

## Trabalhadores Militares do Estado da Bahia: Um Estudo Descritivo sobre seus Vínculos com a Organização

**Autoria:** Nildes Raimunda Pitombo Leite, Ana Carolina de Aguiar Rodrigues,  
José Guilherme Ferraz de Campos, Lindolfo Galvão de Albuquerque

### Resumo

No âmbito da ideia-essência da instituição militar, os deveres emanam de um conjunto de medidas racionais, bem como morais, que ligam o trabalhador militar à pátria e ao seu serviço e o fazem empreender, essencialmente: a dedicação e a fidelidade à pátria; a disciplina e o respeito à hierarquia; o rigoroso cumprimento de obrigações e ordens; a obrigação de tratar o subordinado diretamente e com humanidade. As atividades da polícia, voltadas para a prevenção e repressão dos delitos são divididas, segundo o campo de atuação e o momento em que intervém, em administrativa ou preventiva e judiciária ou repressiva. Tal divisão pode ainda ser classificada como conservadora, no sentido de conservar a ordem ou de utilidade, no sentido de reprimir as manifestações contra a ordem estabelecida. As pesquisas sobre vínculos com a organização tem privilegiado delineamentos quantitativos e extensivos, gerando na área a lacuna de conhecimento sobre como a dinâmica do contexto de trabalho contribui para a formação e o fortalecimento dos vínculos dos trabalhadores com suas organizações. O contexto da pesquisa abrange a Polícia Militar, uma organização pública e tradicional, existente desde 1825, quando de sua criação na fase do Brasil Império. Trata-se de um estudo de caso descritivo, cujo principal objetivo foi compreender possíveis impactos desse contexto nas relações estabelecidas entre as variáveis investigadas. Participaram desta pesquisa 10.052 trabalhadores, com disponibilização do questionário na intranet, na capital, e distribuição impressa no interior do Estado, assegurando acesso em todas as regiões. Para as entrevistas, envolveram-se seis representantes do alto comando e, para o grupo focal, sete integrantes dos três mais altos escalões. Para os dados qualitativos, foi utilizada análise de conteúdo, a fim de identificar nas falas dos participantes como percebem seu ambiente de trabalho, a função da polícia militar, como se organizam e como se engajam aos objetivos e metas da corporação. Os procedimentos de análise dos dados quantitativos estão assim descritos: para a identificação dos grupos de trabalhadores com diferentes padrões de comprometimento e satisfação, foi realizada a Análise de Cluster (*twostep clustering*). Em seguida, aplicou-se a técnica One-Way ANOVA (Tukey HSD), a fim de investigar como as variáveis inseridas neste estudo se diferenciam dentro dos grupos identificados. Testes não paramétricos de Qui-quadrado foram aplicados para avaliar as relações entre variáveis categóricas. Em congruência com a percepção dos respondentes, foi verificado que o comprometimento e a satisfação com a relação e com as recompensas variam em função da categoria, da classe e dos postos de trabalho. Os dados qualitativos apontaram para a percepção do relacionamento interpessoal excelente, com identificação recíproca, muito respeito e consideração, entre oficiais–oficiais e praças–praças. Foram, ainda, identificados quatro grupos com diferentes padrões de comprometimento e satisfação. O presente estudo contribui especialmente com a possibilidade investigar um segmento de trabalhadores menos avaliado pelas pesquisas sobre vínculos no trabalho.

### 1. Introdução

Quem são os trabalhadores militares? Membros das Forças Armadas? Integrantes da base societária? Conforme afirmado por Flores (1992), esses trabalhadores são, simultaneamente, membros das Forças Armadas e da base societária, cidadãos com anseios, valores, angústias, dificuldades, preferências e satisfação similares às dos demais cidadãos. Salienta Flores que essa dualidade militar-cidadão é fator que pode, eventualmente, induzir perturbações e fraturas nas Forças Armadas e que, a formação dos trabalhadores militares, até certo ponto, assegura homogeneidade de comportamento do conflito entre a ordem e as pressões das demandas insatisfeitas.

O fato de o comportamento das Forças Armadas no núcleo de poder do Estado e nas suas relações com a sociedade não ser hermético, de acordo com Reiner (2004) favorece a intercomunicação e, por vezes, integra as motivações e os mecanismos dos dois sistemas estruturais de influência sociopolítica e vincula os trabalhadores militares aos diversos problemas e movimentos societários, inclusive os de classe social.

Ao que servem esses trabalhadores? Ao combate à criminalidade e à violência? À manutenção da ordem pública? À preservação da paz entre os cidadãos? Uma vez que a criminalidade e a violência são entendidas por Martins e Rocha (2010) como fenômenos “normais” e, por consequência podem ser múltiplas as suas causas, não cabe somente à polícia militar a função de controlar o aumento da criminalidade e / ou da violência.

Quanto à designação dos corpos policiais, Borges Filho (1994) sublinha que ela varia de país para país, não obstante sua realidade ser a mesma: esses corpos são ramos especializados do aparelho militar.

No que tange a estudos sobre o papel da polícia, Bayley (2001, p.17) afirmou que nem historiadores nem cientistas sociais haviam reconhecido a existência da polícia, nem o importante papel por ela desempenhado na vida social e, praticamente tudo que havia sido escrito sobre policiamento, o foi pelos próprios policiais, quer apenas contando histórias ou dando pequenas notícias. E perguntava: “Que fatores devem ser considerados para a falha constante do meio acadêmico em lidar com a polícia?”

Em menção à pesquisa das atividades diárias dos policiais da patrulha, que constituem a maioria do contingente de trabalhadores militares, Reiner (2004) diz que tal pesquisa tem demonstrado as dificuldades especiais enfrentadas nas tentativas de definir, avaliar e regulamentar o trabalho policial. Essas atividades incluem; funções difusas que esses trabalhadores são solicitados a desempenhar; alto nível de arbítrio a que as operações nas ruas estão inevitavelmente sujeitas; baixa previsibilidade das decisões para os supervisores; imprevisíveis confrontos com o perigo. Ressalta que essas descobertas se repetiram em pesquisas na Inglaterra, América do Norte e em todos os outros lugares, sugerindo que não é um fenômeno contingente e paroquial, mas está condicionado às exigências das sociedades urbanas contemporaneamente policiadas.

À luz das considerações postas, esta pesquisa de contexto abrange a Polícia Militar - PM do Estado da Bahia, uma organização pública e tradicional, existente desde 1825, quando de sua criação na fase do Brasil Império. Em linha com Rosa e Brito (2010), que particularizam a identidade organizacional e guiam as atitudes e comportamentos dos trabalhadores militares, nota-se que essa instituição, após quase 185 anos de existência, sedimentou características de sua cultura, a exemplo dos valores de hierarquia e disciplina.

Dessa forma, busca-se compreender, com esta pesquisa, os vínculos possíveis desses trabalhadores militares com essa instituição, tais como: comprometimento relacionado ao gênero, ao tempo de trabalho, ao posto de trabalho; satisfação relacionada ao gênero, a recompensas, ao tempo de trabalho e ao posto de trabalho.

