo – executado antes e após os turnos de serviço, bem como mais uma vez por semana, constituindo-se de instrução teórica, instrução física e instrução de defesa pessoal.
- ✓ Treinamento Intensivo – realizado anualmente, constituindo-se de provas teóricas (assuntos inerentes à PMMG), prova de educação física e prova de tiro policial. Este tipo de treinamento tem a duração de cinco dias consecutivos.
- ✓ Cursos diversos – visa ao desenvolvimento de novas competências dos policiais militares, sendo realizados em parceria com várias instituições de ensino, como a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e a Fundação João Pinheiro (FJP).

As políticas inerentes a Cargos, Funções e Salários obedecem a critérios rígidos, sendo bastante distintos quanto aos níveis funcionais. Motivados por necessidade urgente de reforma, estão em tramitação na Assembléia Legislativa de Minas Gerais projetos de leis que deverão adequar aquelas políticas às exigências de novos modelos burocráticos, menos rígidos e militarizados e mais profissionais.

As demais práticas de RH, Ambiente de Trabalho, Ambiente Físico e Comunicação e o Relacionamento com a Chefia, ainda são pouco exploradas pelo Comando da Organização, apesar de sua importância para a manutenção e aprimoramento do Comprometimento Organizacional. Como comprovado durante a realização das entrevistas, reafirmando o que vislumbrou ASSIS (2000), estas práticas ou a falta delas, foi um dos principais fatores que levaram à eclosão do movimento reivindicatório, ocorrido em 1997. Como não são práticas

“engessadas” pelas normas do serviço público, como as anteriores, podem ser utilizadas para a obtenção de substancial aumento no grau de Comprometimento Organizacional dos policiais militares.

Analisados os tipos de Comprometimento ficou patente que o Comprometimento Afetivo e o Comprometimento Normativo são os que apresentaram maior correlação com as políticas de Recursos Humanos. O Comprometimento Instrumental, por sua vez, possui correlação fraca com a Carreira e com o Salário, além de praticamente não possuir correlação com as demais políticas de Recursos Humanos.

Quanto aos Clusters, verificou-se que os Comprometidos nas Três Dimensões e os Comprometidos Afetivamente tem por política de Recursos Humanos mais importante o Relacionamento com a Chefia, apesar de todas as práticas terem influência. Já os Comprometidos Instrumentalmente e os Descomprometidos nas Três Dimensões praticamente não sofrem influência das políticas de Recursos Humanos, sendo que o Salário e a Carreira são as práticas que possuem maior correlação.

Quanto aos Comprometidos Normativamente e os Comprometidos Afetiva- Normativamente, a política de Recursos Humanos mais importante é a Carreira, apesar de todas as práticas terem moderada influência. Entretanto, para os Comprometidos Afetiva-Instrumentalmente a prática de maior relevância é a Ambiente de Trabalho, sendo que todas as demais práticas possuem moderada influência. Por fim, para os Comprometidos Normativa-Instrumentalmente o maior destaque fica por conta do Relacionamento com a Chefia, apesar de todas as práticas terem influência.

É interessante observar que a maior parte do pessoal descomprometido está na cúpula da Organização. Talvez este fato seja explicado pelo ‘afunilamento` hierárquico que ocorre na carreira, além do tempo de trabalho ser relativamente curto, com os policiais deixando o serviço ativo, obrigatoriamente, com no máximo trinta anos de trabalho prestado. Outro fator que pode influenciar é a função desempenhada, já que os oficiais superiores executam funções muito semelhantes.

Assim sendo, fica claro que as políticas de Recursos Humanos tem correlação com os padrões de Comprometimento Organizacional dos policiais militares, com destaque para os enfoques

Afetivo e Normativo e, que essas políticas estão sofrendo várias intervenções a partir do movimento reivindicatório ocorrido em 1997.

Procurou-se, assim, fazer com que todos os objetivos da pesquisa fossem alcançados a contento, com a definição de graus, dimensões e padrões de Comprometimento Organizacional, além de serem verificadas as correlações e diferenças entre estes e entre os níveis funcionais que compõem a Organização pesquisada, o que acreditamos ter sido exposto neste trabalho.

