



Fundação Getúlio Vargas
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE
Mestrado em Administração Pública

CRISTINA MONIZ DE ARAGÃO GUALDA

A MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL:
O Caso da Perícia Criminal Federal.

Rio de Janeiro

2013

CRISTINA MONIZ DE ARAGÃO GUALDA

A MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL:
O Caso da Perícia Criminal Federal.

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:
Administração

Orientador:
Prof. Dr. Hélio Arthur Reis Irigaray

Rio de Janeiro
2013

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique
Simonsen/FGV

Gualda, Cristina Moniz de Aragão

A motivação no serviço público federal : o caso da perícia criminal
federal / Cristina Moniz de Aragão Gualda. – 2013.
83 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e
de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.
Orientador: Hélio Arthur Reis Irigaray.
Inclui bibliografia.

1. Motivação no trabalho. 2. Clima organizacional. 3. Peritos. 4.
Criminalística. I. Irigaray, Hélio Arthur. II. Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica
e Pesquisa. III. Título.

CDD – 352.66



**FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS**

CRISTINA MONIZ DE ARAGÃO GUALDA

**A MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: O CASO DA PERÍCIA
CRIMINAL FEDERAL .**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 27/06/2013

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Hélio Arthur Reis Irigaray
Orientador (a)

Marco Túlio Fundão Zanini

Andrea Leite Rodrigues

DEDICATÓRIA

*Dedico esta Dissertação a todos os Peritos Criminais
que exercem sua atividade com amor, dedicação e
isenção. Espero que ela faça diferença para o futuro da
Criminalística no Brasil.*

*E à minha família e amigos por terem tornado possível
sua realização.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Alice e Ricardo, por terem me incentivado a aprender e me dado todas as oportunidades que puderam proporcionar;

Ao meu marido, Marcelo, por não me deixar desistir nunca e por ter acreditado sempre na minha capacidade;

A cada um dos meus amigos por terem me apoiado, incentivado, estimulado e aturado nos momentos difíceis. Em especial à Simone, pelo companheirismo nas aulas, à Márcia por todas as dicas, revisões, e conselhos prestados em cada fase desta Dissertação, e à Cláudia por ter sido um porto seguro durante todo o processo;

E aos meus filhos, Gustavo e Gabriela, que por simplesmente existirem me fazem uma pessoa melhor e mais capaz.

Muito obrigada a todos. Amo vocês!!!

“Se nem todas as pessoas fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, se nenhuma delas se precipita na busca de um mesmo objetivo de forma idêntica, então, o que fazer quando se pretende dirigir pessoas motivadas?”

Bergamini (1978)

RESUMO

O presente trabalho objetivou identificar se os Peritos Criminais Federais que exercem suas atividades na função fim da Perícia Criminal encontram-se motivados para exercerem suas atribuições, bem como procurar relacionar as causas de desmotivação. Para tanto foram feitas duas pesquisas: uma de ordem qualitativa, em que foram entrevistados 10 (dez) Peritos Criminais Federais, pertencentes a áreas de atuação e lotações diversas, com a finalidade de constatar o que os respectivos profissionais apontavam como questões motivadoras e desmotivadoras no trabalho pericial. Posteriormente foi elaborado um questionário composto de 46 (quarenta e seis) perguntas fechadas e 2 (duas) abertas, o qual foi respondido por dirigentes e por servidores lotados nas unidades descentralizadas da Criminalística da Polícia Federal, com o objetivo de mapear a motivação do Perito Criminal Federal.

Dos resultados revelados na pesquisa de campo, concluiu-se que os Peritos Criminais Federais estão desmotivados segundo a ótica de todas as teorias motivacionais abordadas no presente estudo.

A desmotivação ocorre devido a diversos fatores: alguns de ordem técnica, como a falta de um *feedback* sobre a efetividade dos trabalhos realizados ou a falta de igualdade na distribuição dos serviços; outros de ordem filosófica, como a falta de um espírito de corpo - uma identidade profissional - e uma autonomia relativizada; ou ainda de ordem organizacional, como a falta de reconhecimento, por parte do Departamento de Polícia Federal, da importância da Perícia Criminal Federal, ou problemas relacionados à forma de gestão baseada na hierarquia e disciplina.

Todavia, o problema mais nocivo - e que, portanto, deve ser tratado urgentemente - é o clima organizacional contaminado por disputas entre classes, que está promovendo um clima de inimizade e desmotivação, desfavorecendo o crescimento da Criminalística.

Palavras Chaves: Perito Criminal Federal, motivação, desmotivação, *feedback*, clima organizacional.

ABSTRACT

This study aimed to identify whether the Federal Criminal Forensic Scientists who exercise their activities in Forensic Science function are motivated to perform their duties and seek to relate the causes of demotivation. Therefore, we made two surveys: a qualitative order, where were interviewed ten (10) Federal Criminal Forensic Scientists, belonging to different areas of knowledge and working in different cities, in order to observe what do these professionals indicate as their issues related to motivating or demotivating in their job. Later we designed a questionnaire consisting of 46 (forty-six) closed questions and 2 (two) open questions, which were answered by Federal Criminal Experts Forensic Scientists from decentralized units of Criminalistics in Federal Police, with the goal of mapping them motivation.

The results revealed in field research concluded that the Federal Criminal Forensic Scientists are discouraged from the viewpoint of all the motivational theories addressed in this study.

The demotivation is due to several factors: some technical, as the lack of feedback on the effectiveness of the work or the lack of equality in the distribution of services, other than the philosophical factors, the lack of an esprit de corps - a professional identity – and a relativized autonomy , or, beside this, organizational factors, such as lack of recognition by the Federal Police, to the importance of Federal Criminal Forensic Science, or problems related to the management approach based on hierarchy and discipline.

However, the problem most harmful - and therefore must be addressed urgently - is the organizational climate contaminated by disputes between classes, which is promoting a climate of hostility and discouragement, discouraging the growth of Criminalistics.

Key Words: Expert Federal Criminal, motivation, demotivation, feedback, organizational climate.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-Organograma da Polícia Federal, com seta vermelha destacando a Diretoria Técnico-Científica (DITEC).	24
Figura 2- Organograma da Diretoria Técnico-Científica.	24
Figura 3- Mapa Estratégico da Perícia Criminal Federal.	26
Figura 5- Representação gráfica da Teoria de Autodeterminação	34
Figura 6- Ilustra as variáveis distribuídas ao longo do eixo “X”, fator 1 e do eixo “Y” fator 2.	45
Figura 7- Mapa perceptual apresentando os resultados da Análise de Correspondência, com o posicionamento dos <i>Cluster</i> por quadrante.	55
Figura 8- Respostas para a questão 39, considerando unicamente <i>o fato de ser Policial</i> .	61
Figura 9- 67% de rejeição aos princípios hierarquia e disciplina.	62
Figura 10- Opinião dos Peritos sobre distribuição de trabalhos.	63
Figura 11 - Retorno sobre a utilização do Laudo por parte dos operadores do Direito.	66
Figura 12 - Reconhecimento/Valorização do trabalho dos Peritos Criminais Federais pelos Operadores do Direito e pelo DPF.	67

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Fatores gerados pela Análise de Componentes Principais.	40
Tabela 2 - Grupo de Peritos Criminais criados na análise de <i>cluster</i>	47
Tabela 3 - Distribuição das Classes de PCFs por quadrante do mapa perceptual.	56
Tabela 4- Análise da questão 40, referente às letras “c”, “f” e “l”.	58
Tabela 5- Principais características dos <i>clusters</i> formado.....	60
Tabela 6- Motivação para a Carreira Policial e o Fato de ser Policial.	61
Tabela 7- Respostas dadas pelos Peritos referentes ao tema autonomia.	65

DEFINIÇÃO DE SIGLAS E TERMOS UTILIZADOS NO ESTUDO

APF – Agente de Polícia Federal

AUTONOMIA - Faculdade de reger-se. A autonomia retratada e questionada neste trabalho refere-se à parte técnico-científica, administrativa e financeira da Criminalística.

DPF – Departamento de Polícia Federal

INC – Instituto Nacional de Criminalística

DITEC – Diretoria Técnico-Científica

GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

EFICIÊNCIA – O conceito de eficiência abordado neste trabalho diz respeito ao modo de atuação, à conduta do agente público em suas funções diárias, bem como a forma de organizar, planejar e gerir a Administração Pública, com o objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público, minimizando o uso dos recursos disponíveis.

EPF – Escrivão de Polícia Federal.

INFRAESTRUTURA – Refere-se a instalações físicas, equipamentos, softwares, viaturas, ou seja, os fatores higiênicos de trabalho.

MOTIVAÇÃO – Se relaciona aos fatores que o indivíduo vê como positivos ou negativos. Sendo assim, os fatores motivacionais são intrínsecos a cada servidor e estão relacionados a sentimentos como anseio, mágoa, aspirações, angústia, reconhecimento, satisfação, realização e vontade. A motivação no presente estudo se refere aos seguintes constructos: reconhecimento, remoção, afiliação, equidade e autorealização.

PCF – Perito Criminal Federal

PPF – Papiloscopista Policial Federal

SETEC – Setor Técnico Científico

UTEC – Unidade Técnico Científica

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	14
1.1 Introdução.....	14
1.2 Objetivos do estudo	16
1.3 Relevância do estudo	16
1.4 Delimitação do estudo	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Criminalística – A Ciência Forense.....	19
2.1.1 Criminalística na Polícia Federal – uma contextualização.....	21
2.1.2 O Perito Criminal Federal.....	27
2.2 Conceito Geral de Motivação.....	27
2.2.1 Teorias Clássicas	30
2.2.2 Teorias Modernas	31
3. METODOLOGIA EMPREGADA.....	35
3.1 Coleta de Dados:.....	35
3.1.1 Pesquisa qualitativa.....	35
3.1.2 Pesquisa quantitativa.....	36
3.2 Tratamento dos Dados e Revelações da Pesquisa de Campo.....	39
3.2.1 – Análise de Componentes Principais (ACP)	39
3.2.2 – Análise de Correspondência Multivariada (ACM)	43
3.2.3 – Análise de Clusters	46
4. DISCUSSÃO.....	54
4.1 Análise de correspondência associada aos <i>Clusters</i>	54
4.2 Discussão de alguns tópicos importantes para a carreira Perito Criminal Federal..	60
5. CONCLUSÃO.....	70
6. BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA	73
7. APÊNDICE.....	75

7.1 Apêndice A - Respostas ao Questionário aberto aplicado a 10 PCFs com lotação e área de atuação diversas.	75
7.2 Apêndice B- Questionário aplicado.....	79

1. APRESENTAÇÃO

1.1 Introdução

A Administração Pública deve estar orientada para atender aos interesses da sociedade com presteza, agilidade e eficiência, sendo esta última um dos princípios administrativos que estão relacionados no artigo 37 da Constituição Federal, onde o legislador pátrio previu os atributos que a Administração deve obedecer. Também o artigo 2º da Lei 9.784/99 (Lei do Processo Administrativo no Âmbito da Administração Pública Federal), traz que a Administração Pública obedecerá, dentre outros, os princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Ações como a criação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), em 2005, que “é o resultado da evolução histórica de uma série de iniciativas do Governo Federal para promover a gestão pública de excelência”¹, demonstram a iniciativa de profissionalização e busca de maior eficiência da gestão no serviço público.

A eficiência consiste basicamente na busca dos objetivos organizacionais procurando-se utilizar os recursos públicos da melhor maneira possível com a finalidade de minimizar perdas. Segundo Stoner (1999), eficiência é a capacidade de minimizar a utilização de recursos para alcançar os objetivos da organização. Portanto, a eficiência pode ser mensurada por meio da relação entre resultados alcançados e recursos empregados.

Assim, de acordo com o princípio da eficiência, as ações administrativas devem se dar em tempo reduzido (com agilidade e sem procrastinação), com urbanidade, segurança, transparência e sem desvios na burocracia, visando a maior qualidade do serviço público. O princípio da eficiência assegura que se utilizem os meios mais adequados para o atendimento dos objetivos da Administração Pública sem, contudo, se distanciar dos objetivos desta. Assegura a satisfação das necessidades coletivas, lembrando-se sempre de escolher a solução mais adequada ao interesse público para a satisfação do interesse social uma vez que todos os brasileiros têm o direito de serem atendidos com presteza e eficiência.

¹ Disponível em <http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp>, acessado no dia 24/03/2013.

Desta forma, para estar alinhada aos mandamentos da Constituição Federal e às diretrizes do programa GesPública, a Administração e seus agentes encontram-se atrelados à necessidade de atender aos interesses públicos com maior presteza e qualidade, utilizando somente os recursos necessários para melhor consecução de suas atividades laborais.

Neste estudo será abordado um dos órgãos da Administração Pública brasileira, o Departamento de Polícia Federal (DPF), diretamente subordinado ao Ministério da Justiça. O DPF é um órgão permanente, organizado e mantido pela União, estruturado em carreira, que possui unidades centrais – situadas no Distrito Federal – e unidades descentralizadas – localizadas nos demais entes federados brasileiros.

Entre as atividades exercidas pelo DPF encontra-se a Perícia Criminal – inserida na Diretoria Técnico-Científica (DITEC) – que, para a consecução de seus trabalhos, se utiliza da Criminalística, ciência que analisa os aspectos materiais do crime, objetivando elucidá-lo, demonstrando sua materialidade e sua autoria, por meio de pesquisa, de exames periciais e da interpretação correta dos vestígios materiais encontrados. O Perito Criminal Federal (PCF) é o profissional responsável por esta atuação e está inserido no quadro de servidores da Polícia Federal.

Os Peritos Criminais Federais são os profissionais responsáveis por dirigir, planejar, coordenar, orientar, executar, controlar e avaliar as atividades de perícia criminal e as relacionadas a bancos de perfis genéticos. Atuam no órgão central – o Instituto Nacional de Criminalística (INC) –, nos Setores Técnicos Científicos (SETEC's), nas capitais dos estados da federação e em Unidades Técnico Científica (UTEK's) em delegacias de cidades do interior. Assim, cabe ao PCF, no exercício de suas funções (atividade-fim):

- ✓ Descobrir, recolher e examinar os vestígios deixados quando da ocorrência da infração penal, com a finalidade de materializá-lo;
- ✓ Fornecer elementos para a qualificação da infração penal;
- ✓ Estabelecer a dinâmica do fato e, sempre que possível, atribuir-lhe a autoria.

Apesar de não possuir entre suas atividades-fim, via de regra, o contato direto com o público, possui a peculiaridade de atender à solicitação e interesses

externos ao próprio ambiente de trabalho e, até mesmo, externos à instituição policial. Assim, é primordial que o trabalho se dê com presteza e atenda às expectativas e necessidades do solicitante. Contudo, para que isto ocorra, é necessário que o servidor esteja motivado e tenha uma visão positiva sobre a efetividade do seu serviço, pois profissionais insatisfeitos podem ser improdutivos, displicentes e morosos.

Outro fator inerente ao cargo de Perito Criminal Federal é a constante necessidade de pesquisa e capacitação do servidor, tanto devido a inovações tecnológicas quanto à difusão da tecnologia. Isso ocorre não só para melhorar sua atuação como agente capaz de materializar a ação criminosa, mas também devido à especialização do crime (e dos criminosos) que cada vez deixa menos e diferentes vestígios de sua dinâmica.

Dessa forma, é fundamental que o servidor encontre-se motivado e interessado para que se dedique a realizar suas atividades com a máxima eficiência e comprometimento.

1.2 Objetivos do estudo

Os objetivos do presente trabalho são:

- a) Verificar se os Peritos Criminais Federais, que exercem suas atividades na função fim da Perícia Criminal, encontram-se motivados para exercerem suas atribuições;
- b) Identificar quais os fatores que podem ser relacionados a essa motivação/desmotivação;
- c) Identificar quais ações podem ser adotadas para estimular a motivação do servidor.

1.3 Relevância do estudo

Conforme citado anteriormente, a Administração pública precisa – segundo a Constituição Federal, legislações relacionadas e às diretrizes da GesPública – ser eficiente. Também é eticamente esperado que o servidor público, que recebe seus proventos dos impostos do cidadão brasileiro, retribua eficientemente à sociedade.

Informalmente, existe uma ideia difundida no meio da Criminalística, em âmbito federal, de que o Perito Criminal Federal encontra-se desmotivado por questões

relativas a processos de remanejamento, falta de autonomia administrativa, insuficiente infraestrutura, condições de trabalho e gestão da Polícia Federal. Como o ser humano pode ser influenciado tanto por sentimentos positivos como negativos, é fundamental o conhecimento da realidade dos anseios da categoria para que a Direção possa realizar gestão no sentido de melhorar a satisfação de seus servidores e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados.

A nova concepção de Administração Pública demanda um novo perfil do gestor público, o qual deve possuir a capacidade de integração, de liderança, de comunicação, de gerenciamento de mudanças, de análise e resolução de conflitos. Assim, deve possuir conhecimento interdisciplinar para que possa administrar com capacidade organizacional, primando por agir com base em um planejamento estratégico, tático e operacional.

É fundamental, para este novo gestor, identificar os anseios e aspirações da categoria, bem como analisar e cuidar para que estes sentimentos sejam atendidos, almejando atingir o maior grau de eficiência.

1.4 Delimitação do estudo

O objeto de estudo deste trabalho foi o Perito Criminal Federal e o tema a motivação ou não deste profissional, bem como os fatores relacionados a ela. Este trabalho não teve por objetivo analisar os Peritos Criminais Federais atuantes no órgão central – INC, nem aqueles que exercem atividades diferentes da atividade-fim da Criminalística, a Perícia Criminal.

Dessa forma, o escopo do presente estudo foi limitado à motivação dos Peritos Criminais Federais lotados nos estados da federação brasileira e que trabalham diuturnamente na busca da materialidade e autoria de crimes, atendendo às demandas requisitadas e promovendo a devida pesquisa científica com a conseqüente confecção do Laudo de Perícia Criminal.

A atribuição principal dos Peritos Criminais Federais lotados nos estados é a atividade de produção de laudos periciais. Os Peritos lotados nas unidades centrais, bem como em outros setores, desempenham outros tipos de atividade: pesquisa, padronização, logística, normatização, controle e gestão.

Este estudo – que abordou apenas os Peritos Criminais Federais que atuavam na atividade-fim – se justificou devido à grande diferença existente no escopo

do trabalho, no ambiente de trabalho, na realidade do dia-a-dia e na infraestrutura disponível entre os profissionais que atuam nas unidades da Federação e os que atuam nos órgãos centrais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Criminalística – A Ciência Forense

Conforme relatado por Peixoto (2011), no Guia de Serviços de Perícia Criminal, Ciência Forense é uma ciência que auxilia a Justiça na definição do que é verdade, envolvendo a aplicação de conhecimento científico, técnico ou especializado na resolução de crimes.

As tensões sociais – que sempre geraram conflitos e delitos de toda a ordem – obrigaram à criação de inúmeros códigos de conduta objetivando que todos os cidadãos fossem submetidos às leis. Com a evolução do Direito Penal e das sociedades, surgiu a necessidade de provar que determinada pessoa infringiu um mandamento legal, e neste contexto a Polícia Científica tem se mostrado um importante órgão que auxilia na elucidação dos delitos, procurando demonstrar a materialidade e a autoria.

Todavia a fase técnico-científica do trabalho policial é bem recente. Até o século XIX, a única grande aliada dos trabalhos policiais era a Medicina, sobretudo com relação àqueles crimes que foram perpetrados e atingiram a integridade física do ser humano. A Medicina Legal, a partir da análise do corpo humano, buscava determinar a causa da morte e como ela teria ocorrido.

O progresso científico, a luta ancestral contra a violência e a fragilidade da prova testemunhal obrigaram os operadores do Direito – que tinham a função de provar autoria e circunstâncias nas quais ocorreram um delito – a buscar auxílio de especialistas em determinadas áreas do conhecimento científico.