## 2. A Instituição Militar

De acordo com os dados do IPEA (2010, p. 628) a “polícia moderna é uma criação republicana, uma organização de natureza pública, dotada de autorização estatal para utilizar a força física dentro de condições estabelecidas legalmente, com a função de manter a ordem e oferecer segurança aos cidadãos.”

No escopo dessa função e da lógica militar, a disciplina "é o plasma da hierarquia, o pré-requisito do progresso, a iminência da ordem", segundo Borges Filho (1994, p.162). Assim, para uma instituição de caráter militar, a disciplina serve de termômetro, como a marca de sua qualidade ou o grau de seu funcionamento. Tudo isso vem acompanhado ao valor hierarquia que, ao se juntar à disciplina, forma a base de sustentação da instituição militar.

Por meio da doutrina militar e, ainda pela visão de Borges Filho (1994), a hierarquia é dividida em três instâncias: a individual, que afirma a ordem interna pessoal, pela aceitação da autoridade; a grupal, que afirma a ordem interna setorial na figuração do conceito de autoridade competente; a institucional, que afirma a ordem interna geral pela assimilação da ideia-essência da instituição.

No âmbito dessa ideia-essência da instituição militar, os deveres emanam de um conjunto de medidas racionais, bem como morais, que ligam o trabalhador militar à pátria e ao seu serviço e o fazem empreender, essencialmente: a dedicação e a fidelidade à pátria; a disciplina e o respeito à hierarquia; o rigoroso cumprimento de obrigações e ordens; a obrigação de tratar o subordinado diretamente e com humanidade.

No que se refere aos valores aos quais se subordina a instituição militar, Monjardet (2003, p. 29) chama a atenção para a ausência de conteúdo próprio, a qual exige um suplemento de valores e, de todas as instituições, afirma ser a polícia realmente aquela que mais se cerca de boletins normativos. Considera que, na maior parte das democracias ocidentais, as missões da polícia constituem objeto de enunciados detalhados, sob a forma de "leis de polícia" ou sob forma legislativa.

A polícia é, em princípio, um braço especializado da instituição militar, segundo Borges Filho (1994), ao considerar a possibilidade de que, descartando-se, provisoriamente todos os aspectos secundários no tocante à diversificação dos papéis policiais e à organização do seu controle, percebe-se que, assim como as Forças Armadas, são a forma mais evidente da relação de dominação expressa pelo Estado. A polícia, nesse sentido, é uma parte do aparelho militar que o Estado especializa para exercer, em primeira linha, a repressão interior e para controlar, pela força, os conflitos que ameaçam a ordem pública.

### 2.1. O trabalho em organizações militares

O trabalho em organizações militares na sociedade brasileira, de acordo com Santos (1997), diferencia-se pelo limite do direito à vida. Isso, devido ao risco de vida a que estão submetidos os policiais, civis e militares, nos campos e cidades brasileiros, devido ao aumento dos conflitos socio-agrírios e à violência da criminalidade urbana, ou pela ameaça à vida enquanto efeito de ações, também violentas, de membros das polícias no contexto social brasileiro.

As atividades da polícia, como apregoa Borges Filho (1994), abrangem, em seu conjunto, as iniciativas voltadas para a prevenção e repressão dos delitos, dividida, segundo o campo de atuação e o momento em que intervém, em administrativa ou preventiva e judiciária ou repressiva. Tal divisão, conquanto clássica, não é aceita unanimemente, podendo ainda ser

classificada como conservadora, no sentido de conservar a ordem ou de utilidade, no sentido de reprimir as manifestações contra a ordem estabelecida.

As dificuldades em se compreender os fenômenos da violência, cada vez mais presentes na sociedade brasileira, e que afetam diretamente o trabalho policial, derivam, conforme Santos (1997), da ausência de uma noção capaz de inserir a violência nas relações sociais de produção do social e, portanto, nas instituições.

Para tornarem-se trabalhadores militares, Bittner (2003, p.300) diz que, aparentemente com base na crença de que praticamente ninguém pode ser considerado capaz de realizar esse tipo de trabalho, recrutam-se pessoas com: inteligência mediana; aspiração de média para baixa; absolutamente nenhuma preparação anterior para o trabalho, exceto a contida na afirmação, muito difundida, de que um policial precisa estar imbuído de "virtudes varonis". Dá-se a entender, ainda, a esses recrutas que: não se considera ser assunto de grande importância o seu trabalho ser bem ou mal realizado; aprendam, bem cedo, o quanto é "quase improvável, dentro da polícia o trabalho bem feito ser recompensado, assim como o trabalho mal feito receber punição".

A despeito disso, na organização militar, a disciplina enquadra os indivíduos nas expectativas de comportamento desejáveis pela instituição. Tal disciplina também garante a integração e o espírito de corpo, no sentido de que ela é o maior entrave para a contestação. Em consequência, essa disciplina matiza toda a problemática comportamental do policial, conforme Borges Filho (1994).

Subjacente à disciplina na organização militar, encontra-se a hierarquia, da qual essa disciplina se emana. A esse respeito, Monjardet (2003) defende que a organização militar é bastante parecida com a organização clássica da chamada administração científica, com a cadeia de comando bem definida e tomada de decisões de 'cima para baixo'. Assim sendo, os membros da mais baixa hierarquia, os responsáveis por operacionalizar as decisões em um ambiente e contexto, na medida do possível, plenamente pré-determinado pelo alto escalão responsável pelas decisões – quando, onde e em que quantidade deve estar.

O autor, por outro lado, argumenta que a organização militar possui uma ambivalência: apesar da hierarquia rígida da qual partem decisões resolutas, quando da sua atuação, os guardas ou soldados – membros da base da hierarquia – vêem a prerrogativa de um grande concurso do seu juízo, diante de imprevistos e necessidade de agir em situações sensíveis, que envolvem riscos, gerando um dispositivo em que a decisão final cabe a esses próprios executantes e, portanto, não seguindo, necessariamente, as decisões oriundas do comando militar. A percepção dos próprios membros das unidades militares quanto à eficácia da hierarquia para transmitir saberes e impor comportamentos, segundo estudos também realizados por esse autor, em diversas unidades, tende a se tornar menor quanto maior o tempo de serviço e em relação àqueles que vivenciaram mais trocas de chefia.

Enfraquecem-se, assim, os laços de hierarquia enquanto que os laços de confiança e solidariedade se fortalecem diante de tais situações arbitrárias e de alto risco individual e coletivo, tornando-se 'exigência funcional', tamanha sua importância, ressaltada por Monjardet (2003). Enquanto trabalhadores militares, salienta o autor, os policiais exprimem interesses de três ordens: os materiais, fundados em condições de emprego e trabalho, que se assemelham a outros grupos assalariados de grandes organizações; os ditos corporativos, que envolvem características policiais da situação de trabalho; aquele relacionado à motivação de pertencer à organização, no qual o que desperta atenção é o que é ou não valorizado no trabalho policial.

Assim, ainda com base nesse autor, as especificidades dos trabalhadores militares estão implícitas em suas normas de funcionamento interno, nas quais não basta apenas atuar

homogeneamente e garantir minimamente autonomia em relação à hierarquia e às solicitações exteriores. Faz-se necessário enfrentar o imprevisto, quer individualmente quer em grupo. Em decorrência, a importância conferida ao comportamento solidário, ao grau de confiança que cada um pode conferir aos outros tem um efeito cumulativo. Os grupos de trabalhadores policiais hierarquizam-se uns em relação aos outros segundo: prestígio relativo; satisfação no trabalho de seus membros; eficácia na intervenção; qualidade do trabalho realizado.