Isto posto, tratar-se-á, em seguida, das limitações de maior relevância para a realização desta pesquisa, pode-se citar a influência das mudanças ocorridas e em curso na Polícia Militar de Minas Gerais, que fizeram com que a cúpula da Instituição seja ainda mais precavida quanto a difusão de informações internas, o que acarretou na demora em permitir a realização da pesquisa. Após contatos preliminares, foi feita solicitação formal, com apresentação de Projeto de Pesquisa, em fevereiro de 2000. Todavia, somente em julho de 2001 é que foi possível começar a aplicação dos questionários à amostra selecionada.

Também, houve dificuldades na tabulação de dados, devido ao grande número de questionários aplicados e a extensão do instrumento. Ao mesmo tempo em que todos os questionários aplicados foram respondidos, dos quais setenta e cinco por cento (75%) totalmente preenchidos, preocupou o fato quanto a “obrigatoriedade” da resposta, que é norma da Polícia Militar de Minas Gerais.

Entretanto, por atualmente estarem participando ativamente do processo de mudança na Corporação, principalmente com relação aos assuntos mais importantes, que tramitam na Assembleia Legislativa de Minas Gerais, quer seja fazendo `lobby`, quer seja através de representação parlamentar, parece que os policiais militares estão abertos às mudanças e as melhorias advindas destas. Assim, entendeu-se ser esta a razão pela qual houve uma efetiva participação na realização desta pesquisa.

Por fim, quanto às contribuições acadêmicas e recomendações podem ser citados a utilização da pesquisa de múltiplos comprometimentos, que é uma tendência norte-americana (MEYER & ALLEN, 1997), ainda pouco explorada no Brasil (MEDEIROS, 1997 e BANDEIRA, 1999). Esse tipo de pesquisa foge da tendência brasileira que ainda é a utilização da linha de

pesquisa afetiva ou comportamental (BORGES-ANDRADE, 1989 e MORAES & MARQUES, 1996).

Esta pesquisa, especificamente, possui a qualidade de aliar a teoria à prática, ao abordar questões que estão no auge da discussão na Polícia Militar de Minas e na Assembléia Legislativa de Minas Gerais, explorando os antecedentes destas questões, mostrando seus pontos fortes e fracos. Assim, este trabalho pode ser utilizado pela PMMG e pelas entidades de classe dos policiais militares como ferramenta de mudanças nas práticas e políticas em vigor.

Em termos acadêmicos, sugere-se seja esta pesquisa utilizada futuramente para fins de comparação, caso seja realizada nova pesquisa sobre Comprometimento Organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais. Também, sugere-se sejam realizados estudos pontuais, tanto sobre Mudança Organizacional, quanto sobre Comprometimento Organizacional, bem como sobre as políticas de Recursos Humanos utilizadas nos órgãos da administração pública estadual.

Como organismo social que é, a Polícia Militar de Minas Gerais deve zelar pelo bem-estar da sociedade, mas não deve deixar de lado o bem-estar do seu público principal que são os policiais militares. Portanto, políticas de Recursos Humanos devem ser priorizadas, de forma a minimizar a ocorrência de episódios como o movimento reivindicatório de 1997.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AJZEN, I., FISHBEIN, M. *Understanding attitude and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.
- ALLUTO, J. A., HREBINIAK, L. G. e ALONSO, R. C. On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, v. 51,448-454, 1973.
- ARGYRIS, C. Liderança, aprendizagem e inovação. In: **Simpósio Anual da American Psychological Association**, Anais... s.n.t, 1975.
- ASSIS, C. G. de. **O Movimento dos policiais militares de 1997: uma análise**. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 2000.
- BANDEIRA, M.L. **Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público**. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1999 (Dissertação de Mestrado).
- BANDEIRA, M.L., MARQUES, A.L. e VEIGA, R.T. **Validando um instrumento de medidas de comprometimento**: uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. In. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23, Foz do Iguaçu: 1999. (CD-ROM)
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.3, n. 33, p. 52-64, maio/jun. 1993.
- BASTOS, A.V.B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília: Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 1994 (Tese de Doutorado)
- BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, n.1, p. 32-40, 1960.
- BEST, J. W. *Como investigar en educación*. Madrid: Morata, 1972.
- BORGES-ANDRADE, J.E., CAMESHI, C. E., XAVIER, O. S. Comprometimento Organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 25, n.4, p. 29-43, out./dez.,1990.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Apresentado na Reunião Anual de Psicologia**, 23, Simpósio Pesquisa