Isso é o que explica Dorea *et al*, (2006), no livro Criminalística, pois segundo os autores, com a evolução da humanidade, o advento de novos conhecimentos e o desenvolvimento de novas tecnologias, tornou-se necessária a criação de uma nova disciplina para pesquisa, análise e interpretação de vestígios materiais encontrados em locais de crime. Assim surgiu a Criminalística².

As metodologias empregadas na análise desses vestígios, em geral, são as mesmas utilizadas pelas ciências que emprestam seu conhecimento à Criminalística, todavia, existem disciplinas desenvolvidas de forma específica, como é o caso da Balística Forense e da Documentoscopia.

² - Termo utilizado pela primeira vez pelo juiz de Direito Hanns Gross – o “pai” da Criminalística –, em Graz, Áustria, em 1892/1893 em sua obra “Manual do Juiz de Instrução”, que posteriormente recebeu o subtítulo: Sistema de Criminalística.

Conforme nos ensina Dorea *et al* (2006), por ser uma ciência, a Criminalística possui alguns postulados:

- a) O conteúdo de um Laudo independe do Perito que analisou os vestígios, qualquer profissional desta área deverá chegar ao mesmo resultado alcançado pelo primeiro;
- b) O resultado alcançado independe da metodologia empregada. Qualquer que seja a metodologia utilizada (mais rápida, mais precisa, mais moderna, ou não) o resultado deverá ser o mesmo;
- c) A verdade é imutável em relação ao tempo decorrido.

Sendo assim, os principais fundamentos da Criminalística são:

- a) “Todo contato deixa uma marca” – Edmond Locard;
- b) A análise pericial deve sempre seguir o método científico;
- c) Dois objetos podem ser aparentemente indistinguíveis, mas nunca serão idênticos, assim o Perito Criminal deve sempre buscar a individualização;
- d) O resultado de um exame pericial é constante com relação ao tempo e deve ser exposto em linguagem ética e juridicamente perfeita;
- e) Toda amostra deve ser documentada, desde seu nascimento no local de crime até sua análise e descrição final, de forma a se estabelecer um histórico completo e fiel de sua origem – a denominada Cadeia de Custódia.

Neste contexto e fazendo uso da Criminalística, o Código de Processo Penal do Brasil assim determina:

Art. 158. Quando a infração deixar vestígios, será indispensável o exame de corpo de delito, direto ou indireto, a não podendo supri-lo a confissão do acusado.

Art. 159. O exame de corpo de delito e outras perícias serão realizados por perito oficial, portador de diploma de curso superior.

Art. 160. Os peritos elaborarão o laudo pericial, onde descreverão minuciosamente o que examinarem, e responderão aos quesitos formulados.

Perito Oficial de Natureza Criminal é o profissional aprovado em concurso público de provas e/ou provas e títulos, para compor os quadros dos Institutos, os quais podem estar ou não inseridos no organograma das polícias judiciárias. A Lei 12.030, de 17 de setembro de 2009, em seu artigo 5º, traz que são peritos de natureza criminal os “peritos criminais, peritos médicos-legistas e peritos odontologistas com formação superior específica detalhada em regulamento, de acordo com a necessidade de cada órgão e por área de atuação profissional”.

Em âmbito federal, tal profissional é o Perito Criminal Federal que faz parte da estrutura organizacional da Polícia Federal, sendo o responsável pela coleta, análise e interpretação dos vestígios criminais.

2.1.1 Criminalística na Polícia Federal – uma contextualização

A melhor definição de Criminalística aplicada à Perícia Criminal da Polícia Federal é a estabelecida por Vergara e Villela (2011), no Guia de serviços da Perícia Criminal Federal:

A Criminalística é uma disciplina técnico-científica por natureza e jurídico-penal por destinação, a qual concorre para a elucidação das infrações penais e da identidade dos respectivos autores, por meio da pesquisa, do adequado exame pericial e da interpretação correta dos vestígios materiais encontrados. Tem-se, no âmbito da Justiça Federal, o Perito Criminal Federal como o responsável pela materialização da prova criminal.

Vergara e Villela (2011)

A origem da Polícia Federal³ remonta ao século XVII. Desde a colonização das terras brasileiras até o ano de 1555, não havia qualquer organização policial jugo dos governadores da cidade.

A primeira polícia existente no Rio de Janeiro foi a Guarda Escocesa (opressora e severa), trazida por Villegagnon em 1555. Depois, Mem de Sá criou o

³ Histórico pesquisado no sítio: <http://www.policiacivil.rj.gov.br/historia.asp>, acesso em 28/03/2013 e do sítio: <http://www.dpf.gov.br/institucional/historia/historico>, acesso em 28/03/2013.

Conselho de Vereança, trazendo as primeiras posturas referentes à atividade policial (a inaugural estabeleceu severas penas para o vício do jogo).

Posteriormente houve a instauração da organização dos Quadrilheiros – que já existia em Lisboa desde 1603 – que tinha a finalidade de prender marginais, bem como dos Alcaides, que faziam diligências repressoras.

Os vice-reis controlaram as funções policiais em terras brasileiras até a chegada de D. João VI ao Brasil. A partir da chegada da família real, o sistema policial progrediu e foi criada, em 1808, a Intendência Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil. O objetivo foi a criação de uma polícia eficiente, que amparasse a Corte e desse informes sobre o comportamento do povo, bem como o protegesse do “contágio” de ideias liberais da Revolução Francesa. Desta forma a polícia criada possuía, além da função de repressão à criminalidade, um cunho político. Foi a Intendência Geral que deu a estrutura basilar da atividade policial no Brasil da forma como a conhecemos nos dias atuais.

Àquela época os policiais civis recebiam remuneração (os mais graduados) e emolumentos (os menos graduados). Eram responsáveis, entre outras atividades, por intensificar a fiscalização do ingresso e permanência de estrangeiros, controlar os negócios desordenados, os costumes, as diversões e a ação de aventureiros de todas as procedências, além de manter o controle das atividades criminosas.

Com a reforma de 1841 foi extinta a Intendência Geral de Polícia. A partir daí houve modificações substanciais no aparelho policial. As autoridades policiais deveriam usar, em serviço, uma faixa com listras verde e amarela e suas residências tinham à porta as armas do Império com a indicação do cargo.

Em 1866 criou-se a Guarda Urbana (policiais civis uniformizados), destinada à vigilância da cidade do Rio de Janeiro, com efetivo de quinhentos homens que, somados a igual número de milicianos do Corpo Policial da Corte, viria dobrar o policiamento uniformizado existente.

Após a queda do Império e o início da República, a Lei n. 947, de 29 de dezembro de 1902, reformou a organização policial, exigindo que o Chefe de Polícia fosse bacharel em Direito e autorizando a reorganização da polícia do Distrito Federal em uma parte civil e outra militar.

Ocorreu uma nova modificação organizacional em 1907, ficando a polícia civil sob a superintendência geral do Ministro da Justiça Guarda civil. Em 1912 foi criada a Escola de Polícia Científica do Rio de Janeiro e o Museu do Crime.

Em 1932, um projeto propôs uma reforma geral na polícia, com o objetivo de modernizá-la e atualizá-la, transformando-a em uma polícia técnico-profissional. O referido projeto não foi posto em execução. Nesse ano criou-se a Polícia Especial, unidade de choque que por 28 anos desempenhou importante papel na defesa da ordem.

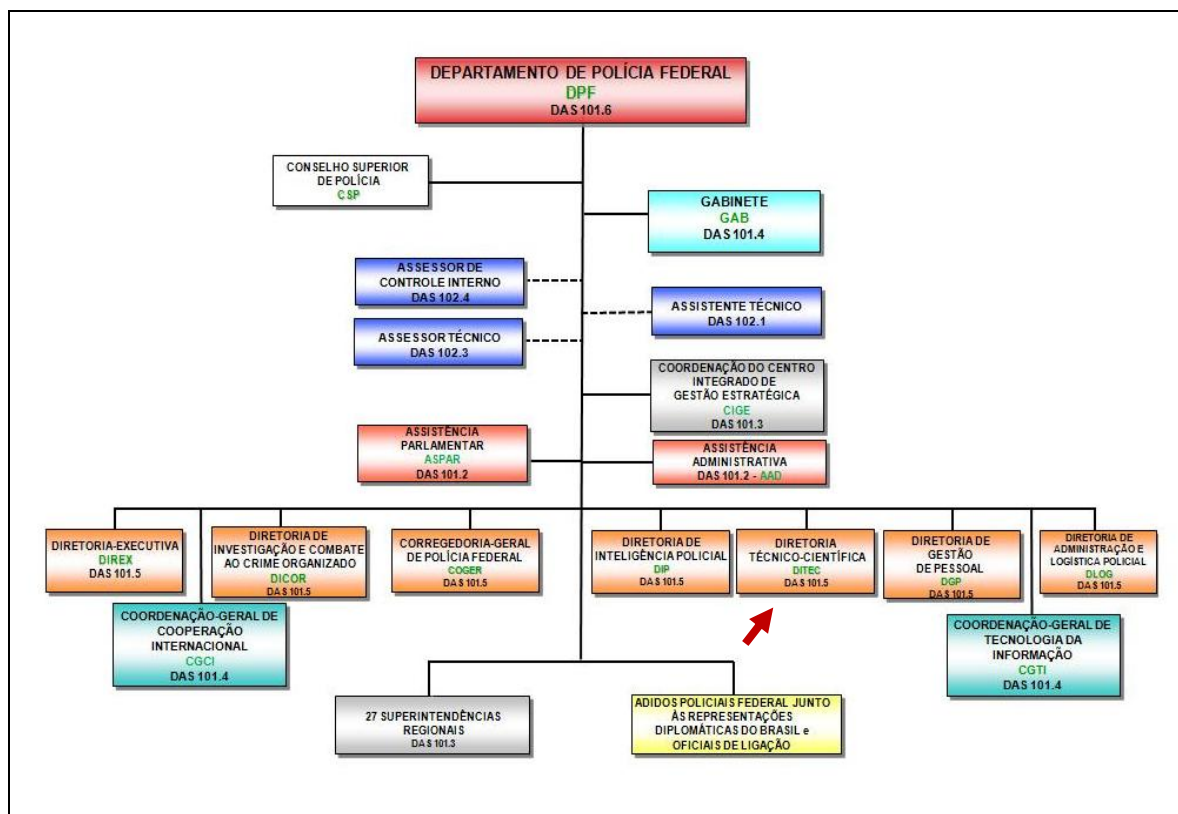
No ano de 1944 houve outra reforma na estrutura policial com a edição do Decreto-Lei n. 6.378, de 28 de março, momento em que a antiga Polícia Civil do Distrito Federal, que funcionava na Cidade do Rio de Janeiro/RJ, então capital da República, no Governo de Getúlio Vargas, foi transformada em Departamento Federal de Segurança Pública - D.F.S.P. diretamente subordinada ao Ministro da Justiça e Negócios Interiores. O D.F.S.P. detinha os serviços de polícia e segurança pública e – no território nacional – os de polícia marítima, aérea e de segurança de fronteiras.

Com a edição da Lei n.º 4.483, de 16/11/1964 foi criado, no D.F.S.P. o Instituto Nacional de Criminalística (INC), consolidando desta forma a Perícia Criminal Federal.

A reestruturação da Polícia Federal permitiu a criação de uma Diretoria Técnico-Científica – DITEC, à qual o INC encontra-se subordinado. A criação da DITEC se deu pelo Decreto nº 4.720, de 5 de junho de 2003, o qual aprovou a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas do Ministério da Justiça.

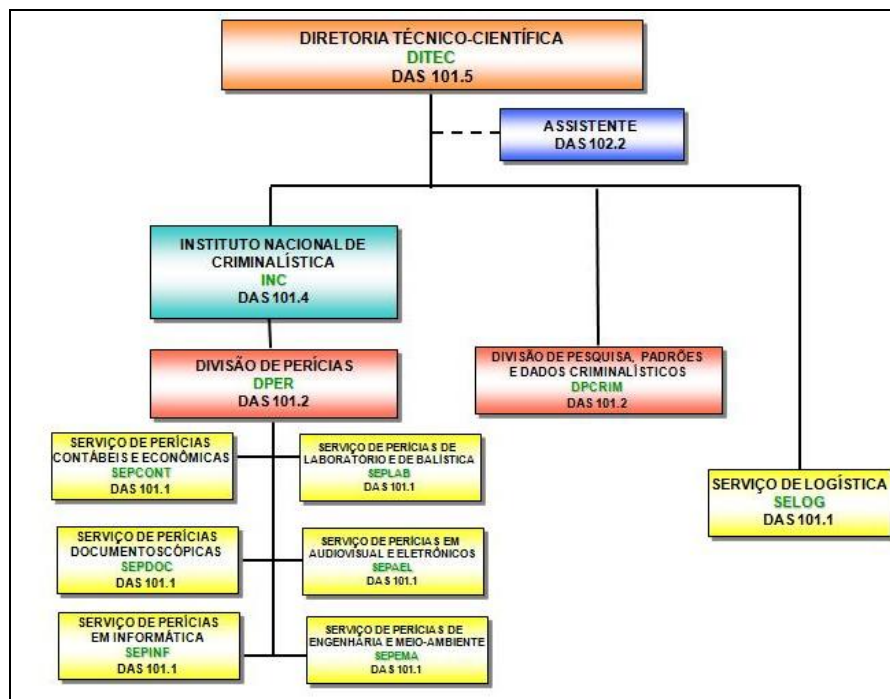
A DITEC é unidade central do Departamento de Polícia Federal, integrante da estrutura de órgãos de assessoria direta do Diretor-Geral, com a missão de gerir a Criminalística e seus sistemas. É representada regionalmente, em todo o território nacional, pelas Unidades Técnico-Científicas, descentralizadas, as quais são subordinadas técnica e normativamente à DITEC e integram as estruturas organizacionais das Superintendências Regionais.

As figuras abaixo ilustram o organograma atual da PF e o organograma da DITEC.



Fonte: Intranet da Polícia Federal, junho/2011.

Figura 1-Organograma da Polícia Federal, com seta vermelha destacando a Diretoria Técnico-Científica (DITEC).



Fonte: Intranet da Polícia Federal, Junho/2011.

Figura 2- Organograma da Diretoria Técnico-Científica.

A Perícia Criminal, com o uso dos conhecimentos da Criminalística, tem cada vez mais demonstrado sua importância dentro da Polícia Judiciária. Em âmbito federal, conta com estrutura distribuída em todas as capitais e no Distrito Federal, bem como com 24 unidades localizadas em várias cidades do interior do País. Esta interiorização da Perícia Criminal Federal foi fundamental para atender com maior presteza às demandas das localidades em que estão inseridas.

Todavia, ao mesmo tempo em que permitiu um atendimento mais ágil das demandas, o processo de interiorização fez surgir três grandes problemas de logística para a DITEC e para a Polícia Federal: o primeiro - as unidades de interior não possuem estrutura física adequada para abrigar os equipamentos necessários ao desenvolvimento dos trabalhos; o segundo - a necessidade de equipar tais unidades; e o terceiro - o escasso quantitativo de recursos humanos disponível.

Outro grande problema enfrentado pela Criminalística é que a tecnologia evolui em ritmo acelerado, assim como as formas de execução dos crimes, sendo, portanto, imprescindível traçar uma linha de ação que permita manter o avanço tecnológico de forma a evoluir no combate ao crime.

Neste sentido, no ano de 2012 foi aprovado o planejamento estratégico da DITEC, com a finalidade de definir um norte de atuação para a Perícia Criminal Federal, identificando os problemas a serem enfrentados, para que o profissional e a profissão atinja sua plenitude.

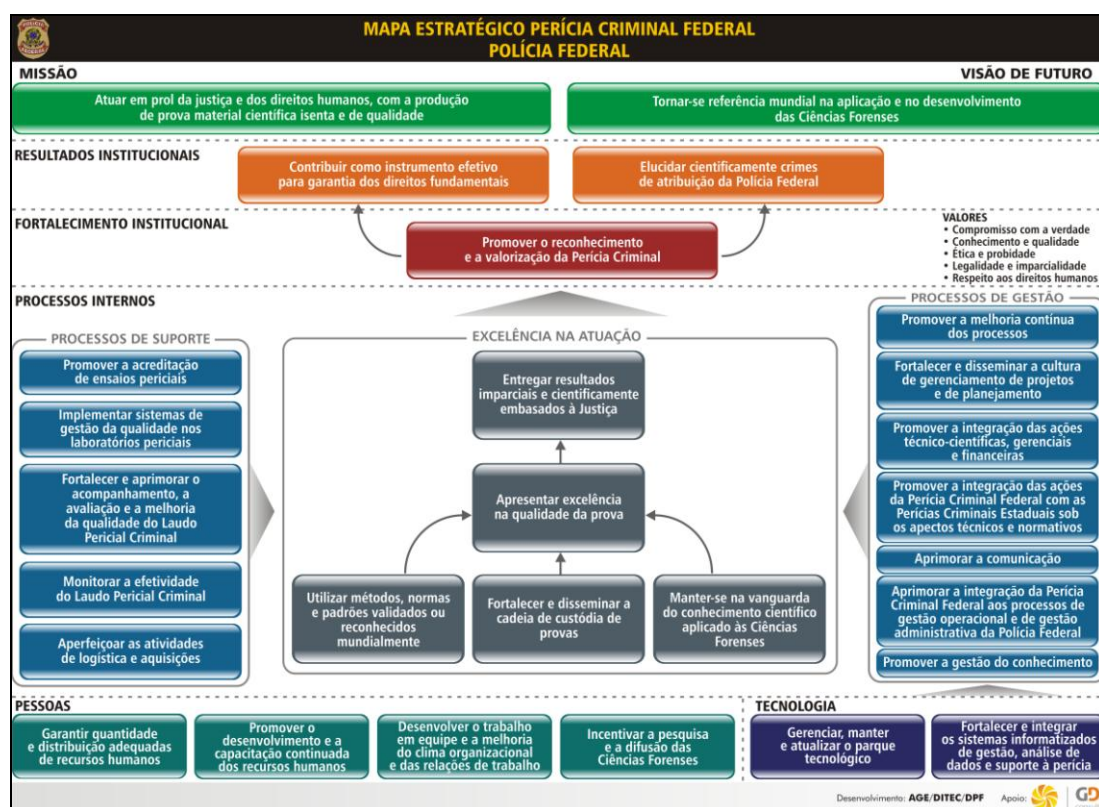
A principal motivação de se planejar é sair do círculo vicioso de “apagar incêndios”, e entrar no círculo virtuoso de “planejar-executar-melhorar continuamente”, conforme preconiza a Cartilha do Mapa Estratégico⁴, elaborada pela AGE/DITEC/DPF (2012).

Posteriormente o Planejamento Estratégico foi convertido em um Mapa Estratégico, norteado por sua missão e por seus valores. O Mapa Estratégico da Perícia Criminal Federal (Portaria nº 142/2012-DITEC/DPF, de 14 de agosto de 2012) foi elaborado com a ampla participação dos Peritos Criminais Federais. Seu objetivo foi

⁴ - Cartilha elaborada com o objetivo de apresentar e difundir o Mapa Estratégico da Perícia Criminal Federal, com descrição dos objetivos estratégicos e reflexão acerca do papel de cada Perito Criminal Federal em busca das metas estabelecidas.

materializar a visão e a estratégia que a organização deverá adotar para transformar o que se busca alcançar em realidade.

Os propósitos do Mapa Estratégico são definir e comunicar, de modo claro e transparente, a todos os níveis: o foco e a estratégia de atuação escolhidos; a forma como as ações impactam no alcance dos resultados desejados; subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos, Cartilha do Mapa Estratégico (2012).