## 2.2. A organização militar no Brasil

Conforme dados do IPEA (2010) no Brasil as polícias foram principal e originalmente instituídas no âmbito regional. Em 13 de maio de 1809 era inaugurada a Divisão Militar da Guarda Real de Polícia, com sede no Rio de Janeiro, aquartelada para ser empregada no momento em que fosse necessário manter a ordem pública. Em alguns casos, também respondia pelo patrulhamento das ruas e, a partir dos desdobramentos na capital, o desenvolvimento dessas polícias passou a ocorrer em várias províncias, com adaptações às diversas condições e aos recursos disponíveis nas regiões, apoiando-se essencialmente no modelo de polícia militarizada.

Em 1889, no decreto de instituição da República, os governos estaduais foram convidados a assumir a responsabilidade pela manutenção da ordem e segurança públicas. No início do século XX, as Polícias Militares dos estados passaram por uma reforma organizacional que culminou com a divisão entre as funções judiciária e preventiva. Não obstante as várias mutações institucionais sofridas pelas corporações, desde então, Bretas (1997) considera que tudo isso corresponde basicamente à distinção que se conhece atualmente entre Polícia Civil e Polícia Militar.

Desse modo, as Polícias Militares exercem a função administrativa, enquanto que as Polícias Cíveis executam a função judiciária e, tanto uma quanto a outra atua mais como forças repressivas do que como preventivas. Borges Filho (1994, p. 42) afirma que:

A ação da polícia administrativa ou preventiva situa-se antes da ocorrência de eventos que possam perturbar a ordem pública. [...] A polícia judiciária ou repressiva tem como função apontar a autoria dos delitos, esclarecerem-lhe as circunstâncias e reunir elementos de prova para auxiliar a justiça na formação do processo e emissão do julgamento [...]

Ainda com base nos dados do IPEA (2010), o dualismo policial brasileiro, definido constitucionalmente, estabelece uma divisão funcional que repercute no tamanho dos contingentes. Uma vez que às polícias militares caberiam as funções de policiamento de áreas públicas e atendimento de ocorrências criminais, foi-lhes destinado um contingente muito maior que à civil e mantido um rígido sistema de hierarquia e ascensão profissional. Já às polícias civis, responsáveis por atividades auxiliares ao Judiciário, coube uma estrutura menor e um pouco mais flexível, de modo a permitir a racionalização do trabalho investigativo por meio da especialização das delegacias em determinados tipos de crimes.

## 3. Relações com a Organização Militar

Estudos acerca de relações / vínculos com organizações do contexto militar e / ou prisional despertam a atenção para o desenvolvimento deste artigo, pela similaridade de contextos e de vínculos.

Dupré e Day (2007) investigaram como a satisfação com o trabalho media antecedentes de gestão e qualidade do trabalho e consequentes de saúde e intenção de saída de



militares norte-americanos. Analisaram, ainda, o grau em que práticas de RH ligadas a sistemas de trabalho de alta *performance* influenciavam esses consequentes. Mostraram, como resultado, que a satisfação com o trabalho mediou parcialmente as relações das variáveis antecedentes com sintomas de saúde e intenções de *turnover*, uma vez que essas variáveis apresentaram tanto efeitos indiretos (via satisfação com o trabalho) quanto diretos com esses consequentes.

Em *staffs* de prisões Griffin *et al* (2010) verificaram que uma variedade de políticas administrativas tem o potencial de influenciar as questões de satisfação, estresse e envolvimento com o trabalho e advogaram que, por identificação e implementação de políticas que trabalhem para promover resultados positivos, os administradores têm a capacidade de influenciar resultados organizacionais negativos como *burnout* e *turnover*.

Lambert e Hogan (2009) mostraram que os resultados da análise com praças, em geral, em relação à idade, indicam a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional influenciando diretamente a intenção de saída.

Garland, Mccarty e Zhao (2009) em um *staff* de uma prisão de segurança máxima privada enfatizaram que a influência dos preditores na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional varia entre os grupos.

Lambert e Paoline III (2008) advogaram que são três as atitudes profissionais importantes identificadas entre agentes penitenciários: estresse no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional e que, essas atitudes têm efeitos significativos sobre as intenções e os comportamentos desses agentes penitenciários.

Como justificativa da importância de reter trabalhadores militares Driskell & Olmstead (1989) e Johnson (2002) afirmaram que as organizações militares investem muito em treinamento do pessoal, o que faz com que os custos de rotatividade sejam maiores que a média. Hochwarter et.al. (2010) trazem a satisfação no trabalho como uma das percepções de atitudes no trabalho.

Ao estudar a relação temporal entre a satisfação profissional e o comprometimento de continuação, Cramer (1996) concluiu que não havia nenhuma evidência para sugerir que a satisfação no trabalho pode ser menos estável do que o comprometimento de continuação, nesse estudo, e declarou que a explicação para a satisfação no trabalho levando ao comprometimento organizacional de continuação teria de ser reavaliada. Cramer destacou como importantes para o seu estudo os trabalhos de Spector (2003) o qual reitera o de 1996 e de Lambert, Hogan, e Barton (2002).

#### 4. A Instituição Militar em estudo

A Instituição Militar em estudo foi criada em 1825, fase do Brasil Império. Nessa fase os movimentos libertários provocaram rebeliões, revoltas, insatisfações e insurreições de grupos descontentes com a presença dos portugueses ou com qualquer domínio que se pudesse observar no país da coroa portuguesa. Isso gerou necessidade de criação de um órgão que pudesse intermediar essas crises e dar condição aos governantes de governar. A corporação foi criada, portanto, para manter a ordem e o poder instituído. Ela surgiu do Militarismo e era um segmento do Exército, de onde emanavam os comandantes. Atualmente esses comandantes são da Polícia Militar.

A evolução dessa Instituição, por intermédio de seus comandos, pode ser assim observada: obtenção de recursos para o exercício do papel de Policiais Militares; preparo para se fazer Segurança Pública; criação de um novo modelo de Polícia Militar; treinamentos para promoção da Paz; posicionamento como uma força a serviço do Cidadão e não do Estado;

criação da Polícia Comunitária; criação da Polícia Cidadã; parcerias com Universidade Federal da Bahia - UFBA e Universidade do Estado da Bahia - UNEB; diminuição de distâncias entre a PM e o povo.

Os acontecimentos críticos que marcaram a história da corporação foram as greves a cada ciclo de dez anos, (1981, 1991, 2001) para as quais nem sempre as respostas foram consideradas adequadas e ou satisfatórias.

Os valores pelos quais se rege essa corporação são dignidade, ética, lealdade, tradição, honestidade e disciplina. A hierarquia e a disciplina são considerados os mais emblemáticos, sustentáculos da Instituição. O sistema de gestão é coerente com a identidade que se busca e não com o Militarismo. Entretanto, esses dois valores são percebidos com necessidade de diálogo entre eles. Valores como lealdade e compromisso com a missão são fortes. Homens e mulheres armados e treinados com o padrão militar e os valores hierarquia e disciplina são exigidos em outros valores institucionais, pela nova maneira de fazer polícia, demonstrada com o exemplo da Polícia Comunitária.