- sobre Comprometimento Organizacional no Brasil, Ribeirão Preto. O Estado da Arte, 1993 (mimeografo)
- BORGES-ANDRADE, J. B. , XAVIER, O. S. AFANASIEFF, R. S. Perfil meio e fim em organização de pesquisa: aspectos psicossociais. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE PESQUISA DE ADMINISTRAÇÃO EM C&T, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PACTo/IA/USP, 1989.
- BRASIL. **Decreto-Lei 317**. Brasília: Gráfica do Senado, 1964.
- BRASIL. **Lei Federal 667**. Brasília: Gráfica do Senado, 1966.
- BRASIL. **Lei Federal 1.072**. Brasília: Gráfica do Senado, 1969.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Imprensa do Senado, 1988.
- BUCHANAN, B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, V. 19, P. 533-546, 1974.
- COHEN, A. e LOWENBERG, G. A re-examination of the side-bets theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. **Human Relations**, 43 (10), 10 15-50. 1990.
- DEMERS, C.; HAFSI, T.; JORGENSEN, J. J. The Dynamics of Radical Change in Complex Organizations, Relatório de pesquisa apresentado ao Conselho Canadense (s/d) e Apostila de aula: Gestão da Mudança Estratégica, PPGA-UFRGS, Outubro, 1996.
- ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- GAMA, P. R. V. **Comprometimento organizacional em instituição pública de pesquisa**: o caso da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1993 (Dissertação de Mestrado)
- GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.
- HAFSI, Taieb. Strategic Change: a Synthesis. École des Hautes Études Commerciales, Montreal, Outubro, 1996. Apostila de aula.
- HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. **American Sociological Review**, v. 51, n. 5, p. 634-649, Washington, D.C., Oct., 1986.
- HALABY, C. N., WEAKLIEM, D. L. Worker control and attachment to the firm. **American Journal of Sociology**, v. 95, n. 3, p. 549-591, 1989.
- HININGS, C.R.; GREENWOOD, R. **The Dynamics of Strategic Change**. New York: Brasil Blackwell, 1989.
- HININGS, C.R.; THIBAUT, L.; SLACK, T.; KIKULIS, L. M. Values and Organizational Structure. **Human Relations**, v.49, n.7, p.885-916, 1996.

- KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanism in utopian communities. **American Sociological Review**, v.33, n.4, p. 499-517, 1968.
- KIESLER, C. A. e SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. **Journal of Personality and Social Psychology**, 3, 349-353, 1966.
- KLINE C. J., PETERS, L. H., Behavioral commitment and tenure of new employees: a replication and extension. **Academy of Management Journal**, v. 34, n.1, p.194-204. 1991.
- KOCK, J. L., STEERS, R. M. Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. **Journal of Vocational Behavior**, v. 12, p. 119-128, 1978.
- KOTTER, John e SCHLESINGER, Leonard A. A escolha de estratégias para mudanças. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- KOTTER, John. Liderando mudança. São Paulo: Campus, 1997
- LADEIRA, Marcelo Bronzo. O processo do estresse ocupacional e a psicopatologia do trabalho. **Revista de Administração**, v. 31, n. 1, p.64-74, jan./mar., 1996.
- LEE, S. M. An empirical analysis of organizational identification. **Academy of Management Journal**, v. 14, p. 213-226, 1971.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Estruturação da Estrutura Organizacional: O Caso de uma Empresa Familiar. **Organizações e Sociedade**, v.1, n.1, p. 42 -71., 1993.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Homogeneização e diversidade organizacional : uma visão integrativa. In: XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1993 : Salvador). **Anais...** Salvador : ANPAD, 1993. v. 8. p. 147-159.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, Jaime E. (Org.). **O complexo calçadista em perspectiva : tecnologia e competitividade**. Porto Alegre : Ortiz, 1995.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade organizacional : uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, dez. 1996.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FERNANDES, Bruno H. Rocha. Mudança ambiental e reorientação estratégica : estudo de caso em instituição bancária. In: XXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1997 : Angra dos Reis). **Anais...** Angra dos Reis : ANPAD, 1997. 1 disco compacto: digital, estéreo.
- MALHOTRA, N. K. **Marketing research: an applied orientation**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