Fonte: Cartilha do Mapa Estratégico (2012)

Figura 3- Mapa Estratégico da Perícia Criminal Federal.

O que se observa da análise dos objetivos listados no Mapa, é que vários deles dependem da motivação do servidor para que possam ser alcançados. Para que a Criminalística Federal, movida por seus construtores – os Peritos Criminais Federais – siga em direção aos rumos traçados e aos objetivos desejados, é fundamental que cada *expert* se sinta parte do processo, que saiba o destino ao qual se deseja chegar e esteja motivado para “remar” em direção ao norte traçado.

Podes dizer-me, por favor, que caminho devo seguir para sair daqui?

Isso depende muito de para onde queres ir - respondeu o gato.

Preocupa-me pouco aonde ir - disse Alice.

Nesse caso, pouco importa o caminho que sigas - replicou o gato.

Lewis Carroll

2.1.2 O Perito Criminal Federal

O Perito Criminal Federal é um profissional de nível superior com formação em uma das 31 áreas estabelecidas pelo Decreto n.º 5.116, de 24 de junho de 2004.

Em linhas gerais o Perito Criminal Federal é o profissional especializado responsável pela coleta, exame e análise dos vestígios criminais com o objetivo de esclarecer determinado fato e que, para tanto, se utiliza de técnicas e procedimentos científicos. O compromisso do Perito Criminal é demonstrar a verdade dos fatos, utilizando-se da ciência (Criminalística). Vejamos o que preconiza Tsunoda:

A responsabilidade do Perito Criminal no processo penal inicia-se com o exame do local de crime, passa pelo exame de vestígios em laboratório e a elaboração do laudo pericial, e permanece, fazendo parte do processo criminal, transcendendo, inclusive, o momento em que a sentença é transitada em julgado. Prova disso é a recorrente reabertura de casos, com novos elementos e exames periciais realizados, principalmente de DNA, que acabam por absolver pessoas que foram condenadas e cumpriam pena injustamente.

Tsunoda (2011)

Dessa forma, o trabalho do Perito Criminal é extremamente instigante e desafiador. Este profissional precisa ser curioso, observador, detalhista e estar em constante evolução, atento aos acontecimentos atuais sob o risco de se tornar obsoleto e perder o título de *expert*.

Os locais de crimes permitem um constante aprendizado devido às lições experimentadas e por ser imprevisível o que o Perito Criminal irá encontrar em um local de crime. Nenhum local é igual a outro; nenhum exame é igual a outro. Desta forma, não existe uma rotina pré-estabelecida como ocorre com muitas outras profissões.

2.2 Conceito Geral de Motivação

O tema motivação vem sendo amplamente estudado, trabalhado e desenvolvido, tanto pelo meio acadêmico como pelas organizações privadas e públicas. A caracterização do que vem a ser fator de motivação é fundamental, uma vez que, conforme evidenciado por Archer (1997), frequentemente o conceito de fator de motivação é confundido com fator de satisfação. O primeiro refere-se à necessidade do indivíduo e o segundo aquilo que satisfaz a esta necessidade.

Assim, fatores motivacionais são os que estão intimamente ligados a sentimentos como anseios, aspirações, desejos e angústias individuais, e as coisas que atendem a estes sentimentos são os fatores de satisfação.

Diniz (2010) *apud* Ramos, ressalta que a motivação humana pode ser a do homem econômico, que tem como perspectiva o ganho material; a do homem social, que busca o reconhecimento e aceitação por parte dos colegas; a do homem autorrealizador, cuja motivação é a realização interior, a satisfação íntima; e a do homem complexo, para o qual a motivação não tem causa única.

Silva e Rodrigues (2007) afirmam que a motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir: a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e os resultados que o trabalho pode oferecer.

Todavia, qualquer que seja a abordagem, um fator importante a ser considerado é que a motivação, por estar relacionada a sentimentos pessoais, é intrínseca de cada indivíduo, e por isso uma pessoa não poderá nunca motivar outra, apenas fornecer condições ambientais e sociais para que estimule a ação.

Segundo Archer (*apud* Ferreira *et al*, 2006) não cabe à Administração motivar seus empregados e sim induzir comportamento positivo neles. Neste sentido corrobora com o que dizem Silva e Rodrigues (2007), ao ressaltar que pessoas motivadas são aquelas que têm liberdade e autonomia próprias.

Maciel e Diniz de Sá (2007) apontam que as constantes mudanças sofridas pela Administração no campo da gestão tornaram-na mais eficaz para gerir organizações complexas. Assim, ao gestor cabe identificar os anseios dos servidores e fornecer meios para que estes possam ser satisfeitos, seja reconhecendo-os por seu desempenho, seja administrando com base na meritocracia, facilitando a capacitação e fornecendo meios para que o servidor receba um retorno sobre o desempenho de suas atividades. Desta forma estará fertilizando o campo para que a motivação germine.

Diante de tal realidade deve-se refletir sobre o que dissertam Burigo e Loch (2011) sobre as necessidades do trabalhador:

[...] A concepção de condições de trabalho é complexa, pois não pode se limitar a alguns fatores. Ela é dada ao homem como uma realidade concreta que, a partir das relações que este estabelece com o trabalho, pode manter e/ou transformar essas condições. Alguns elementos constituem as condições de trabalho, como: a infraestrutura, os recursos materiais, a compensação justa e adequada para a satisfação das necessidades do trabalhador, o regime da jornada de trabalho, as legislações trabalhistas, entre outros.

Burigo e Loch (2011)

Assim, para abordar o tema motivação é preciso resgatar as diversas teorias elaboradas para explicar o que leva o ser humano à ação. Segundo BERGAMINI, (*apud*

Ferreira *et al*, 2006), as diversas teorias de motivação não se anulam umas às outras, pelo contrário, elas se complementam.

As teorias de motivação são muitas. De acordo com Vries (1993) tudo se passa como se cada pesquisador interessado pelo fenômeno se sentisse obrigado a elaborar a sua própria teoria... Mas quando uma teoria é considerada válida, isto não invalida automaticamente as demais. Na verdade muitas são complementares e o desafio é juntá-las para tentar entender o seu inter-relacionamento.

Ferreira et al (2006)

Apesar de o tema motivação ser amplamente estudado, cada organização é única e possui suas peculiaridades, assim a aplicação de uma teoria talvez não explique ou identifique os problemas de motivação afetos àquela comunidade, sendo necessário buscar conhecimento em várias teorias para tentar explicar o que se passa na organização.

Lutz *et al* (2011), destaca em seu artigo as primeiras teorias (teorias clássicas) a respeito da motivação do trabalhador - teoria de Mayo, de Maslow e de Herzberg - e trata ainda das teorias mais modernas - ERG, MacClelland, Avaliação Cognitiva, Determinação de Metas, Teoria do Reforço, Teoria da Equidade, Teoria da Expectativa e Teoria da Autodeterminação - sendo que esta última foi a utilizada para desenvolver os “Fatores Motivacionais Extrínsecos para a Profissão Militar”.

O presente trabalho busca mapear a motivação, bem como os fatores motivacionais para o Perito Criminal Federal, um cargo da Polícia Federal, que é um órgão de natureza Civil, mas que possui grande parte de sua concepção filosófica baseada na doutrina militar. Assim, as teorias como da Autodeterminação (TAD) e da Equidade podem ser aplicadas, em parte, à realidade da Perícia Criminal Federal, mas não isoladamente, uma vez que os servidores analisados se encontram em estágios diferentes de necessidades a serem satisfeitas.

Para um servidor que esteja lotado em local de difícil provimento, ou seja, em uma cidade onde poucos desejariam viver, longe da família (cônjuge, filhos, pais e irmãos) – o que não se aplica à realidade militar – em uma unidade sem infraestrutura, as teorias clássicas como a de Maslow e a de Herzberg, que abordam as necessidades fisiológicas, talvez expliquem melhor o fenômeno da motivação.

Ante tal realidade é necessário abordar algumas das diversas teorias motivacionais, as quais serão aplicadas isoladas e/ou em conjunto na abordagem do

questionário proposto para a pesquisa, com a finalidade de explicar o fenômeno da motivação no ambiente da Criminalística da Polícia Federal.

2.2.1 Teorias Clássicas

2.2.1.1 Teoria de Maslow ou “Teoria da Motivação Humana”

Abraham Maslow partiu da premissa de que as necessidades humanas são de origem biológica e de que o homem tem predisposição para o desenvolvimento e o crescimento pessoal (Siva e Rodrigues, 2007).

As necessidades primárias compreendem a necessidade fisiológica e de segurança. A primeira é fundamental para a sobrevivência do indivíduo, pois busca satisfazer as necessidades de fome, sede, vestuário e abrigo. Já a segunda refere-se à segurança, tanto física quanto emocional.

A primeira das necessidades secundárias é a de filiação – o ser humano precisa ser aceito por seus pares – a pessoa procura se relacionar com as outras e se incluir nos grupos sociais.

A necessidade de estima é a busca do indivíduo pelo reconhecimento dos outros. Já a autorrealização refere-se à consumação do potencial individual, buscando a utilização plena dos talentos do indivíduo, ou seja, é o ser humano buscando atingir o máximo de sua capacidade.

São exatamente as aspirações de autoestima e de autorrealização que impulsionam o ser humano a buscar seu maior potencial.

2.2.1.2 Teoria de Frederick Herzberg- “Teoria dos dois Fatores”

De acordo com esta teoria existe distinção entre satisfação no trabalho e motivação no trabalho. Segundo Herzberg (1959), os fatores higiênicos estão relacionados com as condições de trabalho e, neste contexto, estão inseridos a supervisão, as relações interpessoais, as condições físicas do local de trabalho, o salário, a política organizacional, os processos administrativos, o sistema gerencial e a segurança no trabalho. Os fatores motivacionais são aqueles que estão relacionados diretamente ao conteúdo do trabalho e compreendem a responsabilidade, a criatividade, a liberdade e a inovação do trabalho.

Segundo esta teoria os fatores higiênicos são necessários, mas não suficientes para promover a motivação e a produtividade dos membros da organização.

O atendimento dos fatores higiênicos por parte da Organização não garante o aumento da produtividade, apenas gera um ambiente fértil para que as pessoas venham a ser motivadas.

Essas duas teorias se adéquam a diversas localidades em que a Perícia Criminal Federal está inserida. Existem unidades em que as condições de trabalho – levando em consideração apenas instalações físicas, equipamentos e recursos humanos – são precárias. Alguns lugares não possuem, inclusive, número suficiente de PCFs atuando, o que sobrecarrega sobremaneira os profissionais lotados nestas unidades.

2.2.2 Teorias Modernas

As teorias modernas surgem como uma evolução dos estudos da motivação aplicada em organizações, reflexo de um questionamento das teorias clássicas. Isso ocorreu principalmente pela não sustentação das primeiras teorias no ambiente empresarial. As novas teorias buscam complementar e responder às necessidades contemporâneas (Lutz *et al*, 2011).

2.2.2.1 Teoria de MacClelland ou “Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas”

As pessoas são motivadas, em maior ou menor grau, por três necessidades: realização, poder e associação. Estas necessidades se apresentam em níveis variados em cada indivíduo, dependendo das experiências vivenciadas ao longo da vida.

a) Realização: vem da vontade de fazer algo da melhor maneira possível. Tal tipo de pessoa deseja obter êxito em suas atividades. Para elas a realização pessoal é mais importante do que as recompensas. Desta forma, precisam de um *feedback* sobre seu desempenho.

b) Poder: as pessoas movidas por esta necessidade buscam ser referência, influenciar, causar impacto sobre as outras. Querem ter prestígio e controlar o comportamento dos outros. A preocupação com desempenho é menos importante, ficando em segundo plano.

c) Associação: procuram relações interpessoais estáveis e recompensadoras, buscam amizade e cooperação e apreciam situações onde há compreensão mútua. Dessa forma não interagem bem em ambientes propícios à competição.

A teoria de MacClelland enfatiza a importância de se utilizar pessoas com o perfil adequado para cada função. Segundo esta teoria, é possível realizar

associações: os indivíduos realizadores são bons empreendedores, mas, nem sempre, são bons gerentes. Já as pessoas movidas pelo poder possuem pouca necessidade de interação social e, em geral, são bons gerentes, porém são péssimos para funções que demandam envolvimento direto com público, ou para trabalho em equipe.

2.2.2.2 Teoria da Determinação de Metas ou Teoria da Fixação de Objetivos

Desenvolvida por Locke e Latham, esta teoria revela que o comportamento é regulado por valores e metas. Os indivíduos se empenham para atingir o objetivo pré-definido. Desta forma é fundamental o estabelecimento de metas e objetivos bem determinados (Lutz *et al*, 2011).

A Administração deve buscar objetivos claros e bem definidos, pois estes dão a exata noção ao colaborador da meta a ser alcançada e do esforço a ser depreendido para atingi-la. Objetivos mais desafiadores – difíceis – levam a um melhor desempenho por parte do trabalhador, desde que tenham sido aceitos por ele.

Outro ponto a ser percebido e desenvolvido é a necessidade de um retorno (*feedback*) do trabalho realizado, pois este ajuda o colaborador a mensurar a efetividade de seu mister, bem como a evolução de suas atividades laborais.

2.2.2.3 Modelo de Adams ou “Teoria da Equidade”

Esta teoria busca relacionar o comportamento do indivíduo com as trocas sociais do meio. Evidencia que o ser humano compara suas realizações com a dos demais colaboradores da Organização em que se encontra inserido. Existindo um equilíbrio nas comparações, os indivíduos continuam contribuindo da mesma forma. Contudo, se por algum motivo, identificar que existe uma discrepância entre o seu desempenho/benefício em relação aos dos outros na mesma função/atividade, poderá ser desmotivado, passar a faltar ao trabalho, reduzir sua produtividade e ser compelido inclusive a buscar uma nova Organização para trabalhar.

A Teoria de Equidade parte do princípio de que os trabalhadores possuem a consciência da situação dos pares e têm a capacidade de comparar sua situação com a dos demais (Silva e Rodrigues, 2007).

2.2.2.4 Teoria da Auto Determinação - TAD

Esta teoria foi desenvolvida por Decy e Ryan e busca uma integração entre os construtos da motivação extrínseca e intrínseca. A motivação existe naturalmente no colaborador desde que este encontre prazer e satisfação na atividade que exerce. Assim não precisa ser controlado nem estimulado para que exerça suas atividades com o máximo zelo e dedicação. Já atividades monótonas, desinteressantes, rotineiras necessitam de uma motivação controlada. Segundo os autores, existem quatro tipos de motivação extrínseca:

a) Regulação externa: baseada na busca pela recompensa ou em se evitar algum tipo de punição. Ex.: o Perito Criminal trabalha mais para ter acesso a folgas; ou trabalha apenas o suficiente para evitar punições.

b) Regulação por introjeção: a pessoa não se identifica com a ação ou com o serviço que desempenha, mas como deseja alcançar aceitação e aprovação, age para atingir tais objetivos. Ex.: o Perito Criminal não percebe importância no trabalho que realiza, mas para obter o respeito e aceitação dos pares, executa seu trabalho com responsabilidade.

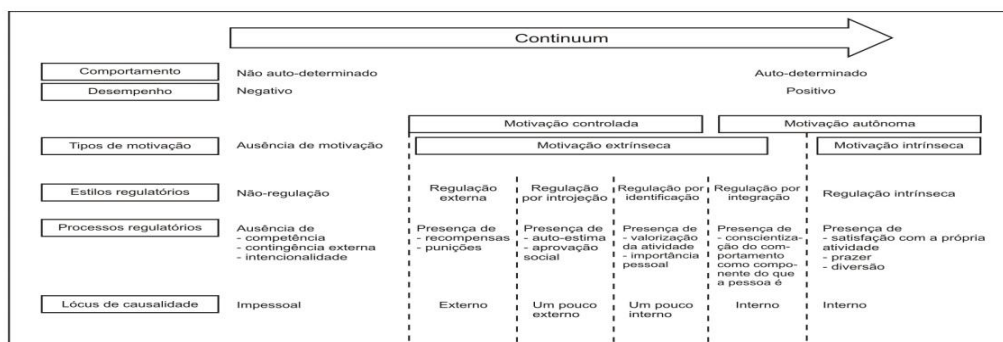
c) Regulação por identificação: o colaborador aceita a motivação externa como sua, pois os objetivos alcançados estão de acordo com suas necessidades e seus interesses. Ex.: o Perito Criminal acha que as câmaras especializadas⁵ são desnecessárias, mas como acredita que deve existir uma padronização de seu trabalho, ele aceita a atuação das respectivas câmaras.

d) Regulação por integração: o profissional se identifica com o comportamento estimulado externamente. Ex.: o Perito Criminal traz em sua bagagem psicológica o entendimento que os profissionais mais antigos são os mais experientes e capazes, assim ele aceita o regime baseado na hierarquia.

A TAD engloba três premissas básicas: necessidade de competência (sentimento de eficiência, necessidade de se sentir útil), vínculo (desejo de se sentir conectado, de ser aceito) e autonomia (desejo de auto-organização, de realizar a atividade da forma que julga mais eficiente). Segundo os autores, caso se forneça uma

⁵ Câmaras Especializadas de Criminalística (CECs) - são conselhos consultivos e deliberativos, vinculados ao Instituto Nacional de Criminalística, sob a coordenação da Divisão de Pesquisa, Padrões e Dados Criminalísticos (DPCRIM/INC) para avaliar a qualidade dos trabalhos da Perícia Criminal Federal e subsidiar a Direção do INC em suas decisões.

motivação extrínseca que consiga atender estas três premissas é possível interiorizar a motivação.



Fonte: Elaborado por Lutz et al (2011)

Figura 4- Representação gráfica da Teoria de Autodeterminação

Essas teorias foram abordadas por se relacionarem de forma ampla (Polícia Federal) e restrita (Perícia Criminal Federal) ao ambiente em que estão inseridos os Peritos Criminais Federais. Existe uma diferença macro na divisão de trabalho dentro do DPF, uma vez que as localidades possuem demandas diferentes. Profissionais de localidade diversas comparam sua “produtividade” com a dos demais.

O profissional que atua na Perícia Criminal Federal precisa de objetivos claros a serem alcançados, devido à característica científica do trabalho. Além disso, como em praticamente toda profissão, existe as relações interpessoais, e neste contexto teorias como a de MacClelland ou “Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas” são fundamentais para entender a motivação na Criminalística da Polícia Federal.

Assim, as premissas básicas de cada uma das teorias motivacionais abordadas nesta dissertação foram utilizadas para a elaboração do questionário aplicado com o intuito de avaliar se as questões relacionadas em cada uma delas estão atendidas no ambiente da Perícia Criminal Federal.

3. METODOLOGIA EMPREGADA

3.1 Coleta de Dados:

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa de campo é utilizada com a finalidade de conseguir informações acerca do objeto de estudo, para o qual se procura uma hipótese a ser comprovada, ou uma resposta, ou fenômenos ainda não previstos. Neste sentido foi elaborada uma pesquisa de campo que consistiu em duas fases.

3.1.1 Pesquisa qualitativa

Foi realizada uma entrevista com 10 Peritos Criminais Federais, pertencentes a áreas de atuação e lotações diversas, com a finalidade de constatar o que os respectivos profissionais apontavam como questões motivadoras e desmotivadoras no trabalho pericial.

A entrevista consistiu em perguntas abertas, que permitiam a cada entrevistado a liberdade de se expressar sobre o que entendia como motivador e desmotivador em seus trabalhos diários.

Os principais questionamentos foram:

- a) Aponte os principais fatores motivadores em seu trabalho.
- b) Aponte os principais fatores desmotivadores em seu trabalho.