Como organizações semelhantes à Instituição são citadas: outras Organizações Policiais Militares, Forças Militares Federais, Forças Armadas, Exército, Polícia Civil, Empresas de Segurança. Como opostas, as chamadas organizações antagônicas, ou seja, organizações criminosas e outras não criminosas, mas que exibem antagonismos, algumas organizações dos direitos humanos, defesa de classes, que entendem que a ação da PM é antagônica às suas ações.

As características dessa Instituição Militar levantadas nesta pesquisa são: altruísta; inquieta com relação à sua autonomia funcional; extremamente carente de reconhecimento; como uma força militarizada, querendo se desgarrar do dogmatismo presente no militarismo e ainda à procura de um modelo que seja adequado a seus propósitos; multiplicidade em ações de atendimento ao cidadão; espírito de corpo sem corporativismo. A característica vista como mais forte é a de ser ostensiva, uma vez que a sociedade precisa saber da sua existência e as viaturas precisam estar nas áreas para transmitir segurança.

Quanto à recepção do novato pelos outros membros da corporação, não há um padrão de comportamento a seguir e depende da atitude de cada gestor. Uns o recebem solenemente, outros com frieza. O comando sabe as unidades que recebem bem, pois os próprios novatos optam por essa ou aquela Organização Policial Militar para trabalhar e isso é detectado no próprio estágio. Com os oficiais existe uma integração maior, mas com os praças não existe uma manifestação de boas-vindas. Ainda assim, isso tudo depende da atitude de cada comando dessas Organizações.

Um novato é considerado apto a exercer sua função quando passa por um estágio. Foi encontrada nos dados desta pesquisa a informação de que antigamente as pessoas sofriam caladas, muitas vezes sem ter condição de escolher e ou ser ouvida. Trabalhavam nessa ou naquela Organização Policial Militar. Hoje em dia, porém, as pessoas falam e são ouvidas e são colocadas onde se sentem aptas a desempenhar suas funções.

## 5. Metodologia

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva e enquadrada no estudo de casos. Os estudos de Yin (2005), Eisenhardt e Graebner (2007) e Gil (2009), caracterizam o estudo de casos pelo aprofundamento de um ou poucos objetos, visando a um conhecimento mais preciso acerca de sua realidade e focando um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. Para sua realização foi empregada uma combinação de metodologias qualitativa e quantitativa.

### 5.1 Etapa Qualitativa

Esta etapa teve o papel de contextualizar e favorecer a compreensão dos resultados encontrados por intermédio das entrevistas, do grupo focal, das observações e dos questionários.

Os participantes entrevistados nesta etapa foram cinco representantes do alto comando da corporação e o responsável por recursos humanos. O grupo focal foi constituído por sete integrantes dos três mais altos escalões.

Subdividida em um momento anterior à coleta dos dados quantitativos, nesta etapa foram realizadas seis entrevistas em profundidade e, em um momento posterior, adotada a técnica de grupo focal para discussão dos dados quantitativos. Oliveira e Freitas (2006) caracterizam-na como uma técnica de coleta de dados que, usada conjuntamente com outros métodos, pode ajudar a esclarecer resultados obtidos e explicar o fenômeno por trás desses resultados. Nessa técnica, a pluralidade das ideias é o que se busca, o que possibilita ao pesquisador aprofundar a compreensão das respostas obtidas.

No processo de observação pôde-se verificar: estilo francamente colaborativo, aberto e gentil; linguagem acessível durante todas as entrevistas; relacionamento espontâneo, sóbrio, cortês e formal; salas de trabalho estruturadas com sobriedade, organização, amplas, arejadas, claras, agradáveis, alegres, com espaços livres para a circulação e adequada às atividades; distintivos de personalização de cada um desses ambientes de trabalho; tempo da entrevista utilizado livremente sem interrupções, com duração média de duas horas e trinta minutos.

Foi eleita, para os dados coletados nesta etapa, a análise de conteúdo, considerada por Bardin (2010) como um conjunto de técnicas de análises das comunicações emitidas nos processos de coleta de dados, o qual faz uso de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Essas técnicas que formam o conjunto consistem em categorizar, classificar e codificar tais conteúdos e levam em consideração a totalidade da mensagem e a classificam de acordo com presença/ausência dos elementos significativos e constitutivos dessas mensagens.

### 5.2 Etapa Quantitativa

Esta etapa foi realizada com o objetivo de identificar grupos com diferentes padrões de comprometimento e satisfação, a fim de compreender os elementos que os caracterizam, como complementação da etapa qualitativa.

Desta etapa, participaram 10.052 trabalhadores Policiais Militares, sendo a maioria composta por profissionais do sexo masculino (81,5%), adultos jovens, entre 26 e 35 anos (52,1%), casados (57,6%) e com segundo grau ou menos (67,9%). Com relação a variáveis ocupacionais, a maior parte dos participantes atende à categoria de praça (82,4%), alocada em postos operacionais na capital (22%) ou no interior (56,5%), com remuneração de 2,5 a 5,0 salários mínimos (77,2%) e tempo de corporação entre seis e vinte anos (76,5%).

Foi aplicado um questionário estruturado aos colaboradores de categorias de praça e oficial, subdividindo-os em três classes para efeito de coleta e análise dos dados: 1) ocupantes de funções administrativas; 2) ocupantes de funções operativas no interior do Estado; 3) ocupantes de funções operativas na capital do Estado. As questões eram avaliadas pelos respondentes em escala *likert* de sete pontos, variando de “discordo plenamente” a “concordo plenamente”. O instrumento foi composto por diferentes escalas, a seguir relatadas:

- Comprometimento organizacional ( $\alpha=.76$ ): seis itens extraídos da escala de Mowday et al. (1982);



- Satisfação: seis itens construídos e testados por Chang (2001), sendo quatro da dimensão “Satisfação com os relacionamentos interpessoais” ( $\alpha=,76$ ) e dois da dimensão “Satisfação com a recompensa” ( $\alpha=,83$ ).
- Características do trabalho: foram utilizados itens adaptados de escalas validadas por Rizzo et al. (1970) e Sims, Szilagyi e Keller (1976) e testados no contexto brasileiro por Bastos (1994), além de itens construídos por Chang (2001). Três dimensões foram extraídas: “Variedade das tarefas” ( $\alpha=,79$ ), que busca avaliar o quanto o trabalho realizado é variado e desafiante; “Tensão no trabalho” ( $\alpha=,67$ ), que objetiva mensurar a sobrecarga de atividades e conflitos de papel; e “Escopo do trabalho” ( $\alpha=,65$ ), que objetiva avaliar a compreensão e domínio do indivíduo sobre o conteúdo do seu trabalho;
- Criatividade no contexto de trabalho ( $\alpha=,79$ ): composta por quatro itens construídos por Chang (2001), busca avaliar o quanto a organização incentiva e é receptiva a novas idéias;
- Expectativas prévias realistas ( $\alpha=,70$ ): composta por três itens construídos por Bastos (1994), tem como finalidade mensurar o grau de precisão, avaliado pelo trabalhador, das informações recebidas sobre tipo e responsabilidades do trabalho ao ingressar na organização.