- MARCH, J.G, SIMON, H.A. **Teorias das organizações**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 3 ed., 1975.
- MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATHIEU, J. E. e ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, 108 (2), 171-194. 1990.
- MATTAR, **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução, análise. São Paulo: Atlas, 1995.
- McGEE, G.W. e FORD, R.C.. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. **Journal of Applied Psychology**, v.72, p.638-642, 1987.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Natal-RN: Universidade Federal de Natal, 1997. (Dissertação, Mestrado em Administração).
- MEDEIROS, C.A.F. e ENDERS, W.T. Validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allan: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. **In: Encontro Anual da ANPAD**, 21, Rio de Janeiro: 1997 (CD-ROM)
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. Testing the “Side-bet Theory” of Organizational Commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, Aug. 1984.
- MEYER, J. P e ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P e ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. London: Sage Publications, 1997.
- MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 1946.
- MINAS GERAIS. **Lei Estadual 5.301**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 1969.
- MINAS GERAIS. **Lei Estadual 11.099**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 1999.
- MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 1989.

- MINAS GERAIS, POLÍCIA MILITAR DE. **Avaliação de Conjuntura 01**. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 1997.
- MORAES, L. F. R. de, MARQUES, A. L. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de caso comparativo nas universidades federais mineiras. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1996 (Relatório de Pesquisa).
- MORAES, L. F. R, MARQUES, A L e CORREIA, L. F. Comportamento organizacional: uma contribuição ao constructo. **In: Encontro Anual da ANPAD**, 22, Foz do Iguaçu (PR): 1998 (CD-ROM)
- MORGAN, G. A., GRIEGO, O. V. **Easy use and interpretation of SPSS for Windows** : answering research questions with statistics. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F.C.P. **Cultura e Organizações no Brasil**. In: MOTTA, F.C.P. CALDAS, M.P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**.. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- MOTTAZ, C. J. Determinantes of organizational commitment. **Human Review**, v.41, n. 6, p. 467-482, 1988.
- MOURA, Paulo. **O benefício das crises**. Rio de Janeiro: Ed. Livro Técnico, 1978.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. **Employee-organizational linkages**: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982.
- NADLER, D. Concepts For The Management of Organization Change. In TUSHMAN, M.L. et al. **The Management of Organizations**, New York: Harper Collins, 1989.
- O ESTADO DE SÃO PAULO. **O perfil dos policiais mineiros**. São Paulo: Gráfica do Estadão, 1994.
- O'REILLY, C. A., CALDWELL, D. F. The commitment job tenure of new employees: some evidences of postdecisional justification. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p. 597-616, 1981.
- PEREIRA, M. José. **Bretas Em CARAVANTES** G. Ronchetti & BJUR, W. Reengenharia ou Readministração. Porto Alegre: AGE, 1994.
- PEREIRA, M. J. L. de B., FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão, as mudanças de paradigma e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

- PETTIGREW, Andrew; FERLIE, Ewan; McKEE, Lorna. **Shaping strategic change**: making change in large organizations. London: Sage, 1992.
- RAMALHO, J. R. Controle, conflito e consentimento na teoria do processo de trabalho: um balanço do debate. In: REUNIÃO DA ANPOCS, 15, 1991, Caxambú (MG). **Anais...** s.n.t.
- RANDALL, D. M. The consequences of organizational commitment: methodological investigation. **Journal of Organizational Behavior**, 11, 361-378. 1990.
- RITZER, G., TRICE, H. M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. **Social Forces**, v. 47, p. 475-479, 1969.
- SALANCIK, G. R. Commitment is too easy? **Organizational Dynamics**, Summer, p. 67-80, 1977.
- SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: STAW, B. M. (ed.) **Psychological dimensions of organizational behavior**. New York: Mac Millan Publishing Company, p. 306-312, 1991.
- SOMMERS, M. J. Organizational commitment, turnover, and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. **Journal of Organizational Behavior**, v. 16, p.49-58, 1995.
- STEERS, R. M., PORTER, L. W. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 22,46-56, 1977.
- STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- SIMON, H. A. e MARCH, J. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.
- THIOLLENT, M. J. M.. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. Editora Polis, 1981.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação..** São Paulo: Atlas, 1987.
- TRIVIÑOS, Augusto, N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1994.
- ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Futura, 1998.
- VERGARA, S. V. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- WEINER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy Management Review**, v. 7, p. 418-428, 1982.