Os Peritos Criminais entrevistados apontaram como fatores de motivação:

- ✓ atuar em prol da justiça;
- ✓ novos desafios;
- ✓ estrutura física;
- ✓ ambiente de trabalho;
- ✓ salário;
- ✓ compromisso com o serviço público;
- ✓ reconhecimento pelo trabalho e credibilidade da instituição (DPF).

Por outro lado, as seguintes questões foram apontadas como fatores de desmotivação:

- ✓ falta de um plano de carreira;
- ✓ ingerência sobre a perícia criminal;
- ✓ escassez de recursos;
- ✓ falta de reconhecimento, no aspecto geral, do DPF;

- ✓ cultura de a instituição ser baseada na hierarquia, ou seja, na antiguidade e não na meritocracia;
- ✓ injustiça na distribuição das tarefas;
- ✓ falta de participação dos Peritos Criminais Federais nas tomadas de decisão;
- ✓ falta de metas claras da instituição;
- ✓ descontinuidade de ações;
- ✓ gestão compartimentada e influenciada por diferenças entre cargos.

Foi ainda questionado aos entrevistados se a chefia imediata e o Departamento reconheciam os trabalhos por eles prestados. Nove entrevistados responderam que seu chefe imediato reconhece seu trabalho, porém apenas três acreditavam possuir o devido reconhecimento por parte do Departamento de Polícia Federal. Este questionamento foi inserido devido a situações vividas pela pesquisadora, nas quais ouviu, por diversas vezes e em localidades diferentes, que “a Polícia Federal não dá o devido reconhecimento à Criminalística e aos Peritos Criminais Federais”.

Os entrevistados mostraram-se receptivos à entrevista e interessados no tema, alguns demonstraram grande insatisfação com a Polícia Federal como um todo. Por outro lado, houve dois entrevistados bastante otimistas e satisfeitos com o clima de trabalho em sua localidade.

As questões citadas pelos entrevistados como motivadoras e desmotivadoras foram utilizadas – em conjunto com as premissas das teorias motivacionais abordadas nesta Dissertação – para elaboração do questionário que foi utilizado na segunda parte do trabalho (pesquisa quantitativa).

Uma compilação das respostas fornecidas pelos entrevistados encontra-se disponível no Apêndice 1 da presente Dissertação. Foi garantido, durante a entrevista, o anonimato dos entrevistados e por isso os nomes foram omitidos, bem como qualquer informação que pudesse levar à identificação dos mesmos.

3.1.2 Pesquisa quantitativa

O questionário elaborado foi composto de 46 (quarenta e seis) perguntas fechadas (de caráter objetivo) e 2 (duas) abertas (de caráter subjetivo), a serem respondidas por dirigentes e por servidores lotados nas unidades descentralizadas da

Criminalística da Polícia Federal, com o objetivo de mapear a motivação do Perito Criminal Federal.

Após a elaboração do questionário, realizou-se um teste com 5 (cinco) Peritos Criminais Federais, visando atestar a coerência e coesão das perguntas propostas. O questionário sofreu pequenos ajustes de acordo com as melhorias sugeridas e está disponível para consulta no Apêndice 2 desta Dissertação.

Após sua finalização, ele foi disponibilizado em ambiente virtual, via *Google Docs*⁶, aos 835 servidores que exerciam a atividade-fim (elaboração de Laudo Pericial Criminal) em unidades descentralizadas no momento de sua aplicação. O *link* que dava acesso ao questionário foi encaminhado aos Peritos Criminais objeto da pesquisa juntamente com um texto que explicava a pesquisa, qual seja:

“Este questionário é fundamental para conclusão da dissertação de Mestrado- A MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: O Caso da Perícia Criminal Federal - a ser apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública de Empresas – Ebape, da Fundação Getúlio Vargas. Você não será identificado e suas respostas não serão individualizadas. As perguntas de cunho pessoal são necessárias para explicar e/ou fundamentar os resultados encontrados.

Por favor, responda-o! Você irá gastar menos de 5min e irá contribuir para entendermos o fenômeno da motivação na Perícia Criminal Federal.

Obrigada

Cristina Moniz”

O objetivo da pesquisa era a realização de um censo, com vistas a coletar a opinião de todos os Peritos Criminais Federais alvos da pesquisa. Optou-se por realizar um censo, e não uma amostragem, devido à grande diversidade existente na população pesquisada o que dificultaria um desenho amostral significativo. Tal falta poderia levar a um erro de amostragem.

Buscou-se, neste estudo, a percepção dos servidores com relação à sua satisfação e motivação profissional, pretendendo-se identificar os seguintes pontos:

- a) Os profissionais encontram-se satisfeitos com o ambiente de trabalho e com a relação com os pares?

⁶ Trata-se de um pacote de aplicativos que funciona totalmente *on-line*, diretamente no [browser](#). No caso em comento, utilizou-se um editor de formulários .

- b) A remuneração percebida é adequada?
- c) Estão satisfeitos com a lotação?
- d) Vislumbram oportunidades de remoção e como enxergam a instrução normativa que trata deste assunto?

Outras questões a serem respondidas com o questionário – porém abordando a visão que os Peritos Criminais possuem em relação à importância dos trabalhos que realizam – são:

- a) Vislumbram importância no trabalho que realizam?
- b) Recebem retorno sobre a efetividade do trabalho que realizam?
- c) Existe um reconhecimento da instituição Polícia Federal aos trabalhos prestados pelos Peritos Criminais Federais?

O questionário foi composto de duas partes. A primeira visava identificar o Perito Criminal Federal, com informações como local de lotação; estado civil; se a família reside na mesma localidade; como vê a infraestrutura da localidade que reside em relação a lazer, saúde e educação. A segunda parte do questionário referiu-se ao ambiente de trabalho em si: instalações físicas; relação com a chefia e com os pares; reconhecimento pelos trabalhos realizados; intenção de remoção, oportunidades que vislumbram de serem removidos à localidade desejada, reconhecimento pelos trabalhos realizados.

Como a taxa de retorno do questionário foi baixa, o link para o questionário foi reenviado uma vez com o seguinte texto:

“Bom dia Prezados,

No dia 01.02.2013 (sexta-feira), vou encerrar o recebimento de respostas para meu questionário.

Agradeço a todos que já responderam . Muito Obrigada!!

Para aqueles que ainda não participaram: Por favor, responda!!!! A opinião de vocês é muito importante. Link para o questionário:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?fromEmail=true&formkey=dGZ3VkJSskVZSjdsUm5keTlpbkU1SIE6MQ>

Obrigada,

Cristina Moniz”

Com o envio do segundo e-mail houve um aumento no regresso de formulários, todavia, ainda assim, a taxa de retorno foi relativamente baixa, pouco mais de 30%.

3.2 Tratamento dos Dados e Revelações da Pesquisa de Campo

Com o objetivo de estudar as relações entre as variáveis, e ao mesmo tempo verificar quais explicam melhor a variabilidade no tocante à motivação/desmotivação dos PCFs, foi realizada uma Análise de Correspondência e uma Análise de *Cluster*. A primeira teve por objetivo estudar as correlações entre as categorias de respostas, e a segunda visou agrupar os indivíduos que possuíam um perfil semelhante.

Contudo, para realização dessas duas análises, primeiro foi necessário definir quais variáveis explicavam melhor a variabilidade entre os fatores de motivação e desmotivação no questionário respondido, com a finalidade de reduzir o universo de variáveis que seriam utilizadas tanto para a Análise de Correspondência quanto para a Análise de *Cluster*. Com essa finalidade procedeu-se primeiramente uma Análise de Componentes Principais (ACP).

3.2.1 – Análise de Componentes Principais (ACP)

A Análise de Componentes Principais consiste em converter um conjunto de observações de variáveis possivelmente correlacionadas a um conjunto de valores de variáveis linearmente descorrelacionadas chamadas componentes principais. O número de componentes principais é menor ou igual ao número das variáveis originais. Esta transformação é definida de forma que o primeiro componente principal tem a maior variância possível, ou seja, é responsável pelo máximo de variabilidade nos dados, e cada componente seguinte, por sua vez, tem a máxima variância.

Dessa forma, a ACP permite escolher as variáveis que mais explicam a variabilidade total, pois ela considera a variância total e deriva fatores que contêm pequenas proporções de variância única. Também chamada de análise fatorial de componentes, ela é adequada quando se deseja reduzir os dados, focando o número mínimo de fatores necessários para explicar a porção máxima da variância total representada no conjunto original das variáveis. Assim, foi escolhida a análise de componentes como forma de selecionar as variáveis que mais explicavam a variabilidade total dos dados.

Para realização da análise foi utilizado o software SPSS⁷ pois este admite considerar as variáveis categóricas, o que é interessante, já que o questionário possui a maioria das questões classificadas como nominal dicotômica.

A Análise de Componentes Principais, executada no SPSS, forneceu as correlações entre as variáveis, duas a duas. As matrizes de correlações contendo as correlações positivas mais significativas e as negativas mais significativas foram utilizadas para determinar as perguntas que seriam analisadas estatisticamente.

A ACP forneceu ainda, além das correlações bivariadas duas a duas, dois componentes principais, ou ainda chamados fatores. A tabela (Tabela 1) ilustrada abaixo mostra a variância explicada de cada variável, dentro da variabilidade de cada fator, e também a variância explicada de cada variável na variabilidade total, ou seja, dos dois fatores juntos. Observa-se que na análise geral dos fatores, a variabilidade explicada pelo primeiro fator é de 8,145, e a variabilidade explicada pelo segundo fator é de 6,442, ou seja, o primeiro fator explica melhor a variabilidade dos dados. Assim, os dois fatores são importantes, mas o primeiro fator é o mais explicativo.

A tabela 1 ilustra ainda as questões selecionadas (apresentadas na ordem da maior para a menor variância) para prosseguir com a Análise de correspondência. Estas são as que explicam até 70% do percentual acumulado da variabilidade total do modelo (dos dois fatores conjuntamente). Utilizou-se 70% porque, segundo Hair *et al* (2009) “...as cargas fatoriais (variância explicada pelas variáveis no fator) acima de 0,70 são consideradas indicativas de estrutura bem definida e são a meta de qualquer análise fatorial”. Além disso, foram incluídas algumas perguntas que apresentaram correlação bivariada significativa na matriz de correlações. Assim, todas as perguntas que somaram até 70% e algumas outras com alta correlação bivariada encontram-se relacionadas na tabela abaixo.

Tabela 1- Fatores gerados pela Análise de Componentes Principais.

Variabilidade explicada dos fatores					
Variáveis selecionadas para análise do questionário.	Fatores e total			% da variância total explicada	
	Fatores		Total	%	%
	1	2			
14.Você deseja ser removido para outra localidade?	,020	,623	,643	7,3	7,3

⁷ - É um programa de computador (pacote estatístico) desenvolvido para as ciências sociais,

Variabilidade explicada dos fatores					
Variáveis selecionadas para análise do questionário.	Fatores e total			% da variância total explicada	
	Fatores		Total	%	% acumulada
	1	2			
16. Acredita que será removido no seguinte prazo:	,020	,622	,642	7,3	14,7
45 Seu trabalho é reconhecido e valorizado pelo Departamento de Polícia Federal?	,297	,053	,350	4,0	18,7
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [Política de remoção]	,004	,335	,339	3,9	22,6
44. Seu trabalho recebe o devido reconhecimento por parte de seu chefe imediato?	,311	,005	,315	3,6	26,2
12. Quanto a estrutura de lazer, educação e saúde, a localidade em que trabalha pode ser classificada como:	,001	,314	,315	3,6	29,8
41. Seu trabalho é reconhecido por seus pares?	,298	,000	,298	3,4	33,2
13. Você mora e trabalha na mesma cidade em que residem seus pais, irmãos, tios e amigos de infância?	,055	,242	,297	3,4	36,6
19. Você acha que a carga de trabalho é distribuída igualmente entre os Peritos Criminais Federais de sua unidade?	,234	,060	,294	3,4	39,9
17. Há quantos anos você atua como Perito Criminal Federal?	,070	,218	,288	3,3	43,2
23. Você acha que a criminalística recebe o devido reconhecimento por parte dos operadores do direito?	,187	,071	,257	2,9	46,2
28. Você acha justa a política de seleção de sua unidade para cursos de capacitação?	,218	,022	,240	2,7	48,9
20. Você pretende permanecer na Perícia Criminal Federal?	,195	,044	,238	2,7	51,6
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [Ambiente de trabalho relacionado a colegas de profissão (amizade, inimizade, afinidades, companheirismo ou egoísmo, espírito de solidariedade ou competitividade)]	,194	,032	,226	2,6	54,2
29. Você vislumbra um futuro promissor para a Perícia Criminal Federal?	,212	,012	,224	2,6	56,8
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [A importância que o DPF dá à Perícia Criminal Federal]	,164	,049	,213	2,4	59,2
15. Já tentou ser removido?	,010	,184	,194	2,2	61,4
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te	,185	,000	,185	2,1	63,5

Variabilidade explicada dos fatores					
Variáveis selecionadas para análise do questionário.	Fatores e total			% da variância total explicada	
	Fatores		Total	%	% acumulada
	1	2			
desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [As metas da instituição]					
34. Você acha que a escolha dos cargos de chefia da criminalística é feita com base na meritocracia?	,176	,003	,180	2,1	65,6
27. Você conhece a política utilizada por sua unidade para escolher quem irá participar de cursos de capacitação?	,152	,028	,180	2,1	67,6
18. As relações de amizade em seu ambiente de trabalho, considerando apenas os Peritos Criminais Federais que trabalham com você, são boas?	,141	,030	,171	2,0	69,6
43. Seu trabalho é reconhecido por sua família?	,155	,008	,163	1,9	71,4
42. Seu trabalho é reconhecido pela sociedade?	,147	,010	,157	1,8	73,2
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [Ambiente de trabalho relacionado a instalações físicas e equipamentos]	,078	,040	,118	1,3	77,3
39. O que mais te atrai como Perito criminal Federal? [O fato de ser Policial]	,084	,030	,114	1,3	78,6
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [Salário]	,090	,018	,108	1,2	79,9
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [Plano de carreira]	,096	,005	,102	1,2	83,4
6. Você está exercendo atividade de chefia na Criminalística:	,081	,003	,084	1,0	85,4
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [Subordinação do cargo Perito Criminal Federal ao cargo de Delegado de Polícia Federal.]	,017	,058	,074	,9	90,7
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [Ser parte de uma carreira policial]	,051	,023	,074	,8	91,6
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te	,038	,029	,067	,8	93,1

Variabilidade explicada dos fatores					
Variáveis selecionadas para análise do questionário.	Fatores e total			% da variância total explicada	
	Fatores		Total	%	% acumulada
	1	2			
desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [O fato de ser Policial]					
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [Descontinuidade de ações afetas à criminalística]	,006	,044	,049	,6	96,1
39. O que mais te atrai como Perito criminal Federal? [Salário]	,001	,046	,047	,5	96,6
39. O que mais te atrai como Perito criminal Federal? [Aposentadoria especial]	,015	,009	,024	,3	98,7
Active Total	4,887	3,865	8,752		
% of Variance	8,145	6,442	14,586		

A confiabilidade do modelo gerado foi medida pelo teste estatístico Alfa de Cronbach. Este coeficiente de confiabilidade avalia a consistência da escala inteira. O limite inferior para o alfa de Cronbach geralmente aceito é de 0,70. O quadro abaixo ilustra que o coeficiente gerado foi de 0,900 para o total (0,812 para o fator ou dimensão 1, e 0,746 para o fator 2) ou seja, o modelo é adequado.

Model Summary

Dimension	Cronbach's Alpha	Variance Accounted For	
		Total (Eigenvalue)	% of Variance
1	,812	4,960	8,266
2	,746	3,753	6,255
Total	,900 ^a	8,713	14,521

a. Total Cronbach's Alpha is based on the total Eigenvalue.

3.2.2 – Análise de Correspondência Multivariada (ACM)

A crescente utilização de dados categóricos - aqueles que se definem exclusivamente por nome - em estudos e pesquisas na área das ciências humanas, tem incentivado o desenvolvimento de técnicas de análises que permitem a interpretação dos resultados obtidos.

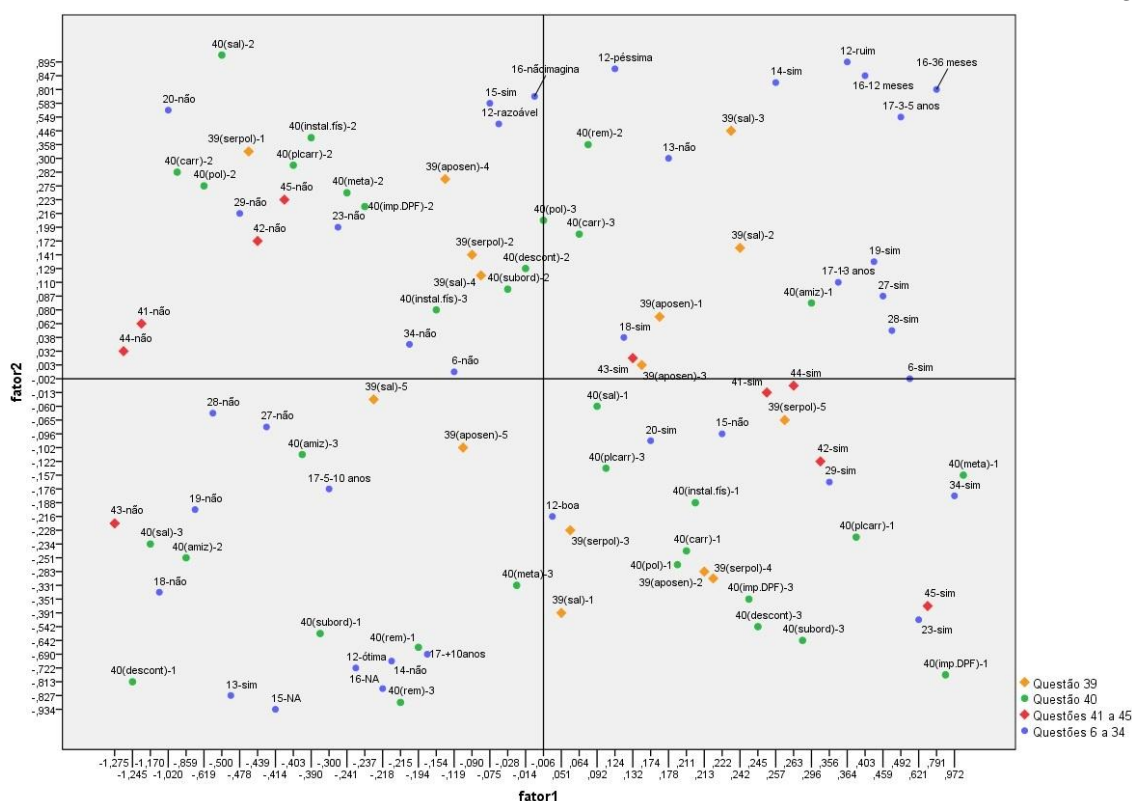
Neste sentido, a Análise de Correspondência (AC) surge como uma solução para trabalhar dados categóricos sem que os princípios estatísticos sejam violados.

A AC é uma técnica que visa a redução da quantidade de dados a serem analisados pelo pesquisador, a partir de procedimentos de estatística multivariada, de forma que este possa analisar um número maior de variáveis/categorias simultaneamente a partir de um espaço com dimensões reduzidas, com o mínimo de perda de informação possível.

Cunha Jr. (1997)

Segundo Hoffman e Franke (1986) *apud* Cunha Jr, a AC surge como uma solução para que o pesquisador resolva limitações estatísticas ocasionadas pelas variáveis qualitativas/categóricas, ou seja, permite que a partir da análise surja uma quantificação dos dados, sem violar, contudo, os princípios estatísticos de técnicas desenvolvidas para dados quantitativos, como no caso de utilização da análise fatorial.