Os procedimentos de análise dos dados quantitativos estão assim descritos: para a identificação dos grupos de trabalhadores com diferentes padrões de comprometimento e satisfação, foi realizada a Análise de Cluster (*twostep clustering*). Em seguida, aplicou-se a técnica One-Way ANOVA, a fim de investigar como as variáveis inseridas neste estudo se diferenciam dentro dos grupos identificados. Para as análises *post hoc* de comparação entre os grupos, foi utilizado o teste Tukey HSD – *Tukey’s honestly significant difference*. Testes não paramétricos de Qui-quadrado foram aplicados para avaliar as relações entre variáveis categóricas.

## 6. Discussão dos Resultados

### 6.1. O contexto de trabalho dos militares entrevistados

A Figura 1 apresenta os fragmentos das mensagens extraídas das entrevistas e da discussão do grupo focal, das quais foram extraídas as relações expressas na pesquisa.

**Figura 1 – Relações expressas**

<b>Item 1 - Quem são os trabalhadores militares?</b>
<b>1.1 Fragmentos das mensagens</b>
“Lembro o conflito vivido entre a forma de apresentar-me, roupa bem engomada e a missão da derrubada da “Invasão do Marotinho” [...] encontrando um senhor nessa invasão perguntei: tudo bem? Tá nada, respondeu e mostrou um cubículo onde as pessoas se acomodavam umas em cima das outras. Chorei [...] Eles só tinham aquele cubículo e eu comandava a missão de tirar deles. Acho que até os mais duros se sentem assim”.
<b>Relações Expressas</b>
Dialoga com Flores (1992) a respeito da dualidade militar-cidadão
<b>1.2 Fragmentos das mensagens</b>
“Quando o comandante não tem paciência com o novato o medo pode ficar mascarado e se convive com esse medo”.
“A chegada de profissionais femininos para a corporação trouxe melhoria na sensibilidade, no trato e na leveza. Isso veio a facilitar mudança no trato com os profissionais masculinos”.
“O Policial Militar intelectualizado enxerga mais e vê os problemas crônicos que temos e aí cai na depressão.”

<p><b>Relações Expressas</b> Corroborar a visão de Monjardet (2003) segundo o qual há uma relação inversamente proporcional entre tempo de serviço na corporação e percepção acerca da eficácia da hierarquia</p>
<p><b>Item 2- Ao que servem esses trabalhadores?</b></p>
<p><b>2.1 Fragmentos das mensagens</b></p> <p>“A missão constitucional é a de preservação da ordem pública. A Polícia Militar não é a única responsável por isso. A própria constituição assegura a responsabilidade de todos em manter a Paz. O policiamento é a única forma de conseguirmos a Paz Social.”</p> <p>“A definição clássica da nossa corporação é prestar serviço de segurança com qualidade. Com o novo conceito de Polícia Cidadã, nosso objetivo é trazer a Paz. A principal missão é prestar segurança pública com qualidade.”</p>
<p><b>Relações Expressas</b> Reiner (2004) e a integração entre o comportamento das forças armadas e a sociedade não ser hermético</p>
<p><b>2.2 Fragmentos das mensagens</b></p> <p>“A Polícia Militar é uma agência de Estado, de melhoria da qualidade de vida da sociedade. Tem como Missão constitucional prover segurança.”</p> <p>“Tendo 33 anos de serviço [...] sempre tenho visto a corporação funcionar como uma mão amiga para as pessoas carentes.”</p>
<p><b>Relações Expressas</b> Visão divergente dos cientistas apontadas por Bayley (2001, p.17)</p>
<p><b>2.3 Fragmentos das mensagens</b></p> <p>“A Polícia Militar tem como principal missão a preservação da ordem pública, tendo outras atividades correlatas como bombeiro e defesa civil.”</p> <p>“A Polícia Militar tem como principais missões a prevenção e a manutenção da ordem pública.”</p>
<p><b>Relações Expressas</b> Martins e Rocha (2010) trazem que a função da criminalidade e violência não é função exclusiva das Forças Armadas. De acordo com a visão de IPEA (2010, p. 628)</p>
<p><b>Item 3 - Como eles se organizam?</b></p>
<p><b>3.1 Fragmentos das mensagens</b></p> <p>“Há algum tempo o espírito de corpo funcionava, em qualquer lugar do país encontrávamos um soldadinho e aí estava nosso apoio.”</p> <p>“A corporação dá a ideia de que cada um participa de uma coisa grande. Há respeito na PM. E se não tivermos respeito a instituição desmorona!”</p> <p>“Temos aqui da creche até a graduação. Muitos companheiros que saem da corporação dizem que dariam tudo para terem ficado na PM se o salário fosse melhor.”</p> <p>“No geral, a integração é muito boa. Somos uma grande família. A PM é muito unida.”</p> <p>“A integração é deficiente e incipiente. Poderíamos conversar mais, compartilhar mais ideias. Se conversamos mais poderemos produzir mais.”</p> <p>“Apesar da hierarquia (oficiais – praças) existe muito respeito e consideração, sendo a relação muito boa entre oficiais – oficiais e praças – praças.”</p> <p>“A integração tem algumas falhas, de acordo com a Organização Policial Militar. Estamos integrados no pensamento de proteger a sociedade.”</p> <p>“A integração é pontual, dependendo muito do comando dessa ou daquela Organização Policial Militar. Aquele que comanda tem que ser líder e através dessa liderança o comandante consegue promover a integração de seu pessoal”.</p>
<p><b>Relações Expressas</b> Enfraquece a tese de Monjardet (2003) acerca das relações de confiança e solidariedade sobrepujar em relações os laços de hierarquia.</p>
<p><b>Item 4 - Como eles se engajam aos objetivos e metas da corporação?</b></p>
<p><b>4.1 Fragmentos das mensagens</b></p> <p>“Ouvi falar sobre a segurança particular exercida por PMs. As pessoas têm metas, mas a cobrança não é clara, abrindo espaços duvidosos.”</p> <p>“Se o Comandante da Organização Policial Militar entende que é preciso conversar com o subordinado o engajamento é mais rápido.”</p> <p>“Quando o Comandante não ouve o subordinado as missões não são bem cumpridas.”</p> <p>“Quando não existe o relacionamento interpessoal na Organização Policial Militar os objetivos não são</p>