WEINER, Y., VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration. **Psychological Reports**, v. 67, p. 295-306, 1990.

WILSON, D. C. **A Strategy of Change**. London: Ed. Routledge, 1992.

ANEXO I – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM POLICIAIS MILITARES PARTICIPANTES DO MOVIMENTO REIVINDICATÓRIO DE 1997.

- 1 O que levou os policiais militares a realizarem o movimento reivindicatório de 1997?
- 2 Além da política salarial à época, quais os outras práticas de Recursos Humanos mais importantes para a ocorrência do movimento? (foram citadas pelo pesquisador variáveis como plano de carreira, plano de cargos e funções, dentre outras).
- 3 Você entende que após o movimento reivindicatório a situação das políticas de recursos humanos tenha piorado ou melhorado?
- 4 Você entende que os policiais militares estavam mais comprometidos com a Polícia Militar de Minas, em 1997 ou agora? Por quê?
- 5 O que você acredita que precisa ser melhorado para que se tenha um maior comprometimento para com a Organização?

ANEXO II – QUESTIONÁRIO APLICADO À AMOSTRA SELECIONADA.

Prezado Policial Militar,

Você faz parte de uma amostra selecionada aleatoriamente no cadastro de funcionários da Polícia Militar de Minas Gerais, para participar de uma pesquisa, que tem por finalidade subsidiar a uma dissertação de mestrado.

Para que a pesquisa tenha validade, necessito que **todas as questões** sejam respondidas. Vale lembrar ainda que suas respostas serão **anônimas e confidenciais, não sendo necessário, pois, constar seu nome ou assinatura.**

O presente questionário foi elaborado para obter informações sobre diversos aspectos do seu trabalho, procurando entender seu nível de atuação na Organização.

Por favor responda **todas as questões** e caso tenha alguma dúvida, entre em contato com Jeferson Fonseca, nos telefones: 3490.6000 ou 3490.6001.

Agradeço imensamente a sua participação nesta pesquisa, pois são muito importantes as informações coletadas neste questionário.

Atenciosamente,

Jeferson Aderbal Fonseca, Capitão PM

Mestrando em Administração

QUESTIONÁRIO SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

POR FAVOR NÃO DEIXE QUALQUER ITEM SEM RESPOSTA!

DADOS PESSOAIS

1. Nível funcional

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Oficial Superior | <input type="checkbox"/> Oficial Intermediário |
| <input type="checkbox"/> Oficial Subalterno | <input type="checkbox"/> Cadete / Aluno |
| <input type="checkbox"/> Sub Tenente / Sargento | <input type="checkbox"/> Cabo / Soldado |

2. Sexo

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Masculino | <input type="checkbox"/> Feminino |
|------------------------------------|-----------------------------------|

3. Idade

- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 20 - 29 anos | <input type="checkbox"/> 30 - 39 anos |
| <input type="checkbox"/> 40 - 49 anos | <input type="checkbox"/> Acima de 50 anos |

4. Estado civil

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Solteiro (a) | <input type="checkbox"/> Casado (a) |
| <input type="checkbox"/> Desquitado (a) | <input type="checkbox"/> Divorciado (a) |
| <input type="checkbox"/> Viúvo (a) | <input type="checkbox"/> Outro _____ |

5. Indique seu grau de escolaridade mais elevado:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1º grau incompleto | <input type="checkbox"/> 1º grau completo |
| <input type="checkbox"/> 2º grau incompleto | <input type="checkbox"/> 2º grau completo |
| <input type="checkbox"/> Superior incompleto | <input type="checkbox"/> Superior completo |
| <input type="checkbox"/> Pós-graduação | |

DADOS FUNCIONAIS

6. Há quanto tempo você trabalha na PMMG?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> até 5 anos | <input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos |
| <input type="checkbox"/> De 11 a 15 anos | <input type="checkbox"/> De 16 a 20 anos |
| <input type="checkbox"/> Mais de 20 anos | |

7. Função que ocupa:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Operacional | <input type="checkbox"/> Administrativo |
|--------------------------------------|---|

8. Exerce função de chefia?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
|------------------------------|------------------------------|