Nos resultados alcançados com a Análise de Componentes Principais feita anteriormente, foram elencadas as variáveis que participaram da Análise de Correspondência (essas variáveis escolhidas foram as que tiveram percentual de participação acumulada de até 70% na variabilidade total explicada dos dois fatores criados na análise de componentes (fator 1 e fator 2), e com adição das variáveis que tiveram as maiores correlações significativas, duas a duas variáveis). O resultado pode ser avaliado na figura abaixo.



No gráfico, chamado mapa perceptual, são representadas – em um espaço perceptual – todas as categorias das variáveis envolvidas, retratando as relações entre essas mesmas categorias. As categorias que estão no mesmo quadrante no mapa perceptual tem correlação entre si, e a proximidade das categorias no mapa indica similaridade ou associação. As categorias mais próximas entre si apresentam associação, enquanto que as categorias distantes umas das outras não possuem associação, ou esta associação é muito fraca. Pode-se avaliar a distância entre os pontos tanto no sentido do eixo X como no do eixo Y do gráfico. No entanto, em última análise, pode-se considerar a dimensão 1, (eixo X), como a mais importante para avaliar similaridade entre as categorias, pois foi a que apresentou maior participação na variabilidade explicada, conforme demonstrado no teste alfa de Cronbach abaixo:

Model Summary

Dimension	Cronbach's Alpha	Variance Accounted For		
		Total (Eigenvalue)	Inertia	% of Variance
1	,803	4,542	,134	13,360
2	,756	3,755	,110	11,044
Total		8,297	,244	
Mean	,782 ^a	4,149	,122	12,202

a. Mean Cronbach's Alpha is based on the mean Eigenvalue.

3.2.3 –Análise de *Clusters*

Por fim, utilizando os fatores criados na Análise de correspondência, foi realizada uma Análise de Cluster, com o objetivo de dividir os respondentes em *clusters* significativamente semelhantes entre si (considerando os componentes de um mesmo *cluster*), de forma que eles fossem, ao mesmo tempo, significativamente diferentes entre si (comparando um cluster aos demais), ou seja, a partir de um conjunto de variáveis, os *clusters* são internamente homogêneos e, ao mesmo tempo, heterogêneos entre si;

Mantendo a parcimônia entre um número não muito grande de *clusters* que dificultasse a análise, e evitando ao mesmo tempo um número tão pequeno que não alcançasse o objetivo de diferenciar os indivíduos satisfatoriamente entre si, foram destacados 7 *clusters*, a partir de um dendograma gerado pelo software SPSS. A tabela a seguir ilustra os sete *clusters* criados:

Tabela 2 - Grupo de Peritos Criminais criados na análise de *cluster*.

Pergunta		Clusters													
		1		2		3		4		5		6		7	
		PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%
6. Você está exercendo atividade de chefia na Criminalística:	não	24	100	21	95,5	40	87,0	39	78,0	37	97,4	38	77,6	23	60,5
	sim	0	,0	1	4,5	6	13,0	11	22,0	1	2,6	11	22,4	15	39,5
12. Quanto a estrutura de lazer, educação e saúde, a localidade em que trabalha pode ser classificada como:	ótima	5	20,8	9	40,9	25	54,3	13	26,0	5	13,2	2	4,1	4	10,5
	boa	9	37,5	10	45,5	20	43,5	22	44,0	9	23,7	14	28,6	18	47,4
	razoável	7	29,2	2	9,1	1	2,2	13	26,0	8	21,1	18	36,7	6	15,8
	ruim	2	8,3	0	,0	0	,0	2	4,0	10	26,3	12	24,5	7	18,4
	péssima	1	4,2	1	4,5	0	,0	0	,0	6	15,8	3	6,1	3	7,9
13. Você mora e trabalha na mesma cidade em que residem seus pais, irmãos, tios e amigos de infância?	não	16	66,7	9	40,9	18	39,1	31	62,0	37	97,4	49	100,0	36	94,7
	sim	8	33,3	13	59,1	28	60,9	19	38,0	1	2,6	0	,0	2	5,3
14. Você deseja ser removido para outra localidade?	não	13	54,2	22	100,0	46	100,0	45	90,0	0	,0	6	12,2	13	34,2
	sim	11	45,8	0	,0	0	,0	5	10,0	38	100,0	43	87,8	25	65,8
15. Já tentou ser removido?	NA	4	16,7	11	50,0	19	41,3	11	22,0	0	,0	0	,0	3	7,9
	não	8	33,3	9	40,9	24	52,2	21	42,0	11	28,9	27	55,1	22	57,9
	sim	12	50,0	2	9,1	3	6,5	18	36,0	27	71,1	22	44,9	13	34,2
16. Acredita que será removido no seguinte prazo:	12 meses	1	4,2	0	,0	0	,0	1	2,0	4	10,5	10	20,4	3	7,9
	36 meses	1	4,2	0	,0	0	,0	0	,0	6	15,8	11	22,4	9	23,7
	NA	8	33,3	22	100,0	44	95,7	41	82,0	0	,0	3	6,1	10	26,3
	Não Imagina	14	58,3	0	,0	2	4,3	8	16,0	28	73,7	25	51,0	16	42,1
17. Há quantos anos você atua como Perito	+10anos	3	12,5	8	36,4	12	26,1	9	18,0	1	2,6	3	6,1	5	13,2

Pergunta		Clusters													
		1		2		3		4		5		6		7	
		PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%
Criminal Federal?	1-3 anos	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	1	2,6	0	,0	1	2,6
	3-5 anos	4	16,7	0	,0	4	8,7	11	22,0	20	52,6	32	65,3	22	57,9
	5-10 anos	17	70,8	14	63,6	30	65,2	30	60,0	16	42,1	14	28,6	10	26,3
18. As relações de amizade em seu ambiente de trabalho, considerando apenas os Peritos Criminais Federais que trabalham com você, são boas?	não	10	41,7	6	27,3	6	13,0	4	8,0	1	2,6	0	,0	0	,0
	sim	14	58,3	16	72,7	40	87,0	46	92,0	37	97,4	49	100,0	38	100,0
19. Você acha que a carga de trabalho é distribuída igualmente entre os Peritos Criminais Federais de sua unidade?	não	17	70,8	19	86,4	20	43,5	24	48,0	18	47,4	7	14,3	3	7,9
	sim	7	29,2	3	13,6	26	56,5	26	52,0	20	52,6	42	85,7	35	92,1
20. Você pretende permanecer na Perícia Criminal Federal?	não	11	45,8	5	22,7	1	2,2	5	10,0	16	42,1	0	,0	1	2,6
	sim	13	54,2	17	77,3	45	97,8	45	90,0	22	57,9	49	100,0	37	97,4
23. Você acha que a criminalística recebe o devido reconhecimento por parte dos operadores do direito?	não	23	95,8	20	90,9	21	45,7	40	80,0	35	92,1	41	83,7	11	28,9
	sim	1	4,2	2	9,1	25	54,3	10	20,0	3	7,9	8	16,3	27	71,1
27. Você conhece a política utilizada por sua unidade para escolher quem irá participar de cursos de capacitação?	não	20	83,3	18	81,8	25	54,3	30	60,0	22	57,9	19	38,8	6	15,8
	sim	4	16,7	4	18,2	21	45,7	20	40,0	16	42,1	30	61,2	32	84,2
28. Você acha justa a política de seleção de sua unidade para cursos de capacitação?	não	22	91,7	15	68,2	21	45,7	27	54,0	22	57,9	13	26,5	4	10,5
	sim	2	8,3	7	31,8	25	54,3	23	46,0	16	42,1	36	73,5	34	89,5
29. Você vislumbra um futuro promissor para a Perícia Criminal Federal?	não	20	83,3	12	54,5	14	30,4	19	38,0	29	76,3	15	30,6	5	13,2
	sim	4	16,7	10	45,5	32	69,6	31	62,0	9	23,7	34	69,4	33	86,8
34. Você acha que a escolha dos cargos de chefia da criminalística é feita com base na	não	24	100,0	22	100,0	37	80,4	43	86,0	37	97,4	42	85,7	17	44,7
	sim	0	,0	0	,0	9	19,6	7	14,0	1	2,6	7	14,3	21	55,3

Pergunta		Clusters													
		1		2		3		4		5		6		7	
		PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%
meritocracia?															
39. O que mais te atrai ... [importância que tem a Perícia para o Processo]	1	4	16,7	6	27,3	5	10,9	9	18,0	3	7,9	10	20,4	4	10,5
	2	4	16,7	2	9,1	7	15,2	8	16,0	7	18,4	3	6,1	11	28,9
	3	3	12,5	3	13,6	7	15,2	9	18,0	8	21,1	9	18,4	8	21,1
	4	6	25,0	4	18,2	14	30,4	13	26,0	12	31,6	11	22,4	9	23,7
	5	7	29,2	7	31,8	13	28,3	11	22,0	8	21,1	16	32,7	6	15,8
39. O que mais te atrai ... [Credibilidade]	1	5	20,8	2	9,1	3	6,5	4	8,0	2	5,3	8	16,3	11	28,9
	2	3	12,5	5	22,7	8	17,4	11	22,0	6	15,8	10	20,4	6	15,8
	3	7	29,2	6	27,3	11	23,9	14	28,0	11	28,9	5	10,2	11	28,9
	4	5	20,8	4	18,2	11	23,9	10	20,0	12	31,6	11	22,4	9	23,7
	5	4	16,7	5	22,7	13	28,3	11	22,0	7	18,4	15	30,6	1	2,6
39. O que mais te atrai [Salário]	1	4	16,7	8	36,4	20	43,5	14	28,0	6	15,8	6	12,2	13	34,2
	2	2	8,3	0	,0	6	13,0	4	8,0	6	15,8	7	14,3	5	13,2
	3	4	16,7	2	9,1	1	2,2	8	16,0	6	15,8	13	26,5	8	21,1
	4	8	33,3	2	9,1	5	10,9	12	24,0	5	13,2	8	16,3	8	21,1
	5	6	25,0	10	45,5	14	30,4	12	24,0	15	39,5	15	30,6	4	10,5
39. O que mais te atrai ... [Aposentadoria especial]	1	2	8,3	0	,0	3	6,5	5	10,0	4	10,5	4	8,2	3	7,9
	2	2	8,3	4	18,2	15	32,6	7	14,0	4	10,5	10	20,4	11	28,9
	3	3	12,5	2	9,1	5	10,9	6	12,0	3	7,9	7	14,3	6	15,8
	4	8	33,3	7	31,8	7	15,2	19	38,0	14	36,8	15	30,6	8	21,1
	5	9	37,5	9	40,9	16	34,8	13	26,0	13	34,2	13	26,5	10	26,3
39. O que mais te atrai como Perito criminal	1	12	50,0	5	22,7	4	8,7	15	30,0	16	42,1	10	20,4	5	13,2

Pergunta		Clusters													
		1		2		3		4		5		6		7	
		PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%
Federal? [O fato de ser Policial]	2	5	20,8	2	9,1	4	8,7	5	10,0	5	13,2	5	10,2	5	13,2
	3	1	4,2	4	18,2	9	19,6	9	18,0	4	10,5	8	16,3	6	15,8
	4	3	12,5	5	22,7	11	23,9	5	10,0	3	7,9	7	14,3	6	15,8
	5	3	12,5	6	27,3	18	39,1	16	32,0	10	26,3	19	38,8	16	42,1
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [Atuar em prol da justiça]	1	24	100,0	14	63,6	45	97,8	46	92,0	36	94,7	49	100,0	34	89,5
	3	0	,0	8	36,4	1	2,2	4	8,0	2	5,3	0	,0	4	10,5
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [Ser parte de uma carreira policial]	1	4	16,7	13	59,1	25	54,3	25	50,0	8	21,1	27	55,1	22	57,9
	2	11	45,8	6	27,3	2	4,3	7	14,0	8	21,1	3	6,1	0	,0
	3	9	37,5	3	13,6	19	41,3	18	36,0	22	57,9	19	38,8	16	42,1
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [A importância que o DPF dá à Perícia Criminal Federal]	1	0	,0	2	9,1	13	28,3	1	2,0	0	,0	2	4,1	19	50,0
	2	23	95,8	15	68,2	24	52,2	40	80,0	36	94,7	43	87,8	8	21,1
	3	1	4,2	5	22,7	9	19,6	9	18,0	2	5,3	4	8,2	11	28,9
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [As metas da instituição]	1	0	,0	1	4,5	7	15,2	3	6,0	2	5,3	7	14,3	15	39,5
	2	19	79,2	13	59,1	17	37,0	27	54,0	29	76,3	29	59,2	12	31,6
	3	5	20,8	8	36,4	22	47,8	20	40,0	7	18,4	13	26,5	11	28,9

Pergunta		Clusters													
		1		2		3		4		5		6		7	
		PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [Gestão baseada na hierarquia e disciplina]	1	0	,0	3	13,6	3	6,5	6	12,0	1	2,6	3	6,1	12	31,6
	2	23	95,8	14	63,6	23	50,0	36	72,0	30	78,9	35	71,4	18	47,4
	3	1	4,2	5	22,7	20	43,5	8	16,0	7	18,4	11	22,4	8	21,1
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [Subordinação do cargo Perito Criminal Federal ao cargo de Delegado de Polícia Federal.]	1	0	,0	2	9,1	0	,0	1	2,0	0	,0	0	,0	1	2,6
	2	22	91,7	16	72,7	37	80,4	45	90,0	37	97,4	46	93,9	30	78,9
	3	2	8,3	4	18,2	9	19,6	4	8,0	1	2,6	3	6,1	7	18,4
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [Salário]	1	17	70,8	17	77,3	45	97,8	46	92,0	31	81,6	45	91,8	38	100,0
	2	4	16,7	0	,0	0	,0	3	6,0	6	15,8	3	6,1	0	,0
	3	3	12,5	5	22,7	1	2,2	1	2,0	1	2,6	1	2,0	0	,0
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [Ambiente de trabalho relacionado a instalações físicas e equipamentos]	1	8	33,3	11	50,0	33	71,7	33	66,0	16	42,1	27	55,1	31	81,6
	2	12	50,0	7	31,8	7	15,2	13	26,0	18	47,4	12	24,5	4	10,5
	3	4	16,7	4	18,2	6	13,0	4	8,0	4	10,5	10	20,4	3	7,9
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [Ambiente de trabalho relacionado a colegas de	1	8	33,3	6	27,3	32	69,6	30	60,0	26	68,4	44	89,8	36	94,7
	2	9	37,5	12	54,5	6	13,0	10	20,0	4	10,5	2	4,1	1	2,6
	3	7	29,2	4	18,2	8	17,4	10	20,0	8	21,1	3	6,1	1	2,6

Pergunta		Clusters													
		1		2		3		4		5		6		7	
		PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%
profissão (amizade, inimizade, afinidades, companheirismo ou egoísmo, espírito de solidariedade ou competitividade)]															
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [O fato de ser Policial]	1	4	16,7	13	59,1	26	56,5	21	42,0	8	21,1	26	53,1	23	60,5
	2	8	33,3	4	18,2	2	4,3	10	20,0	8	21,1	3	6,1	1	2,6
	3	12	50,0	5	22,7	18	39,1	19	38,0	22	57,9	20	40,8	14	36,8
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [Plano de carreira]	1	2	8,3	7	31,8	21	45,7	15	30,0	6	15,8	18	36,7	25	65,8
	2	18	75,0	8	36,4	13	28,3	22	44,0	25	65,8	16	32,7	5	13,2
	3	4	16,7	7	31,8	12	26,1	13	26,0	7	18,4	15	30,6	8	21,1
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [Descontinuidade de ações afetas à criminalística]	1	0	,0	3	13,6	0	,0	3	6,0	0	,0	0	,0	0	,0
	2	23	95,8	14	63,6	32	69,6	41	82,0	35	92,1	42	85,7	31	81,6
	3	1	4,2	5	22,7	14	30,4	6	12,0	3	7,9	7	14,3	7	18,4
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. [Política de remoção]	1	0	,0	2	9,1	0	,0	2	4,0	0	,0	0	,0	3	7,9
	2	20	83,3	5	22,7	17	37,0	36	72,0	37	97,4	46	93,9	30	78,9
	3	4	16,7	15	68,2	29	63,0	12	24,0	1	2,6	3	6,1	5	13,2
41. Seu trabalho é reconhecido por seus pares?	não	15	62,5	13	59,1	4	8,7	3	6,0	8	21,1	3	6,1	0	,0
	sim	9	37,5	9	40,9	42	91,3	47	94,0	30	78,9	46	93,9	38	100,0
42. Seu trabalho é reconhecido pela sociedade?	não	16	66,7	14	63,6	8	17,4	27	54,0	22	57,9	19	38,8	5	13,2

Pergunta		<i>Clusters</i>													
		1		2		3		4		5		6		7	
		PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%	PCFs	%
	sim	8	33,3	8	36,4	38	82,6	23	46,0	16	42,1	30	61,2	33	86,8
43. Seu trabalho é reconhecido por sua família?	não	6	25,0	10	45,5	0	,0	5	10,0	4	10,5	0	,0	0	,0
	sim	18	75,0	12	54,5	46	100,0	45	90,0	34	89,5	49	100,0	38	100,0
44. Seu trabalho recebe o devido reconhecimento por parte de seu chefe imediato?	não	14	58,3	15	68,2	3	6,5	2	4,0	11	28,9	1	2,0	0	,0
	sim	10	41,7	7	31,8	43	93,5	48	96,0	27	71,1	48	98,0	38	100,0
45 Seu trabalho é reconhecido e valorizado pelo Departamento de Policia Federal?	não	23	95,8	20	90,9	16	34,8	37	74,0	35	92,1	34	69,4	4	10,5
	sim	1	4,2	2	9,1	30	65,2	13	26,0	3	7,9	15	30,6	34	89,5

4. DISCUSSÃO

O objetivo deste trabalho foi fazer uma pesquisa por meio de um censo, sendo que a população alvo para o censo foram os Peritos Criminais Federais que estavam envolvidos na atividade-fim no momento da distribuição dos questionários.

Silva 2001, no livro *Amostragem Probabilística*, assegura que, a rigor, quando se faz um censo espera-se obter uma taxa de resposta em torno de 85%. Como a taxa de resposta dos Peritos Criminais Federais que atuavam na atividade-fim foi baixa, pouco acima de 30%, o presente estudo ficou restrito a um estudo de caso.

Isto significa que, devido ao baixo retorno do censo, as repostas obtidas não podem ser extrapoladas para toda a população e são válidas apenas para o universo de Peritos Criminais que responderam ao questionário. Assim deve-se considerar o presente trabalho apenas como um estudo de caso que indica algumas estimativas.

O perfil do respondente ao questionário se delineou da seguinte forma: maior parte homens (91%); sem cargo de chefia (83%); apresentando algum tipo especialização - *lato sensu* ou *stricto sensu* além da graduação (69%); a maioria com idade igual ou superior a 39 anos; casados (80%); com filhos (70%); residindo com os filhos e esposa (79%); residindo em localidade diversa da que reside seus pais, irmãos, tios e amigos (73%); o serviço anterior era público (60%); não deseja ocupar cargo de chefia (74%). Quanto à intenção de remoção, 45% dos respondentes possuem a intenção de ser removidos e destes 61% não imaginam quando isto irá ocorrer.