<p>alcançados.”</p> <p>“Quando se observa a existência do respeito mútuo na corporação os objetivos são atingidos.”</p> <p>“Quando cada pessoa compreende o seu papel, valoriza o que está fazendo. A instituição fica impregnada em cada um de nós. Quando qualquer um tem que sair da PM existe um sentimento de perda, de saudade.”</p> <p>“Existe o espírito de corpo, porém quando um indivíduo comete um ato contra a instituição todos vão contra ele.”</p> <p>“Essa corporação se rege pelos valores dignidade, ética, lealdade, tradição, honestidade e disciplina”.</p> <p>“A hierarquia e a disciplina são considerados os valores mais emblemáticos de nossa corporação”.</p>
<p><b>Relações Expressas</b></p> <p>Reiner (2004) destaca as dificuldades que se tem tido nas tentativas de definir, avaliar e regulamentar o trabalho policial.</p> <p>Assim, por essência, o trabalho tem um grande caráter de autonomia, concordando com o que traz Monjardet (2003).</p> <p>Hierarquia e disciplina foram ressaltadas pelos entrevistados e pelo grupo focal, corroborando o postulado por Borges Filho (1994, p.162) que é o pré-requisito para a ordem.</p>
<p><b>4.2 Fragmentos das mensagens</b></p> <p>“A corporação, apesar de ter um Departamento de Comunicação com todos os recursos possíveis (Intranet, Internet, etc.), tem muita carência nessa área. Entendo que uma comunicação atuante ajudaria muito no engajamento de nosso pessoal aos objetivos e metas da corporação”.</p> <p>“A doutrina militar repassada para nosso pessoal durante a formação e até mesmo no decorrer de sua vida profissional sustenta (ou alimenta) o movimento na direção do engajamento”.</p> <p>“Diria mesmo que grande parte do nosso efetivo engaja-se naturalmente aos objetivos e metas da corporação. A frase “A PM é uma cachaça”, corrente nos pátios dos quartéis, traduz muito a idéia de engajamento, mesmo que seja dessa maneira, incorporando o universo cultural e o palavreado da caserna.”</p>
<p><b>Relações Expressas</b></p> <p>A disciplina matiza todo o comportamento do policial (BORGES FILHO, 1994)</p>
<p><b>Item 5 - Quem são os trabalhadores militares?</b></p>
<p><b>5.1 Fragmentos das mensagens</b></p> <p>“Somos formados para servir a instituição. Se a instituição vai bem, estamos bem.”</p> <p>“O comprometimento da corporação varia muito de classe. O oficial tem educação mais refinada. Passa quatro anos na graduação e dois outros em cursos de pós-graduação, obrigatoriamente.”</p> <p>“Muitos vêm para a PM sem vocação, sem compromisso.”</p> <p>“Em virtude da crise econômica em que vivemos migra para a PM um contingente maior de pessoas que foram desqualificadas profissionalmente.”</p> <p>“Meu nível de comprometimento com a PM é muito forte. Digo sempre que a farda é cáqui porque faz parte de minha pele.”</p> <p>“Vemos que o êxodo de oficiais da PM para outras funções é crescente. Muitos saem para serem delegados federais, procuradores...”</p> <p>“Quando estimulado, o Policial Militar tende a demonstrar um nível melhor de compromisso com a missão.”</p> <p>“Um contingente mais significativo vê a corporação como um estágio intermediário de voar para outras situações, a exemplo dos oficiais, que logo após formados na Academia de Polícia prestam concurso migrando para outras atividades como: Promotores, Procuradores, Agentes da Polícia Federal, Delegados, dentre outros”.</p> <p>“A PM está em todos os rincões do Estado. Ligando para o 190 o cidadão é atendido de imediato. Nenhuma outra organização atende de forma mais rápida. Existe a cultura de pronto atendimento”.</p> <p>“Nossos soldados mais antigos são melhores que os novos. Nós intelectualizamos muito o soldado atualmente. Ele usa a PM como um degrau. Antigamente o soldado era mais profissional.”</p>
<p><b>Relações Expressas</b></p> <p>Parcialmente corrobora a tese de Bittner (2003) ao afirmar que, aparentemente com base na crença de que praticamente ninguém pode ser considerado capaz de realizar esse tipo de trabalho, recrutam-se pessoas com: inteligência mediana; aspiração de média para baixa; absolutamente nenhuma preparação anterior para o trabalho; Corrobora também a pesquisa de Lambert e Hogan (2009), segundo os quais a satisfação e o comprometimento influenciam no <i>turnover</i>.</p> <p>O fato da satisfação e aspirações com o trabalho serem baixas e, por isso, gerarem turn-over, corrobora o que postulam Dupré e Day (2007).</p> <p>Contra a problemática de turn-over Griffin <i>et al</i> (2010) destacam a possibilidade do concurso de políticas administrativas.</p>

Além disso, à luz da contribuição de IPEA (2010), que destaca a rigidez a respeito da hierarquia e ascensão profissional rígida, os entrevistados sugerem que são fatores que podem contribuir para um menor comprometimento.

O fato de os soldados verem a carreira de polícia como um trampolim, justifica as ilações de Driskell & Olmstead (1989) e Johnson (2002) quanto à importância de se manter um quadro estável dos funcionários.

Um exame dos resultados encontrados após análise qualitativa indica que a criatividade é menos percebida pelos trabalhadores administrativos, em virtude do nível intelectual ser mais alto. Para os indivíduos dessa classe, o espaço percebido como já aberto pela corporação é o do programa de educação continuada, em desenvolvimento. Esse programa vem incrementando a valorização dos indivíduos detentores de conhecimentos específicos passíveis de repasse para os demais e oportunizando a operacionalização desse repasse.

Esses indivíduos têm suas características de relacionamento interpessoal pelo intelecto. O Policial Militar que trabalha no setor administrativo tem informação do todo, pode ver e analisar outros ambientes, o que não acontece com quem trabalha na área operacional, na qual o ambiente de trabalho é mais restrito, mais focado e sem contato com o todo da corporação. Os indivíduos de função operacional no interior do Estado criam sua própria forma de interagir e os da função operacional na capital sabem, diante mão, como têm que atuar em conjunto e, em consequência, também encontram sua forma peculiar de se relacionar. Assim, os ocupantes de funções administrativas vivem a corporação como um trampolim para prováveis possibilidades no mercado ou na academia, daí situar-se no ponto intermediário da escala. Os operacionais da capital não vivem, pela própria natureza do seu trabalho, o todo da corporação com o seu cotidiano, uma vez que respondem às unidades distribuídas na cidade e ao comando geral, que não centraliza o trabalho em virtude da própria natureza das atividades. Por isso, os operacionais da capital estão menos presentes no dia-a-dia geral da corporação. Já os operacionais do interior vivem intensamente as relações com a corporação, por intermédio dos comandos que a representam. Está muito envolvida no dia-a-dia da corporação, em suas respectivas regiões.

Nos dados qualitativos, foi visto que a tensão no trabalho nas regiões do interior é mais fácil de administrar devido à maior coesão do grupo. Esse dado é relevante, uma vez que são os operacionais do interior que percebem maior tensão no trabalho (4,05) em relação aos operacionais da capital (3,97) e aos administrativos (3,85) ( $F_{(2,10049)}=13,47$ ,  $p<001$ ). Na capital, tanto entre os trabalhadores administrativos quanto entre os operacionais, observam-se demandas fortes e contínuas, mas, ainda assim, entre os operacionais, registra-se a questão da dependência com o comando de cada unidade.

O grupo de trabalhadores administrativos tem uma visão sistêmica do que ocorre na corporação. Já os operacionais ficam dependendo do estilo de comando de cada unidade. Os entrevistados disseram que há clareza do seguinte aspecto: se o comandante da Organização Policial Militar ouve o subordinado, certamente o resultado será positivo. Quando o comandante não o ouve, não existe o relacionamento interpessoal na Organização Policial Militar, os objetivos não são alcançados e as atribuições não são bem cumpridas.