9. Por favor, indique seu vencimento bruto (salário total).

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Até 7 salários-mínimos | <input type="checkbox"/> De 8 a 10 salários-mínimos |
| <input type="checkbox"/> De 11 a 15 salários-mínimos | <input type="checkbox"/> De 16 a 20 salários-mínimos |
| <input type="checkbox"/> De 21 a 25 salários-mínimos | <input type="checkbox"/> De 26 a 30 salários-mínimos |
| <input type="checkbox"/> Acima de 30 salários-mínimos | |

10. Você é inscrito na associação da categoria (CSCS, ASPRA ou AOPM)?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
|------------------------------|------------------------------|

Desejo saber sua opinião sobre as afirmativas que se seguem. Use a escala abaixo, circulando nas questões a seguir o número que mais se aproxima de seus sentimentos e sua percepção a respeito delas.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo um Pouco	Nem Concordo nem Discordo	Concordo um Pouco	Concordo Totalmente

Afirmativas

Respostas

11- Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira à PMMG	1	2	3	4	5
12 - Concurso público é a melhor forma para recrutar pessoas para trabalhar na PMMG.	1	2	3	4	5
13 - Os programas de treinamento preparam realmente o profissional para desempenhar as atividades do cargo que ocupa	1	2	3	4	5
14 - Eu acredito nas minhas chances de alcançar cargos de nível mais elevado.	1	2	3	4	5
15 - O objetivo principal do treinamento é reforçar a motivação dos funcionários	1	2	3	4	5
16 - Eu considero meu salário justo em relação ao trabalho que realizo para a PMMG.	1	2	3	4	5
17 - Na situação atual, trabalhar na PMMG é, na realidade, uma necessidade.	1	2	3	4	5
18 - A PMMG merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
19 - No processo de admissão a Organização informa de maneira realista as condições de trabalho e de carreira na PMMG.	1	2	3	4	5
20 - O relacionamento pessoal entre as chefias é bom.	1	2	3	4	5
21 - Meus superiores costumam me informar sobre meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
22 - Na Organização existe um sistema justo de promoções.	1	2	3	4	5
23 - Mesmo se quisesse, seria muito difícil para eu deixar a PMMG agora.	1	2	3	4	5
24 - Eu não sinto um forte senso de integração com a PMMG.	1	2	3	4	5
25 - No meu setor as pessoas trabalham bem em equipe, cooperando com os colegas.	1	2	3	4	5
26 - Tenho liberdade para decidir como fazer meu trabalho	1	2	3	4	5
27 - Eu considero o meu salário adequado, se comparado ao de outros funcionários da PMMG de nível escolar equivalente ao meu.	1	2	3	4	5
28 - Meu chefe me informa de maneira clara e precisa sobre uma tarefa que deve ser executada de modo diferente.	1	2	3	4	5
29 - Eu não me sinto emocionalmente envolvido com a PMMG.	1	2	3	4	5
30 - Na situação atual, trabalhar na PMMG é, na realidade, um desejo pessoal.	1	2	3	4	5
31 - Os funcionários competentes são promovidos na PMMG	1	2	3	4	5
32 - O treinamento prepara o indivíduo para adaptar-se à PMMG.	1	2	3	4	5
33 - O que eu tenho aprendido nos treinamentos oferecidos pela PMMG melhora minhas condições de trabalho.	1	2	3	4	5
34 - O meu salário, se comparado ao de outras pessoas com formação escolar equivalente à minha, está acima da média paga por outras Organizações.	1	2	3	4	5
35 - Eu tenho tido oportunidade de participar das decisões que se referem ao meu trabalho.	1	2	3	4	5