4.1 Análise de correspondência associada aos *Clusters*

Com a finalidade de entender o agrupamento das categorias (perguntas/respostas) e das classes de PCFs, buscou-se uma associação entre o resultado da análise de correspondência e dos *clusters* formados. A figura abaixo ilustra os resultados da Análise de Correspondência apresentada anteriormente, com o agrupamento das classes de Peritos criadas na análise de *Cluster*. Vejamos:

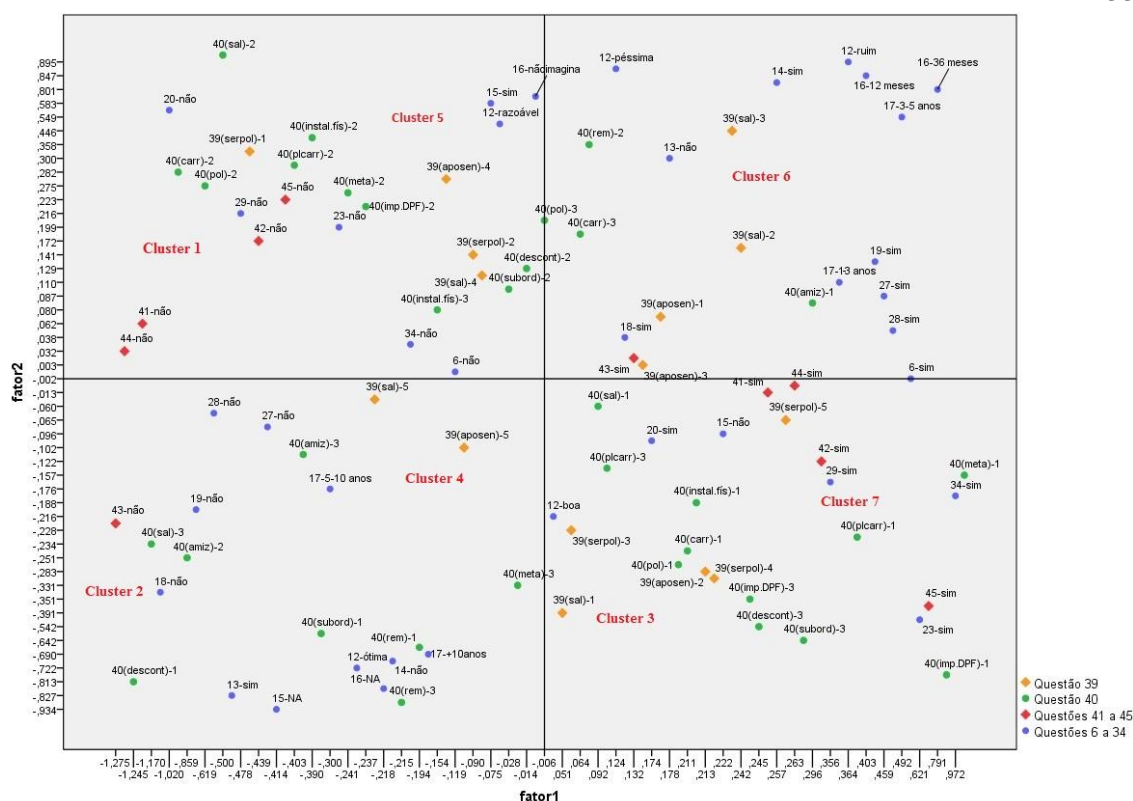


Figura 6- Mapa perceptual apresentando os resultados da Análise de Correspondência, com o posicionamento dos *Cluster* por quadrante.

De acordo com a análise de correspondência, quanto mais próximas as categorias estão entre si, maior a correlação quando comparada com as categorias que estão mais longe. Ou seja, quanto maior a proximidade entre as categorias de pergunta/resposta, mais forte a chance de um mesmo PCF ter respondido a categorias que estão próximas. A análise de *Cluster* buscou agrupar Peritos Criminais Federais com o maior número de respostas iguais possível, embora a igualdade não seja perfeita.

Buscou-se uma associação entre as classes de Peritos criadas e as categorias de perguntas agrupadas pela análise de correspondência. Com este objetivo, foi realizada uma análise para verificar em que quadrante do mapa perceptual gerado na Análise de Correspondência estavam representadas as classes de PCFs criadas. Assim se verificou em quais quadrantes os PCFs de determinado *Cluster* estavam distribuídos. O grupo de PCFs formado foi alocado no quadrante que obteve a maior quantidade de Peritos Vejamos:

Tabela 3 - Distribuição das Classes de PCFs por quadrante do mapa perceptual.

		Quadrante			
		NegNeg	NegPos	PosNeg	PosPos
Cluster	1	3	21	0	0
	2	22	0	0	0
	3	15	0	31	0
	4	33	6	7	4
	5	0	32	0	6
	6	0	2	0	47
	7	0	0	22	16

Além disso, a fim de verificar em que posição do quadrante estariam localizadas as classes criadas, foi utilizada a média e a mediana dos fatores de cada classe, para posicioná-las no quadrante.

Obteve-se como resultado:

✓ Os *Clusters* 1 e 5 estão no quadrante eixo “x” negativo e eixo “y” positivo, só que pela média dos fatores, o *Cluster* 1 está mais à esquerda e mais abaixo, no quadrante, do que o *Cluster* 5;

✓ O quadrante positivo-positivo é totalmente do *Cluster* 6;

✓ Os *clusters* 3 e 7 estão no quadrante eixo “x” positivo e eixo “y” negativo, só que o *Cluster* 3 está mais abaixo e mais à esquerda do quadrante do que o *Cluster* 7;

✓ Os *Clusters* 2 e 4 estão no quadrante negativo/negativo, só que o *cluster* 2 está mais abaixo e mais à esquerda, no quadrante do que o *cluster* 4.

Diante deste posicionamento, embora não tenha sido possível delimitar – na zona de fronteira entre uma classe e outra – quais categorias comporiam um grupo criado e não o outro, buscou-se selecionar, em cada *cluster*, as variáveis que mais explicavam o agrupamento dos PCFs naquela classe a fim de nomeá-lo. Todavia, devido à dificuldade de delimitar a borda de cada classe formada, procedeu-se à análise dos quadrantes como um todo, até porque existe uma grande relação entre os grupos que se agruparam no mesmo quadrante.

a) O *Cluster* 1, por ter agrupado perguntas como a 41-não, 44-não e 45-não, as quais tratam sobre a percepção do reconhecimento dos trabalhos realizados, recebeu a denominação da classe: “Falta de Reconhecimento”, já o *cluster* 5, agrupou Peritos que responderam não à questão 34 (Você acha que a escolha dos cargos de chefia da criminalística é feita com base na meritocracia?) e responderam como desmotivante a

questão 40 no que tange os tópicos subordinação ao cargo de delegado e descontinuidade de ações afetas à criminalística, assim, atribuiu-se a denominação deste *cluster* de “Insatisfação”.

Os *clusters* 1 e 5 agruparam as seguintes categorias: quem respondeu “não” para a questão 23 (Você acha que a criminalística recebe o devido reconhecimento por parte dos operadores do direito?), tende a responder **não** para as questões 41 (Seu trabalho é reconhecido por seus pares?), 42 (Seu trabalho é reconhecido pela sociedade?), 44 (Seu trabalho recebe o devido reconhecimento por parte de seu chefe imediato?) e 29 (Você vislumbra um futuro promissor para a pericial criminal federal?). Possuem ainda a tendência de colocarem como desmotivantes tópicos como: “a importância que o DPF dá à Perícia Criminal Federal”; “ambiente de trabalho relacionado a instalações físicas e equipamentos”; “as metas da instituição”, “plano de carreira”, “ser parte de uma carreira policial” e “o fato de ser Policial”, referentes à questão 40. Já para a questão 39 (O que mais te atrai como Perito Criminal? Numere em ordem crescente de prioridade), relacionaram “o fato de ser Policial” como o fator mais importante, superando as seguintes opções: importância que tem a Perícia para o Processo Penal, credibilidade, salário e aposentadoria especial. Estes grupos formados encontram-se completamente desmotivados, englobando, inclusive, o ponto 20, com a resposta “não” à pergunta: “Você pretende permanecer na Perícia Criminal Federal?”.

b) O *cluster* 6, o único que restou isolado em um único quadrante, apresentou respostas não tão agrupadas, mas que possibilitaram inferir que este grupo reuniu os Peritos interessados em serem removidos, pois obteve como os resultados mais expressivos aqueles relativos à alteração de lotação, assim este grupo recebeu a denominação de “Remoção”.

Trata-se de um grupo de Peritos atuando na Perícia da Polícia Federal há menos de 5 anos (questão 17), que deseja ser removido para outra localidade (questão 14-sim); que não mora na mesma localidade que parentes e amigos de infância (Questão 13); que reside em um lugar com estrutura de lazer, educação e saúde péssima ou ruim (questão 12); que acha a política de remoção do DPF desmotivante (40-rem-2). Assim, este grupo, apesar de se mostrar motivado em relação a ambiente de trabalho e afiliação com os pares, encontra-se desmotivado por estar lotado em locais que classificam como ruins ou péssimos e ao mesmo tempo não acreditam na política de remoção do DPF.

c) O quadrante PosNeg, reuniu os *clusters* 3 e 7.

O *cluster* 3 se declarou indiferente a questões como “importância que o DPF dá à Perícia Criminal Federal”; “descontinuidade de ações afetas à criminalística” e “subordinação do cargo de Perito Criminal Federal ao cargo de Delegado Policial Federal”, e relacionou como os fatores que mais o atraem como PCF o salário e a aposentadoria especial (questão 39). Por estas questões, este grupo foi classificado como “Indiferentes”. Ao analisar-se a questão 40, para os tópicos selecionados obtém o seguinte quadro:

Tabela 4- Análise da questão 40, referente às letras “c”, “f” e “l”.

Questão 40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam e (2) para os que te desmotivam e (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal.	Nº de PCFs motivados (1)	Nº de PCFs desmotivados (2)	Nº de PCFs indiferentes (3)
<i>A importância que o DPF dá à Perícia Criminal Federal</i>	37	189	41
<i>Descontinuidade de ações afetas à criminalística</i>	6	218	43
<i>Subordinação do cargo Perito Criminal Federal ao cargo de Delegado de Polícia Federal.</i>	4	233	30

Assim, infere-se que o grupo 3 encontra-se desmotivado para exercer suas atividades, pois destoa do resultado encontrado para a maioria da população alvo no tocante a temas como “subordinação do cargo de Perito Criminal Federal ao cargo de Delegado Policial Federal”. Além disso, o fato de ser indiferente à “importância que o DPF dá à Perícia Criminal Federal” e às “metas da instituição”, evidencia um descomprometimento com a Criminalística e com a instituição. Este grupo é formado basicamente por PCFs que atuam como Perito Criminal Federal há 5-10 anos (65,2%) ou +10 anos (26,1%), ou seja, vivenciam os problemas da categoria e as brigas entre internas há algum tempo. Isso pode ter levado os indivíduos que formam este *cluster* a se isolarem, como um mecanismo de proteção a fim de evitar possíveis decepções.

O *cluster* 7 apresentou respostas opostas às aquelas fornecidas pelo *cluster* 1. Os PCFs desta classe vislumbram um futuro promissor para a Criminalística (29-sim), acreditam que recebem o devido reconhecimento por parte do chefe imediato (44-sim), da sociedade (42-sim) e do Departamento de Polícia Federal (45-sim), bem como por parte dos operadores do direito (23-sim), acham que os cargos de chefia da

Criminalística são escolhidos com base na meritocracia (35-sim). Desta forma percebe-se claramente que este grupo encontra-se motivado, e, por este motivo foi nomeado “Satisfeitos”. Vale ressaltar que o ponto 6-sim, (Você esta exercendo atividade de chefia na criminalística?), encontra-se neste *cluster*, o que talvez justifique as respostas encontradas, uma vez que a própria indicação para cargos de chefia configura um reconhecimento dos trabalhos prestados. Os “chefes” representam 40% dos PCFs deste *cluster*.

Não se pode esquecer que o grupo 3 e o 7 também se encontram no mesmo quadrante, assim nem o grupo 3 está totalmente indiferente ou descomprometido e nem o grupo 7 acredita que tudo esteja tão bem.

d) O quadrante NegNeg agrupou as classes 2 e 4. Estes grupos apresentaram o seguinte agrupamento: quem respondeu não para a questão 18 (As relações de amizade em seu ambiente de trabalho, considerando apenas os peritos que trabalham com você, são boas?), também colocou que é indiferente à motivação pelo salário e às metas da instituição; é desmotivado pelas relações de amizade no trabalho e por ser parte de uma carreira policial. Acredita ainda, que a carga de trabalho (questão19) não é distribuída igualmente. Reuniu, ainda, Peritos que não possuem a intenção de serem removidos, que já possuem 10 anos que atuam na Perícia Criminal e estão residindo na mesma cidade de seus pais, irmãos, tios e amigos.

No geral, estes grupos também se apresentaram desmotivados, uma vez que o que se observa da análise é que os PCFs reunidos nestes grupos não se sentem parte de uma equipe e acreditam que existe uma distribuição desigual em relação à carga de trabalho. Além disso, este quadrante também agrupou Peritos Criminais que responderam não conhecerem a política adotada por sua unidade para escolher quem irá participar de cursos de capacitação (27-não) e que declararam não acharem justa a política seleção utilizada (28-não). Ou seja, nem o fato de estarem residindo na cidade em que desejam interfere positivamente na motivação dos Peritos reunidos neste quadrante. Isso talvez se justifique por não acreditarem na política de “incentivo” - como cursos de capacitação - e na distribuição de trabalho. O Grupo 2 foi denominado “Injustiça” e o grupo 4 de “Descrédito”.

Tabela 5- Principais características dos *clusters* formado.

<i>Clusters</i>	<i>Denominação</i>	<i>Característica mais evidente</i>
1	Falta de reconhecimento	O trabalho não é reconhecido pelos pares, pela sociedade, pela família e pelos operadores do direito.
2	Injustiça	Não acha que a carga de trabalho é distribuída igualmente entre os peritos da sua unidade e disse que as relações de amizade no ambiente de trabalho, considerando apenas os peritos que trabalham em sua unidade não são boas.
3	Indiferente	Indiferentes a fatores como descontinuidade de ações afetas à criminalística, Importância que o DPF dá à Perícia Criminal federal e subordinação do cargo de Perito Criminal Federal ao cargo de Delegado Policial Federal.
4	Descrédito	Não conhecem a política utilizada por sua unidade para escolher quem irá participar de cursos de capacitação. Não acha justa a política de seleção de sua unidade para cursos de capacitação.
5	Insatisfação	Desmotivados por ser subordinado ao cargo de Delegado e acham que a escolha do cargo de chefia não é feita por mérito.
6	Remoção	A estrutura de lazer, educação e saúde, da localidade em que trabalham pode ser classificada como ruim e péssima; Não moram trabalha na mesma cidade em que residem seus pais, irmãos, tios e amigos e Sim, desejam ser removidos para outras localidades.
7	Satisfeitos	Vislumbram um futuro promissor para a Criminalística; Recebem o devido reconhecimento por parte do chefe imediato; Açam que os cargos de chefia da Criminalística são escolhidos com base na meritocracia.

4.2 Discussão de alguns tópicos importantes para a carreira Perito Criminal Federal.

Considerando o universo de peritos estudados, ou seja, o grupo como um todo, foi analisado alguns tópicos importantes para o desenvolvimento da carreira Perito Criminal Federal.

Analisando isoladamente a resposta da questão 39 (O que mais te atrai como Perito Criminal? Numere em ordem crescente de prioridade) obteve-se como resultado que, entre as opções apresentadas: a) importância que tem a Perícia Criminal para o Processo Penal; b) credibilidade; c) salário; d) aposentadoria especial e, e) o fato de ser Policial; o que mais motiva o Perito Criminal é salário, seguido por aposentadoria especial e em terceiro lugar o item credibilidade.

O fato de ser policial aparece como uma questão polêmica, uma vez que os Peritos Criminais Federais não possuem uma opinião unânime ou dominante sobre este tema. Vejamos a figura a seguir que trata isoladamente do tema “*O fato de ser Policial*”:

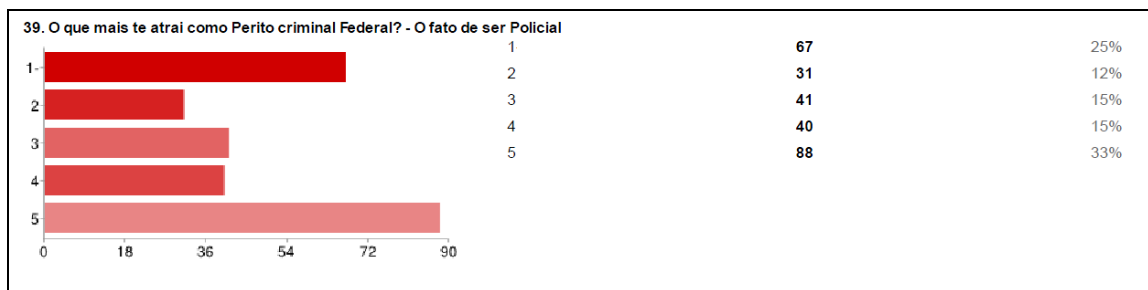


Figura 7- Respostas para a questão 39, considerando unicamente *o fato de ser Policial*.

O item que ocupou a quinta colocação, ou seja, o que aparece como o de menor importância, é o fato de ser policial, sendo que 88 Peritos Criminais (33%) acham que este item perde em prioridade para os demais (salário; importância que tem a Perícia para o Processo Penal; credibilidade e aposentadoria especial). Todavia, 67 Peritos Criminais (25%) colocaram esta opção como a prioritária entre as relacionadas.

Quando comparamos o dado acima com os da questão 40 (*Ser parte de uma carreira policial - e o fato de ser Policial*, ambas considerando os parâmetros um (1) para os que motivam, dois (2) para os que desmotivam e três (3) para os que são indiferentes) obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 6- Motivação para a Carreira Policial e o Fato de ser Policial.

	Carreira policial	Fato de ser Policial
1	124 Peritos - 46%	121 Peritos - 45%
2	37 Peritos - 14%	36 Peritos -13%
3	106 Peritos - 40%	110 Peritos -41%

Assim, enquanto muitos Peritos Criminais atribuíram como muito motivante o fato de pertencer a uma carreira policial (124), um grande número (106) declarou ser este um fator indiferente para sua motivação. A distribuição se confirma quando o questionamento é o fato de ser policial.

Essa divisão pode ser explicada pelo que sugere Tsunoda (2011), ao tratar do tema do Processo de Construção da Identidade do Profissional Perito Criminal Federal, quando relata que a visão que o referido profissional tem de si mesmo e da categoria, é influenciada por fatores como: satisfação em sua vida pessoal, a localidade

em que se encontra atuando, suas condições de trabalho, de infraestrutura e seu relacionamento com outros Peritos Criminais e com colegas dos outros cargos da Polícia Federal.

Por não possuir uma identidade bem definida, a classe de Peritos Criminais não possui uma opinião dominante sobre temas importantes para o crescimento/desenvolvimento da categoria, como é a opinião acerca do fato de ser policial ou pertencer a uma instituição policial.

Tal fato é de extrema importância para o futuro da Perícia Criminal Federal, pois a Criminalística se encontra em um momento da história que será um divisor de águas. Em 18 estados da federação, a Perícia já está fora da estrutura das Polícias Judiciárias e urge a necessidade de que o corpo de Peritos Criminais Federais decida onde quer (ou necessita) estar, se dentro ou fora da instituição policial. Para que isto ocorra é fundamental que exista uma tendência dominante em relação aos temas: “ser parte de uma carreira policial” e “ser policial”.

Identificou-se outro fator de desmotivação relacionado ao fato de a carreira estar inserida na Polícia Federal: houve, nas respostas, uma grande rejeição dos respondentes aos princípios basilares da instituição PF, quais sejam: hierarquia e disciplina. Vejamos:

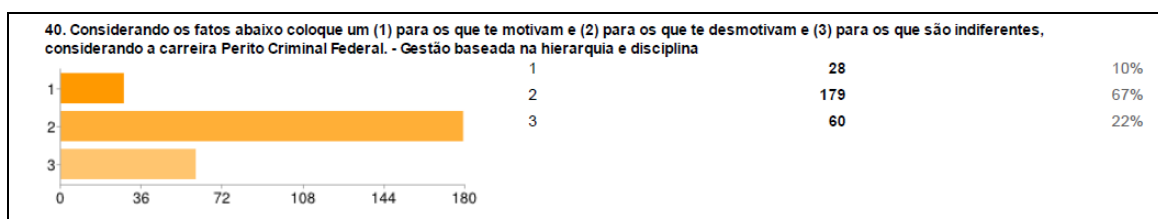


Figura 8- 67% de rejeição aos princípios hierarquia e disciplina.