Foi notificada a existência de um ciclo de dez anos na ocorrência de movimentos de revoltas internas, em que problemas se acumulam, tendo como ponto básico o salário. A situação do salário é mais agravada na capital do Estado, onde as despesas são maiores que no interior e, talvez por isso, alguns membros da Corporação prestam serviços oficiosos de seguranças para complementar seus salários. Há a percepção de que esses problemas são permeados por falta de atenção do próprio Estado com seus integrantes, por falta de diálogo dos comandantes com seus comandados e, para as greves nesses ciclos de dez anos, nem sempre as respostas foram adequadas.

Em geral, o relacionamento interpessoal é percebido como excelente, com identificação recíproca, muito respeito e consideração, entre oficiais–oficiais e praças–praças. Quando, porém, da ocorrência de reivindicações, observa-se que essas categorias o fazem separadamente. No particular é quando os indivíduos naturalmente competem. Surgem ocasionalmente alguns atritos por essa ou aquela função. Os salários interessam a todos, porém, individualmente as reivindicações não têm peso. Na hora de reivindicar salários o processo só ocorre organizado coletivamente.

## 6.2. Os trabalhadores militares e suas relações com a instituição

Os dados qualitativos mostram que há uma percepção de que o comprometimento com a corporação varia muito em função da categoria, da classe e dos postos de trabalho. Essa informação pode ser corroborada pelas análises de comparação de médias, por meio da ANOVA e Teste t (Tabela 1).

**Tabela 1** – Médias de comprometimento e satisfação para as categorias, classes e postos

		Comprometimento	Satisfação com Relações	Satisfação com Recompensas
<b>Categorias</b>				
	Praça	4,39	4,37	2,55
	Oficial	4,24	4,19	2,74
<b>Classes</b>				
	Administrativo	4,17	4,21	2,93
	Operacional Interior	4,37	4,33	2,46
	Operacional Capital	4,43	4,40	2,48
<b>Postos</b>				
	Comandante	4,96	4,98	2,68
	Supervisor	4,35	4,27	2,51
	Técnico	3,96	4,23	3,47
	Administrativo	4,21	4,42	2,63
	Operacional	4,39	4,31	2,49

O oficial, por exemplo, é visto como alguém que tem educação mais refinada. Passa quatro anos na graduação e dois outros em cursos de pós-graduação, obrigatoriamente. Durante as entrevistas e grupo focal, os participantes expressaram uma idéia compartilhada de que, em virtude da crise econômica, migra para a PM um contingente maior de pessoas que foram desqualificadas profissionalmente e muitos ingressam sem vocação, sem compromisso.

Com base no teste t realizado, é possível afirmar que os oficiais apresentam uma maior satisfação com as recompensas quando comparados aos praças ( $t_{(9993)} = 3,88, p < .001$ ), em congruência com as maiores expectativas de carreira e retornos materiais dessa categoria. Em contrapartida, os praças apresentam maiores médias de comprometimento ( $t_{(9975)} = 3,37, p < .001$ ) e satisfação com as relações ( $t_{(10007)} = 3,63, p < .001$ ) quando comparados aos oficiais. Esses dados são consistentes com os resultados observados na comparação de médias entre grupos de diferentes escolaridades. O grupo que estudou até o ensino médio ou menos é o que apresenta a maior média de comprometimento ( $F_{(3,9915)} = 68,66, p < .001$ ). Assim, embora alguns trabalhadores relatem a percepção de menor compromisso por parte dos menos escolarizados, eles apresentam um comprometimento maior do que os mais escolarizados, talvez por sentirem-se mais acolhidos pela instituição.

A comparação das médias de comprometimento e satisfação entre as classes indicou que não há diferenças significativas entre os grupos operacionais (da capital e do interior). Ambos são mais comprometidos ( $F_{(2, 9974)} = 31,24, p < .001$ ) e mais satisfeitos com as relações



( $F_{(2, 10006)}=11,96, p<001$ ) do que o grupo administrativo ( $F_{(2, 9992)}=64,15, p<001$ ). Em contrapartida, o grupo administrativo apresenta maior satisfação com as recompensas do que os trabalhadores operacionais.

Com relação aos postos de trabalho, verificou-se que os comandantes apresentam maior comprometimento ( $F_{(4,9822)}=28,87, p<001$ ) e satisfação com as relações ( $F_{(4, 9849)}=11,96, p<001$ ). As análises *post hoc* indicam que, no que se refere à satisfação com as recompensas, os técnicos são os que significativamente se diferenciam dos demais postos, apresentando uma maior satisfação ( $F_{(4, 9837)}=35,16, p<001$ ).

Adicionalmente, a análise de *cluster* extraiu quatro grupos com diferentes padrões de vínculo, conforme apresentado na Tabela 2. Há predominância, na Polícia Militar da Bahia, do grupo 2, que caracteriza trabalhadores comprometidos e satisfeitos com as relações interpessoais, mas insatisfeitos com as recompensas.

**Tabela 2** – Classificação obtida com a análise de cluster

Cluster	N (%)	Comprometi- mento		Satisfação com Relações		Satisfação com Recompensas		Descrição
		M	DP	M	DP	M	DP	
1	1805 (18%)	2,6	,85	2,7	1,13	1,3	,57	Descomprometidos e Insatisfeitos
2	4354 (43,3%)	4,9	,83	4,7	1,26	1,5	,64	Comprometidos e satisfeitos com relações, insatisfeitos com recompensas
3	1683 (16,7%)	3,5	,87	3,7	1,00	4,2	1,02	Satisfeitos com as recompensas, medianamente comprometidos e satisfeitos com relações
4	2125 (21,1%)	5,5	,73	5,5	,95	4,6	1,14	Comprometidos e Satisfeitos

Análises de qui-quadrado apontam para uma distribuição equitativa de trabalhadores de diferentes categorias (praça e oficial) e postos (comandante, supervisor, técnico, administrativo e operacional). Também não foi verificada diferenciação por tempo de trabalho ou por salário. Foram encontrados valores significativos, mas que explicam menos de 1% da variação dos grupos. Assim, não há evidências de que exista relação entre essas variáveis ocupacionais e o *cluster* do qual o trabalhador faz parte. Da mesma forma, não foram encontrados indicadores de que variáveis pessoais, como sexo, idade e escolaridade estejam relacionadas à formação dos grupos.

Tais resultados levam à hipótese de que os grupos se diferenciam em termos de variáveis antecedentes do comprometimento e da satisfação. Para essa avaliação, foram comparadas as médias obtidas a partir da ANOVA (Tabela 3).

Observa-se que, com exceção de tensão no trabalho, que pode ser considerada uma variável indesejada, todas as demais apresentam maiores médias no grupo 4 (comprometidos e satisfeitos) e menores médias no grupo 1 (descomprometidos e insatisfeitos).

Com base nas análises *post hoc*, observa-se que os dois primeiros grupos, ambos caracterizados por insatisfação com as recompensas, apresentaram médias de tensão no trabalho semelhantes e superiores aos grupos 3 e 4, que possuem maiores satisfações com recompensas ( $F_{(3, 9963)} = 44,21, p < .001$ ). É possível que a percepção de maiores níveis de tensão no trabalho eleve as expectativas de recompensas e, assim, contribua para uma menor satisfação.