36 - As condições físicas do meu trabalho (material utilizado, móveis, salas, ruídos, temperatura etc.) são adequadas.	1	2	3	4	5
37 - Meu chefe estimula meu desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
38 - Acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a PMMG.	1	2	3	4	5
39 - Os programas de treinamento da PMMG têm procurado desenvolver o potencial técnico do funcionário.	1	2	3	4	5
40 - Os programas de treinamento da PMMG têm procurado desenvolver o potencial humano do funcionário (habilidade de comunicação, integração etc.)	1	2	3	4	5
41 - Eu não me sinto como uma pessoa de casa na PMMG.	1	2	3	4	5
42 - O método de recrutamento e seleção, através de concurso público, adotado pela PMMG é justo.	1	2	3	4	5
43 - Há muito respeito em meu setor	1	2	3	4	5
44 - O meu salário, levando em conta as atividades desenvolvidas no meu cargo, está acima da média paga por outras Organizações	1	2	3	4	5
45 - Eu devo muito à PMMG.	1	2	3	4	5
46 - As normas da PMMG são comunicadas de forma clara a todos os funcionários.	1	2	3	4	5
47 - Se eu já não tivesse dado tanto de mim à PMMG, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
48 - Eu realmente sinto os problemas da PMMG como se fossem meus.	1	2	3	4	5
49 - O processo de recrutamento e seleção adotado pela PMMG tem capacidade para selecionar profissionais adequados para a Organização.	1	2	3	4	5
50 - A Organização reconhece o trabalho que faço	1	2	3	4	5
51 - O que eu tenho aprendido nos treinamentos oferecidos pela PMMG melhora minha produtividade.	1	2	3	4	5
52 - A PMMG se preocupa em comunicar suas decisões aos funcionários.	1	2	3	4	5
53 - A PMMG se preocupa com a segurança no trabalho.	1	2	3	4	5
54 - Eu conheço as metas da PMMG.	1	2	3	4	5
55 - Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a PMMG seria a falta de alternativas de emprego imediatas.	1	2	3	4	5
56 - A PMMG me oferece boas oportunidades de carreira.	1	2	3	4	5
57 - Eu só posso executar minhas tarefas se estiver bem capacitado.	1	2	3	4	5
58 - Minha chefia reconhece o trabalho que faço .	1	2	3	4	5
59 - Estou satisfeito com o tratamento que recebo dos meus superiores.	1	2	3	4	5
60 - Na PMMG eu tenho tido oportunidades reais de participar de atividades de treinamento.	1	2	3	4	5
61 - Se eu decidisse deixar a PMMG agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5
62 - A PMMG tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
63 - Tenho um bom relacionamento com meu chefe.	1	2	3	4	5
64 - O treinamento prepara o indivíduo para inovar a PMMG.	1	2	3	4	5
65 - O treinamento prepara o indivíduo para mudar a PMMG.	1	2	3	4	5
66 - Tenho muitas oportunidades de expressar novas idéias ou novas maneiras de executar tarefas.	1	2	3	4	5
67 - No meu setor existe confiança entre os colegas	1	2	3	4	5
68 - Sinto que não seria certo eu deixar a PMMG agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	1	2	3	4	5

69 - As atividades de treinamento são necessárias ao pleno desempenho de minhas funções.	1	2	3	4	5
70 - Quem participa dos treinamentos e cursos oferecidos pela PMMG tem maiores possibilidades de crescer na Organização.	1	2	3	4	5
71 - Eu me sentiria culpado se deixasse a PMMG agora.	1	2	3	4	5
72 - Eu considero minha chefia justa.	1	2	3	4	5

Muito Obrigado pela colaboração.

ANEXO III – OFÍCIO ENVIADO AOS APLICADORES DO QUESTIONÁRIO.

POLÍCIA
MILITAR
DE MINAS GERAIS

OITAVA REGIÃO DA POLÍCIA MILITAR

Belo Horizonte, 25 de fevereiro de 2001.

Do: Capitão PM Jeferson Fonseca
Ao: Sr. Chefe da SRH da Unidade indicada
Assunto: solicitação (faz)
Referência: Ofício nº 031.7 / 2001 - DRH
Anexo: questionários sobre comprometimento organizacional

Relativo ao constante do documento de referência, solicito seja aplicado o questionário em anexo aos oficiais desta Região. Tais questionários são a base para uma pesquisa, Dissertação de Mestrado, que possui por fito verificar questões relativas a mudança organizacional e comprometimento organizacional na Corporação.

Esclareço que dentro de cada nível hierárquico a distribuição deverá ser a seguinte:

UNIDADE	NÍVEIS HIERÁRQUICOS	QUESTIONÁRIOS
	Oficiais Superiores	
	Oficiais Intermediários	
	Oficiais Subalternos	
	Cadetes / Alunos	
	Sub Tenentes / Sargentos	
	Cabos / Soldados	
TOTAL		

Coloco-me a disposição, antecipando agradecimentos,

Jeferson Aderbal Fonseca, Capitão PM
Mestrando em Administração

EM CASO DE DÚVIDA: fineza contactar com este Oficial pelo telefone - (31) 3490.3400.