Ou seja, embora vários PCFs tenham declarado ser motivante pertencer a uma carreira policial, eles rejeitam dois dos pilares da instituição Polícia Federal.

No tocante à equidade na distribuição da carga de trabalho, passa-se a explorar a questão 19 (Você acha que a carga de trabalho é distribuída igualmente entre os Peritos Criminais Federais de sua unidade?), em conjunto com algumas das respostas apresentadas na pergunta aberta 48 (Relacione o que mais te desmotiva na carreira). A análise destas questões permite perceber que um grande volume de Peritos Criminais

pesquisados possui sentimento de injustiça com relação ao volume de trabalho realizado por eles, em relação aos pares. Vejamos:

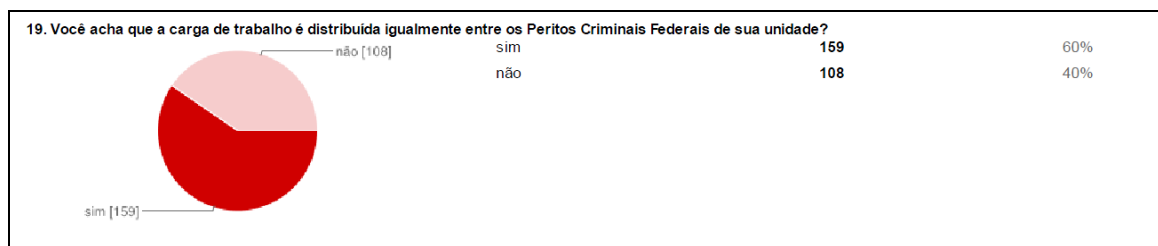


Figura 9- Opinião dos Peritos sobre distribuição de trabalhos.

Pela análise da figura, percebe-se que 40% dos Peritos Criminais acreditam que existe uma desigualdade em relação à distribuição do trabalho a ser realizado. Apesar de não ser a maioria dos pesquisados que possui esta sensação, a porcentagem é relativamente alta. Tal fato encontra expressão na pergunta aberta que trouxe as seguintes respostas como fatores desmotivadores⁸:

- a) “Distribuição de serviço desigual”;
- b) “As diferentes cargas de trabalho para servidores de mesmo cargo e especialidade e lotação”;
- c) “Má distribuição da carga de trabalho / número de peritos nas unidades”;
- d) “Egos inflados, protecionismo, colegas que não trabalham e não são punidos”;
- e) “A falta de iniciativa de alguns colegas, sempre puxando para trás e reclamando”;
- f) “A estabilidade do serviço público (e não só na carreira em análise) traz uma inconveniência que é deixar diversas pessoas fingindo que trabalham, mas recebendo o salário. Assim, ver que muitos estão a todo gás "dando o sangue" pela empresa, outros simplesmente passam o dia lendo jornais, planejando a aposentadoria, reclamando e falando que "já trabalharam muito". Essas pessoas, para mim, geram uma imensa desmotivação e falta de confiança no trabalho como um todo”;

⁸ As citações estão apresentadas *ipsis literis*, conforme respostas dadas pelos participantes da pesquisa.

- g) “Decisões tomadas em cima da hora que IMPÕEM ao servidor (Perito) certas missões, muitas vezes "injustas";
- h) “A questão dos mais novos NUNCA terem a opção de escolha e SEMPRE ficarem com as piores missões”. (...)

Como se percebe, existe uma forte tendência dos Peritos Criminais Federais em acreditar que existe uma injustiça na distribuição dos trabalhos. Segundo a “*Teoria da Equidade*”, em casos como este o profissional poderá ser alvo de desmotivação, por vezes apresentando comportamentos como absenteísmo, aumento na apresentação de atestados médicos, redução de produtividade/qualidade e a se sentir compelido, inclusive, a buscar uma nova Organização para trabalhar.

Após a análise das questões que apresentaram grande variabilidade nas respostas, passa-se a abordar algumas questões importantes para a categoria e que apresentaram certa uniformidade de pensamentos.

O primeiro tópico a ser abordado é a questão da autonomia técnica. Para analisar a motivação do grupo de PCFs estudado em relação a este tema, primeiro faz-se necessário explanar sobre algumas peculiaridades da Perícia Criminal. Segue:

a) Segundo disposição legal (Lei 12.030, de 17 de setembro de 2009) é assegurado aos Peritos de Natureza Criminal (peritos criminais, peritos médicos-legistas e peritos odontologistas) autonomia técnica no exercício de suas atividades:

Art. 2º No exercício da atividade de perícia oficial de natureza criminal, é assegurado autonomia técnica, científica e funcional, exigido concurso público, com formação acadêmica específica, para o provimento do cargo de perito oficial.

b) A Perícia Criminal Federal faz parte da estrutura da Polícia Federal e sendo assim, as unidades periciais encontram-se subordinadas administrativa e financeiramente à autoridade que gerencia a Superintendência ou Delegacia na qual está inserida.

c) Historicamente, os cargos de Diretor-Geral de Polícia (cargo máximo da estrutura da Polícia Federal), de Superintendentes e de Chefes das Delegacias, são exercidos por Delegados de Polícia Federal.

d) O ocupante do cargo de Diretor Técnico-Científico, exercido por um Perito Criminal Federal, é escolhido pelo Diretor Geral da Polícia Federal, sem nenhuma participação dos PCFs.

Neste contexto, passou-se a analisar as respostas obtidas para as questões 33, 35 e 36, as quais deixaram de participar da análise de correspondência, pois apresentaram certa uniformidade nas respostas dadas, ou seja, não apresentaram grande variância no questionário:

Tabela 7- Respostas dadas pelos Peritos referentes ao tema autonomia.

Questão	Número de PCFs		%	
	Sim	Não	Sim	Não
<i>33-Você acha que a indicação para o cargo de DITEC deveria obedecer a uma lista tripla elaborada pelos Peritos Criminais Federais da ativa?</i>	219	48	82%	18%
<i>35-Você acha que o Perito Criminal Federal exerce sua atividade com autonomia técnico-científica?</i>	219	48	82%	18%
<i>36- Você acha que os Peritos Criminais Federais devem ser subordinados administrativamente e financeiramente ao cargo de Delegado de Polícia Federal?</i>	7	260	3%	97%

Questão	n.º ref. à motivação	n.º de PCFs	%
40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os que te motivam, dois (2) para os que te desmotivam e três (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira Perito Criminal Federal. - Subordinação do cargo Perito Criminal Federal ao cargo de Delegado de Polícia Federal.	Motivação	4	1%
	Desmotivação	233	87%
	Indiferentes	30	11%

Dos resultados apurados depreende-se que os PCFs acreditam que exercem sua atividade-fim com autonomia, mas desejariam que esta autonomia fosse maior, uma vez que refutaram a ideia de ser subordinado administrativa e financeiramente às decisões dos atuais administradores (cargo de Delegado de Polícia Federal) e demonstraram grande interesse em participar da escolha do ocupante do cargo de Diretor Técnico-Científico.

Outro tópico importante a ser discutido, e que talvez tenha tido o resultado mais expressivo em relação ao grupo de Peritos Criminais Federais analisados, foi o encontrado para a questão 21 do questionário (esta também não participou da análise de

correspondência por não mapear variância e sim expressar uma unicidade de pensamentos):

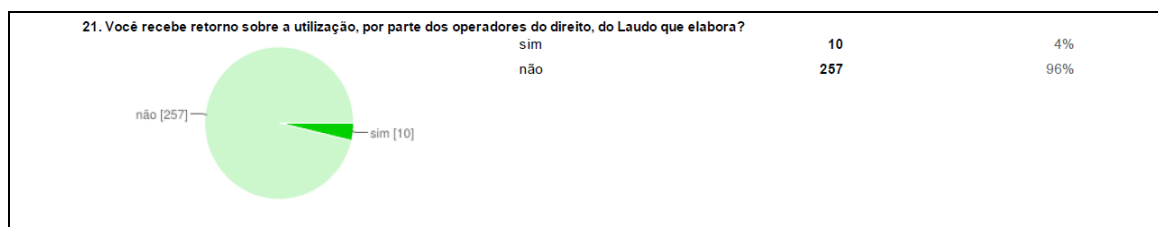


Figura 10 - Retorno sobre a utilização do Laudo por parte dos operadores do Direito.

Dos 267 Peritos Criminais que responderam ao questionário, apenas 10 declararam conhecer o resultado do trabalho que efetuam, ou seja, apenas 4% dos pesquisados. Este resultado é bastante expressivo e talvez seja um dos poucos que possam ser extrapolados para todo o universo dos Peritos Criminais Federais pesquisados, uma vez que se trata de uma realidade apontada em outros trabalhos com profissionais de Perícia de outras instituições.

[...] A noção acerca da utilidade do trabalho pericial, no sentido de auxiliar na condenação do culpado ou absolvição do inocente, serve para significá-lo positivamente, mas na maior parte dos casos, o perito não tem ciência do resultado do seu trabalho, o quanto ele contribuiu para a elucidação dos fatos. Ser chamado para esclarecer algum aspecto do laudo oportuniza entrar em contato com as interpretações e desdobramentos no âmbito do judiciário e dá a dimensão da importância do trabalho realizado, denota o reconhecimento do trabalho e não da pessoa”.

Cavedon (2009)

Conforme postulado por Dejours (2005), *apud* Cavedon 2009, o conceito de trabalho traz em seu bojo, de forma inerente, a noção de utilidade, seja essa utilidade de cunho técnico, econômico ou social. Mas a utilidade e a eficácia só são validadas mediante o julgamento - do ato técnico e da atividade de trabalho - quando aferidas pelos pares e pelos usuários do serviço.

Quando questionados sobre se desejariam receber retorno sobre a utilidade (ou inutilidade) do Laudo de Perícia Criminal que elaboram (questão vinte e dois), 254 Peritos Criminais responderam que sim, perfazendo um total de 95% dos respondentes. A falta de um retorno sobre o resultado do trabalho desenvolvido pelos Peritos Criminais pode ser um grande fator de desmotivação para os profissionais que atuam

nesta área, isso à luz de praticamente todas as teorias motivacionais abordadas na presente dissertação.

Existem lacunas a serem preenchidas na visão do próprio profissional com relação ao retorno quanto ao resultado efetivo do seu trabalho, além da preocupação com o equilíbrio entre a quantidade e a qualidade na produção de Laudos Periciais Criminais. Nesse aspecto, abrem-se diversas portas para o estudo mais aprofundado acerca do *feedback* dos operadores de direito com relação à medida em que o Laudo Pericial Criminal tem colaborado com a justiça.

Tsunoda (2011)

Outro fator negativo que se alinha à falta de retorno sobre a efetividade do Laudo Pericial, é a sensação que a maior parte dos Peritos Criminais possui de que o Departamento de Polícia Federal, bem como os operadores do Direito, não reconhecem/valorizam os trabalhos por eles prestados.

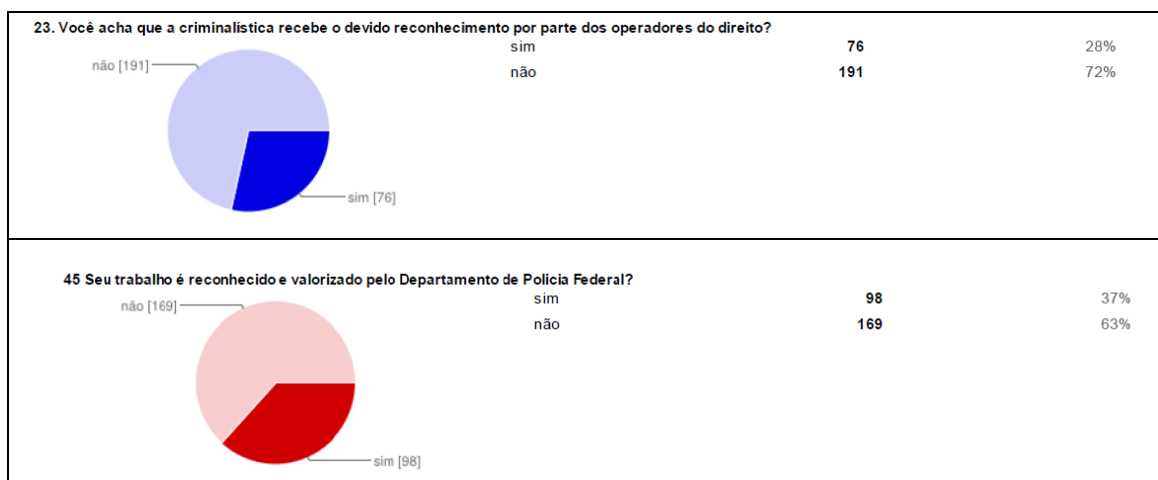


Figura 11 - Reconhecimento/Valorização do trabalho dos Peritos Criminais Federais pelos Operadores do Direito e pelo DPF.

Todavia o fator mais contundente de desmotivação apontado pelos Peritos Criminais foi relativo às disputas de poder internas entre cargos da Polícia Federal. Conforme foi citado por praticamente todos os pesquisados na pergunta aberta⁹:

- a) “disputa entre classes”;
- b) “brigas entre os cargos”;
- c) “clima ruim entre os cargos do DPF”;
- d) “brigas internas”;

⁹ As citações estão apresentadas *ipsis literis*, conforme respostas dadas pelos participantes da pesquisa.

- e) “disputa entre cargos do DPF”;
- f) “a ideia de que a desunião é normal”;
- g) “atual situação de guerra entre os cargos do DPF”;
- h) “excesso de ignorância e vaidade”;
- i) “desequilíbrio de poder entre as carreiras policiais; cargos de direção concentrados em um só cargo e brigas internas entre as carreiras”;
- j) “o ambiente de trabalho no DPF contaminado pela disputa entre cargos e a oligarquia dos Delegados”;
- k) “brigas constantes entre os diversos cargos”;
- l) “crise com papiloscopistas e desrespeito por parte de delegados”;
- m) “divisões e disputas internas. clima de desconfiança”;
- n) “a política que privilegia um cargo em detrimento de outro”;
- o) “não reconhecimento das atividades periciais por boa parte dos DPFs¹⁰”;
- p) “as contendas entre as categorias funcionais”;
- q) “os delegados querendo subjugar os peritos como auxiliares da "autoridade policial"; a pouca valorização dos outros cargos policiais (PCF, PPF, APF e EPF)”;
- r) “a falta de posicionamento firme da Direção Geral quanto à questão dos PPF fazendo perícia e elaborando os respectivos laudos”;
- s) “os conflitos internos existentes entre os cargos do DPF principalmente Delegados X EPAs e PCFs X PPFs” (...).

Chamou a atenção o fato de que praticamente todos os pesquisados responderam à questão aberta sobre fatores de motivação e de desmotivação, ainda que os fatores citados já tivessem sido alvo de questionamento nas perguntas anteriores. Este fato demonstra o grau de insatisfação do servidor, que sentiu a necessidade de expressar o que o estava incomodando, só que com suas próprias palavras.

¹⁰ A sigla utilizada pelo entrevistado trata-se dos Delegados de Polícia Federal.

Segundo as teorias motivacionais abordadas neste estudo, é fundamental para o bom desempenho no trabalho que as necessidades sociais (afiliação), bem como o sentimento de estima, sejam atendidas – “*Maslow*”.

Segundo *Herzberg*, as relações interpessoais, que estão na base das necessidades e referem-se a fatores higiênicos, precisam ser satisfeitas antes de se falar em motivação. Já para “*MacClelland*”, as pessoas são motivadas por três necessidades: realização, poder e associação.

O presente estudo demonstra que, para o grupo estudado, as necessidades de poder e associação (quando se considera ambiente de trabalho entre carreiras) não são atendidas. O mesmo ocorre para a “*Teoria da Autodeterminação*”, na qual pelo menos duas das três premissas básicas para induzir a motivação estão ausentes para o universo dos Peritos Criminais que responderam ao questionário: necessidade de competência (sentimento de eficiência, necessidade de se sentir útil) - o Perito Criminal desconhece o resultado do seu trabalho; e de vínculo (desejo de se sentir conectado, de ser aceito) - as disputas internas e um clima organizacional de rivalidade inviabilizam a criação do vínculo.

5. CONCLUSÃO

Após a análise dos resultados revelados na pesquisa de campo e discutidos anteriormente, conclui-se que a maior parte do grupo pesquisado de Peritos Criminais Federais, está desmotivada segundo a ótica de todas as teorias motivacionais abordadas no presente estudo:

- Segundo as premissas da Teoria de Maslow (da Motivação Humana): encontram-se desmotivados, pois acreditam que não alcançaram ao menos duas das necessidades básicas: 1) de estima, que significa o desejo humano de ser aceito e valorizado por si mesmo e pelos outros; é a busca de um reconhecimento pessoal - pelos pares, chefes e pela própria Instituição - da sua contribuição e importância dentro do grupo; 2) de autorrealização, que significa a sensação de cumprimento da potencialidade, de realização pessoal;
- Segundo as premissas da Teoria de Frederick Herzberg (dos Dois Fatores), encontram-se desmotivados devido a problemas nas relações interpessoais, à política organizacional e ao sistema gerencial, ou seja, nem os fatores higiênicos (a supervisão, as relações interpessoais, as condições físicas do local de trabalho, o salário, a política organizacional, os processos administrativos, o sistema gerencial e a segurança no trabalho), nem os fatores motivacionais (responsabilidade, a criatividade, a liberdade e a inovação do trabalho) estão sendo atendidos;
- Segundo as premissas da Teoria de MacClelland (das Necessidades Socialmente Adquiridas), a qual atribui a motivação a três necessidades: realização, poder e associação, os PCFs encontram-se desmotivados em relação a pelo menos duas: à realização (sobretudo pela ausência de *feedback*) e à associação (disputa entre cargos);
- Segundo as premissas da Teoria da Determinação de Metas ou Teoria da Fixação de Objetivos: a desmotivação ocorre devido à ausência de um *feedback* das atividades efetuadas, uma vez que segundo esta teoria o comportamento é regulado por valores e metas e, neste sentido, o retorno do resultado da atividade realizada é fundamental, pois ajuda o colaborador a mensurar a efetividade e evolução de seu trabalho,;

- Segundo as premissas da Teoria da Equidade (Modelo de Adams): encontram-se desmotivados em relação às trocas sociais do meio, sobretudo no tocante à divisão do trabalho a ser desempenhado, já que segundo esta teoria o ser humano compara suas realizações com a dos demais colaboradores da Organização em que se encontra inserido.
- À luz das premissas da Teoria da Auto Determinação encontram-se desmotivados devido à ausência do sentimento de eficiência (necessidade de se sentir útil), de autonomia (desejo de auto-organização) e de vínculo (desejo de se sentir conectado, de ser aceito) este ultimo considerando basicamente a relação com o cargo de Delegado de Polícia Federal e do próprio Departamento de Polícia Federal. Ressalta-se que as três premissas básicas da teoria foram feridas.