**Tabela 3** – Distribuição das médias de variáveis antecedentes por *cluster*

Cluster	Tensão no trabalho	Variedade das tarefas	Escopo do trabalho	Desenvolvimento e carreira	Expectativas prévias	Criatividade
1	4,18	2,56	2,14	2,08	3,01	2,21
2	4,10	4,08	2,90	2,35	4,07	2,85
3	3,73	3,69	3,21	3,19	3,85	3,57
4	3,80	4,89	4,05	3,61	4,86	3,84

Com relação às demais variáveis, as análises *post hoc* apontam para diferenças significativas entre os quatro grupos. É possível dizer que tarefas mais variadas caracterizam os grupos com maiores níveis de comprometimento e satisfação, especialmente no que tange aos relacionamentos interpessoais ( $F_{(3, 9963)} = 1100,58, p < .001$ ). O domínio do escopo do trabalho é maior nos grupos 3 e 4 e menor no grupo 1, indicando que o conhecimento do trabalho realizado é fundamental para o comprometimento e a satisfação, especialmente com as recompensas ( $F_{(3, 9963)} = 521,37, p < .001$ ). A percepção de desenvolvimento e carreira ( $F_{(3, 9963)} = 509,95, p < .001$ ), bem como a criatividade ( $F_{(3, 9963)} = 633,35, p < .001$ ), também são maiores nos grupos 3 e 4. Já as médias de expectativas prévias são maiores nos grupos com maior comprometimento e satisfação com os relacionamentos ( $F_{(3, 9956)} = 635,33, p < .001$ ).

## 7. Considerações Finais

Esta pesquisa teve como principal objetivo compreender os vínculos dos trabalhadores militares com sua instituição, considerando o contexto em que se inserem. A possibilidade de realizar um estudo qualitativo para o entendimento do contexto e de suas influências nas relações identificadas é uma força do estudo, uma vez que há uma tendência nas pesquisas da área a considerar dados quantitativos extensivos.

Os resultados encontrados indicaram que a formação dos vínculos dos policiais militares está relacionada a variáveis organizacionais e do trabalho, tais quais tensão, variedade das tarefas, compreensão do escopo do trabalho, possibilidade de sugerir novas idéias e perspectiva de desenvolvimento.

Complementarmente, as análises qualitativas compuseram a triangulação dos dados e formaram o respaldo necessário para gerar maior robustez aos resultados.

Uma das principais limitações do estudo reside no fato de, embora extensa, ser a amostra restrita a apenas uma organização, reduzindo as oportunidades de generalização dos resultados. Ainda assim, a possibilidade de confrontar os resultados quantitativos com elementos do ambiente de trabalho dos policiais militares contribui, especialmente, para a investigação de um segmento de trabalhadores menos avaliado pelas pesquisas sobre vínculos no trabalho.

Pesquisas futuras devem buscar investigar outros contextos de trabalho, sendo indicados, além da triangulação dos dados, estudos comparativos de diferentes contextos para a compreensão de como são desenvolvidos e mantidos os vínculos com a organização.

## 8. Referências

- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bayley, D. H. (2001) *Padrões de policiamento: uma análise internacional comparativa*. São Paulo: EDUSP.
- Bittner, E. (2003). Aspectos do trabalho policial. In: *Sociedade e Polícia*, v. 8. São Paulo: EDUSP.
- Borges Filho, N.(1994). *Os Militares no poder*. São Paulo: Acadêmica.
- Cramer, D.(1996) *Job satisfaction and organizational continuance commitment: a two-wave panel study*. In: *Journal of Organizational Behavior*, 17, 389-400.
- Dupré, K. E., Day, A. L. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management*, 46(2), 185-201.
- Driskell, J. E., & Olmstead, B. (1989). Psychology and the military: Research applications and trends. *American Psychologist*, 44, 43-54.
- Eisenhardt, K. M. ; Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Review*, 50(1), 25-32.
- Flores, M. C.(1992). *Bases para uma política militar*. Campinas: UNICAMP.
- Garland, B. E.; Mccarty, W. P.; Zhao, R. (2009). Job satisfaction and organizational commitment in prisons: an examination of psychological staff, teachers, and unit management staff. *Criminal Justice and Behavior*, 36, 163-183.
- Gil, A. C. (2009). *Estudo de caso*. São Paulo: Atlas.
- Griffin, M. L.; Hogan, N. L.; Lambert, E. G.; Tucker-Gail, K. A.; Baker D. N.(2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37, 239-255.
- Hochwarter, W. A. ; Ferris, G. R.; Laird, M. D.; Treadway, D. C. ; Gallagher, V. C.(2010) *Nonlinear politics perceptions—work outcomes relationships: a three-study, five-sample investigation*. In: *Journal of Management*, v. 36, n. 3, pp. 740-763.
- Johnson, C. (2002). Risk and decision-making in military incident and accident reporting systems. Unpublished manuscript, University of Glasgow.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L.; Barton, S. M. (2002). Satisfied correctional staff: a review of the literature on the correlates of correctional staff job satisfaction. In: *Criminal Justice and Behavior*, v. 29, pp. 115-143.
- Lambert, E.; Hogan, N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: a test of a causal model. In: *Criminal Justice Review*, v. 34, n. 1, pp. 96-118.

- Lambert, E.; Paoline III, E. A. (2008). The influence of individual, job, and organizational characteristics on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. In: *Criminal Justice Review*, v. 33, n. 4, pp. 541-564.
- Martins, H. T.; Rocha, E. M.(2010). Polícia civil, policiamento comunitário e cultura policial. In: *II Seminário Nacional Sociologia & Política*. Curitiba: UFPR.
- Monjardet, D. (2003) O que faz a polícia: sociologia da força pública. In: *Polícia e Sociedade*, v.10. São Paulo: EDUSP.
- Oliveira, M; Freitas, H.(2006). Focus groups: instrumentalizando o seu planejamento. In: Godoi, C. K.; Bandeira-de-Mello, R.; Silva, A. B. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos*, pp. 325-346. São Paulo: Saraiva.
- Reiner, R. Processo ou produto? (2004) Problemas de avaliação do Desempenho Policial Individual. In: BRODEUR, J. P. *Como reconhecer um Bom Policiamento: problemas e temas*. São Paulo: EDUSP.
- Rosa, A. R.; Brito, M. J.(2010) “Corpo e alma” nas organizações: um estudo sobre dominação e construção social dos corpos na organização militar. In: *Revista de Administração Contemporânea*, v.14, n. 2, pp. 194-211, Curitiba: Mar./Abr.
- Santos, J. V. T. (1997). A arma e a flor: formação da organização policial, consenso e violência. *Tempo Social. Revista de Sociologia da USP*. São Paulo: FFLCH-USP, v.9, n.1, p. 155-168.
- Spector, P. E.(2003). *Industrial and organizational psychology: research and practice*. New York: John Wiley.
- IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2010). *Brasil em Desenvolvimento: Estado, planejamento e políticas públicas*. Volume 1.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.