Pelo exposto conclui-se que é negativa a resposta ao problema proposto nesta Dissertação, qual seja:

1) Verificar se os Peritos Criminais Federais, que exercem suas atividades na função fim da Perícia Criminal, encontram-se motivados para exercerem suas atribuições;

Dessa forma, a maioria dos Peritos Criminais Federais que participaram do presente estudo de caso não estão motivados para exercerem suas atividades. A desmotivação verificada decorre de diversos fatores, sendo alguns de ordem técnica, como a falta de um *feedback* sobre a efetividade dos trabalhos realizados ou a falta de igualdade na distribuição dos serviços; outros de ordem filosófica, como a falta de um espírito de corpo (uma identidade profissional) e de uma autonomia relativizada; ou ainda organizacional, como a falta de reconhecimento, por parte do DPF, da importância da Perícia Criminal Federal, ou, ainda, devido a problemas relacionados à gestão baseada na hierarquia e disciplina.

Todavia, o problema aparentemente mais nocivo em âmbito institucional – e que, portanto deve ser tratado urgentemente – é o clima organizacional, o qual atualmente está contaminado por disputas entre as diversas categorias profissionais que compõem o DPF. Esse fato está desenvolvendo um severo clima de inimizade e geral sensação de desmotivação, desfavorecendo desta forma o crescimento da Criminalística,

uma vez que se constitui um importante aspecto de desmotivação para os Peritos Criminais Federais.

Os fatores acima relacionados apresentam-se como resposta para a segunda indagação, ou seja, os fatores que estão relacionados à desmotivação do PCF.

Já a resposta para o objetivo do estudo (Quais ações podem ser adotadas para melhoria do clima organizacional e, por consequência, da motivação?), não pode ser efetivamente respondida. Diante da complexidade dos resultados que emergiram a solução do problema motivacional deve fazer parte de uma nova política de recursos humanos que vise melhorar o clima organizacional e estimular as relações interpessoais entre os diversos cargos que compõem os quadros da PF.

Outro passo importante é a implantação de um processo que permita avaliar a efetividade dos Laudos produzidos, junto aos clientes finais, para que os resultados encontrados com possam ser informados aos PCFs e, ao mesmo tempo, possam realimentar o processo com a finalidade de melhorá-lo ou alterá-lo.

Em uma análise holística, percebe-se que a sociedade é quem mais sofre e perde com a atual situação. Uma Polícia dividida, desgastada por conflitos internos, e uma Polícia Técnico-Científica não-autônoma – onde trabalham *experts* desmotivados – sem dúvida alguma são fatores que contribuem para o enfraquecimento de todo o sistema de segurança pública federal e de Justiça no Brasil.

6. BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL, Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado, 1998.

BRASIL. *Lei nº 12.030, de 17 de setembro de 2009* (Lei de Perícias Oficiais) http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12030.htm. Acesso em: 14 de março de 2013.

BERGAMINI, C.W. Motivação nas organizações. *Revista de Administração*. São Paulo, Vol. 13, n.º1, pag.11-32, Jan/Mar 1978.

BÚRIGO, C. C. D. e LOCH, C. L. Gestão de Pessoas: de Recursos Humanos ao Processo de Desenvolvimento Humano e Social. *Revista Reflexão e Ação*, Santa Cruz do Sul, v.19, n1, p.209-231 jan./jun. 2011.

CAVEDON, N. R. “Isso aqui é uma fábrica de loucos”: a saúde mental dos servidores do Departamento de Criminalística do Instituto-Geral de Perícias do Rio Grande do Sul. In: *EnANPAD XXXIII Encontro. Anais 2009*. São Paulo/SP 19 a 23 de Setembro.

CUNHA JR, M.V.M. Análise Multidimensional de Dados Categóricos: A Aplicação das Análises de Correspondência Simples e Múltipla em Marketing e Sua Integração com Técnicas de Análise de Dados Quantitativos. In: *Caderno de Estudos do PPGA/EA/UFRGS*, nº 16/97, Dez. 1997, 43 pág.

DOREA, L.E.C; STUMVOLL, V.P. e QUINTELA, V. *Criminalística*. 3ª ed. Campinas, S.P: Editora Millennium, 2005.

FERREIRA, A.; FUERTH, L.R.; ESTEVES, R.C.M. Fatores de Motivação no Trabalho: O que pensam os Líderes. In: *EnANPAD XXX Encontro, Anais 2006*, Salvador/BA. Setembro de 2006. p. 01-17.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L - *Análise Multivariada de Dados*. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. *The motivation to work*. New York: John Wiley, 1959.

SILVA, N. N. *Amostragem Probabilística*. EdUsp, São Paulo, 2001.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUTZ, C.; CANES, R.X.; BEURON, T.A.; CARPES, A.DE M.; SCHUCH JÚNIOR, V.F. Fatores Motivacionais Extrínsecos para a Profissão Militar. In: *EnANPAD, XXXV, Anais 2011*, Rio de Janeiro/RJ, 4 a 7 de Setembro, p. 01-16.

MACIEL, S. E. V. e DINIZ DE SÁ, M. A. *Motivação no Trabalho: Uma Aplicação do Modelo dos Dois Fatores De Herzberg*. Studia Diversa, CCAE-UFPB, Vol. 1, N°. 1 - Outubro 2007, p. 62-86.

PEIXOTO, H.P. Introdução. In: *Guia de Serviços da Perícia Criminal Federal: uma visão panorâmica*, Brasília, 2011. p. 9-10.

RAMOS, V.H.M. *Fatores de Motivação no trabalho de Policiais Civis da Comarca do Turvo em Santa Catarina*. Disponível em: http://www.acadepol.sc.gov.br/biblioteca_virtual/monografias_e_teses/VALIDIA_HELINA_MUSSKOPF_DE_RAMOS_Fatores_de_motiva%E7%E3o.pdf. Acesso em: 10 de ago. 2011.

RIBEIRO, R.M.R. Motivação dos Recursos Humanos em Bibliotecas Universitárias. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*. Campinas, V. 2, n. 1 p. 71-79, jul/dez 2004.

SILVA, W.R. e RODRIGUES, C.M.C. *Motivação nas Organizações*. Editora Altas S.A. São Paulo, 2007.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TSUNODA, M.A. *O Processo de Construção da identidade do Perito Criminal Federal*. Dissertação de mestrado- EBAPE/FGP. Rio de Janeiro, 29 dez 2011- Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9579>. Acesso em: 25 jan. 2013.

VERGARA, L. e VILLELA, C.A.X., Um breve histórico da Criminalística Federal. In: *Guia de Serviços da Perícia Criminal Federal: uma visão panorâmica*, Brasília, 2011, p.11-13.

7. APÊNDICE

7.1 Apêndice A - Respostas ao Questionário aberto aplicado a 10 PCFs com lotação e área de atuação diversas.

Aponte os principais fatores motivadores em seu trabalho.	Aponte os principais fatores desmotivadores em seu trabalho	Você acha que seu trabalho tem o devido reconhecimento por parte da sua chefia imediata?	Quais as atitudes ou situações demonstram o reconhecimento, ou a falta dele, por parte da sua chefia imediata?	Você acha que seu trabalho tem o devido reconhecimento o por parte do DPF?	Quais as atitudes ou situações demonstram o reconhecimento, ou a falta dele, por parte do DPF?
Nossa profissão é, por natureza, motivadora, no sentido de atuar em prol da justiça. Por atuar na área de gestão estratégica, trabalho com gerenciamento de projetos, algo que me traz muita satisfação.	Em contrapartida, as causas desmotivadoras são atitudes de ingerência sobre a perícia criminal, como por exemplo a remoção de peritos sem sequer haver conhecimento do Diretor Técnico-Científico, além dos PADs injustos.	Sim	Por parte da chefia imediata, percebo o reconhecimento na chefia imediata por estar constantemente permitindo minha capacitação e confiando-me ações de grande responsabilidade.	Não	A chamada gestão por competências é uma farsa. A gestão é feita por antiguidade e por "qi" - quem indica. Não há nenhuma política para que as pessoas com maior conhecimento, habilidades e atitudes recebam os cargos de chefia.
Nada me motiva	Falta de reconhecimento, plano de carreira, política de remoção e falta de recursos.	Sim	tratamento diferenciado de acordo com desempenho	Não	falta de estrutura e plano de carreira
Realização profissional em realizar novos desafios; Importância do cargo; Estrutura física de boa qualidade; colegas.	Falta de reconhecimento no aspecto geral do DPF	Sim	Sei lá!	Não	Ausência de convites para participar em reuniões como Operações Policiais Falta de diálogo Ausência de cooperação técnica entre os cargos, parecendo que existe uma rixa entre eles.
Questões pessoais: gosto de buscar melhores resultados.	Falta de resultados práticos, a cultura da hierarquia por antiguidade e não por meritocracia.	Sim	Acredito que a chefia imediata reconhece meu trabalho e capacidade quando me designa para atividades que	Não	O DPF não reconhece as habilidade pessoais, sua política de incentivos é nula, a "promoção" dentro do órgão acontece por tempo de serviço.

			excedem a produção de laudos		
Excelente ambiente de trabalho, boas instalações e bom salário.	No momento, nada me desmotiva.	Sim	Frequentes elogios e tratamento amigável.	Sim	Pelo menos no ES há um ambiente de parceria com o delegados, que, em regra, reconhecem o valor e a essencialidade da perícia. Pelo judiciário, há reconhecimento e admiração expressados verbalmente.
Entendo que minha motivação se dá pelo compromisso com o serviço público e pela consciência da importância da atividade (forense) para a sociedade. Depois de me frustrar em tentar fazer com que meus colegas de trabalho entendam a importância de suas atitudes para a sociedade (a maioria não se preocupa com o bem comum - infelizmente não escolhemos quem entra no serviço público e embora haja mecanismos para evitar que continuem, eles não são aplicados), decidi buscar minha motivação para o trabalho fora do ambiente de trabalho, isto é, tento não permitir que o trabalho me absorva mais e evito que seja o fim (a razão) de minha rotina cotidiana. Com isso, aprendi a viver melhor e motivar-me para resolver os problemas dia a dia, sem preocupar-me em terminá-los (o que é logicamente impossível, mas não	Atualmente o que mais me desmotiva no trabalho é: discussões infundadas, imaturas e despropositadas; falta de compromisso com a coisa pública; falta de moral de alguns policiais federais; falta de ética na Administração; interesses privados acima dos interesses públicos (o órgão não é pensado voltado para sua missão social mas apenas para os interesses de categorias ou castas); injustiça na distribuição das tarefas; falta de participação dos Peritos Criminais Federais nas tomadas de decisão (a grande maioria apenas reclama e não contribui para as mudanças reais e necessárias); falta de atitude do órgão central para com o corpo de Peritos Criminais Federais lotados em Brasília de modo a mostrar-se como referência moral e ética.	Sim	Sempre tive o reconhecimento moral do meu trabalho pela chefia, mas, por mais que me dedicasse, os únicos assentamentos funcionais de mérito ocorreram por indicação de um juiz e de um delegado, pasmem! Infelizmente, os Peritos Criminais Federais são incapazes de reconhecer o saber dos demais e a dedicação pelo seu empenho acima do que se deve fazer.	Não	O DPF não possui nenhum sistema legal e real que beneficie os bons funcionários. As chefias, as remoções, os cursos, as indicações são oferecidas (distribuídas) por "conhecimento" do sujeito e não por reconhecimento das suas atividades. Por esta razão e pela falta de uma norma universal, grande parte dos servidores se vendem para atender seus interesses e o órgão fomenta (em vez de combater) esta prática.

pensava assim de fato).					
Não sei!	Falta de um plano de carreira que permita ascender profissionalmente dentro do DPF.	Não	- Um deles seria a indicação para participação em eventos/treinamentos sem base no histórico do servidor.	Não	- A falta de expectativas de crescimento profissional e com o respectivo retorno financeiro ou outro.
Eu gosto muito do que faço e tenho o reconhecimento das minhas chefias imediatas e também de alguns pares. Acho que a motivação é intrínseca e cada um ao acordar decide estar, ou não, motivado. É claro que o reconhecimento pelo seu trabalho e elogios são bem vindos. Apesar de muitos acharem que o principal motivador é o salário, discordo pois nenhum salário do mundo paga realizar um trabalho que você deteste, ao passo que tem várias pessoas que trabalham sem receber nada e são extremamente motivadas para isso, como os trabalhos voluntários.	Desmotivadoras são aquelas situações que podem ocorrer devido, principalmente aos pares, quando há muita competição, fofocas, e coisas do gênero.	Sim	Acho que as situações que demonstram este reconhecimento são os elogios feitos em gabinete e também em público; o atendimento de todas as solicitações feitas, seja particular ou para o setor. Estar fazendo este mestrado é uma das formas de reconhecimento haja vista que não sei de outros casos onde além da autorização para fazer o curso também estejam recebendo passagens e diárias. Acho que é uma clara atitude de reconhecimento.	Sim	Acredito que sim, pois recebi muitos convites para ser removida e auxiliar em outros setores que não a perícia propriamente dita. Se não me reconhecessem como boa profissional não fariam estes convites. Outra situação é a abordagem de pessoas que eu nem conheço e que ouviram falar de mim. É meio assustador pois não sei, num primeiro momento, se ouviram falar bem ou mal, mas se fosse esta situação acredito que não viriam me abordar para conversar ;)
Credibilidade da instituição; dedicação exclusiva à área de formação profissional; boas condições de trabalho; remuneração	Falta de metas claras da Instituição; descontinuidade de ações; gestão compartimentada e influenciadas por diferenças entre cargos; desprestígio da estrutura funcional do DPF no MJ	Sim	Apoio irrestrito às ações propostas Prioridade crescente das ações do Setor	Sim	Apoio às ações propostas

As causas motivadoras: o trabalho não ser rotineiro, o fato de ter muito trabalho e a possibilidade de estar sempre conversando com outras pessoas, de dentro e de fora do DPF.	A causa desmotivadora: a falta de reconhecimento do trabalho pericial pelo órgão.	Sim	Meu chefe imediato aprecia reconhecer trabalhos bem feitos, acha que é importante demonstrar para mim e para outras pessoas, como forma de agradecimento e motivação. Essa postura é muito boa.	Não	Trabalho é trabalho, e tem que ser feito. O reconhecimento nada mais é do que uma forma de incentivar a pessoa a sempre querer trabalhar bem para receber elogios ou algum outro tipo de reconhecimento. No meu caso, muitas vezes trabalhei mais horas que as obrigatórias e não fui recompensada, algumas vezes paguei coisas do meu bolso e não fui reembolsada, assumi a frente de diversas situações daquelas que ninguém quer fazer e no final, nem um simples "obrigado pelo empenho".
---	---	-----	---	-----	---

7.2 Apêndice B- Questionário aplicado.

Questionário

1. Formação:
2. Sexo: () masculino () feminino
3. Idade:
4. Escolaridade: () superior () especialização () mestrado () doutorado
5. Lotação:
6. Você está exercendo atividade de chefia na criminalística? () sim () não
7. Trabalhava em algum órgão/instituição ou empresa antes de entrar na PF?
() sim () não
8. O serviço anterior era: () público () privado
9. Casado () sim () não
10. Filhos () sim () não
11. Reside com a esposa e filhos () sim () não () não se aplica
12. Quanto à estrutura de lazer, educação e saúde, a localidade em que você trabalha pode ser classificada como:
() ótima () boa () razoável () ruim () péssima
13. Você mora e trabalha na mesma cidade em que reside seus pais, irmãos, tios e amigos?
() sim () não
14. Deseja ser removido para outra localidade? () sim () não
15. Já tentou ser removido? () sim () não () não se aplica
16. Acredita que será removido no seguinte prazo:
() 12 meses () 36 meses () não imagina quando será removido () não se aplica
17. Há quantos anos você atua como perito criminal?
() 1-3 anos () 3-5 anos () 5-10 anos () mais de 10 anos
18. As relações de amizade em seu ambiente de trabalho, considerando apenas os peritos que trabalham com você, são boas?
() sim () não
19. Você acha que a carga de trabalho é distribuída igualmente entre os peritos da sua unidade?

☐ sim ☐ não

20. Você pretende permanecer na Perícia Criminal Federal?

☐ sim ☐ não

21. Você recebe retorno sobre a utilização do Laudo que elabora, por parte dos operadores do direito?

☐ sim ☐ não

22. Você desejaria receber retorno sobre a utilidade ou inutilidade do Laudo que você elabora?

☐ sim ☐ não

23. Você acha que a criminalística recebe o devido reconhecimento por parte dos operadores do direito?

☐ sim ☐ não

24. Você vislumbra áreas de atuação da perícia que precisam de pesquisas?

☐ sim ☐ não

25. Você gostaria de receber apoio e desenvolver estas pesquisas?

☐ sim ☐ não

26. Você acha que deve existir uma padronização de Laudos?

☐ sim ☐ não

27. Você conhece a política utilizada por sua unidade para escolher quem irá participar de cursos de capacitação?

☐ sim ☐ não

28. Você acha justa a política de seleção de sua unidade para cursos de capacitação?

☐ sim ☐ não

29. Você vislumbra um futuro promissor para a Perícia Criminal Federal?

☐ sim ☐ não

30. Você deseja ocupar cargos de chefia na Perícia Criminal Federal?

☐ sim ☐ não

31. Quais?

a. ☐ Chefe de SETEC/NUTEC/UTEC

b. ☐ Chefe de Serviços/Áreas do INC

c. ☐ Diretor do INC

d. ☐ Diretor Técnico-Científico

e. ☐ outros. Quais: _____

f. ☐ não se aplica

32. Você acredita que irá ocupar algum destes cargos?

☐ sim ☐ não ☐ não se aplica

33. Você acha que a indicação para o cargo de DITEC deveria obedecer a uma lista tríplice elaborada pelos Peritos Criminais da ativa?

☐ sim ☐ não

34. Você acha que a escolha dos cargos de chefia da criminalística é feita com base na meritocracia?

☐ sim ☐ não

35. Você acha que o Perito Criminal Federal exerce sua atividade com autonomia técnico-científica?

☐ sim ☐ não

36. Você acha que os Peritos Criminais Federais devem ser subordinados administrativamente e financeiramente ao cargo de Delegado de Polícia Federal?

☐ sim ☐ não

37. Você prestou concurso público para outros cargos, ou analisou proposta de emprego de outras empresas depois que estava exercendo o cargo de Perito Criminal na Polícia Federal?

☐ sim ☐ não

38. O que mais te atrai no serviço público em geral? Selecione apenas uma alternativa

a. ☐ compromisso com o interesse público.

b. ☐ promover a Justiça social

- c. ☐ estabilidade
- d. ☐ vontade de servir à sociedade
- e. ☐ salário
- f. ☐ outros. Quais: _____

39. O que mais te atrai como Perito Criminal? Numere em ordem crescente de prioridade.

- a) ☐ importância que tem a Perícia para o Processo Penal
- b) ☐ credibilidade
- c) ☐ salário
- d) ☐ aposentadoria especial
- e) ☐ o fato de ser Policial

40. Considerando os fatos abaixo coloque um (1) para os itens que te motivam, dois (2) para os que te desmotivam e três (3) para os que são indiferentes, considerando a carreira de Perito Criminal Federal.

- a) ☐ atuar em prol da justiça
- b) ☐ ser parte de uma carreira policial
- c) ☐ a importância que o DPF dá à Perícia Criminal Federal
- d) ☐ as metas da instituição
- e) ☐ gestão baseada na hierarquia e disciplina
- f) ☐ subordinação do cargo de Perito Criminal Federal ao cargo de Delegado Policial Federal
- g) ☐ salário
- h) ☐ ambiente de trabalho relacionado a instalações físicas e equipamentos
- i) ☐ ambiente de trabalho relacionado a colegas de profissão (amizade, inimizade, afinidades, companheirismo ou egoísmo, espírito de solidariedade ou competitividade)
- j) ☐ o fato de ser Policial

k) ☐ plano de carreira

l) ☐ descontinuidade de ações afetas à criminalística

m) ☐ política de remoção

41. Seu trabalho é reconhecido por seus pares?

☐ sim ☐ não

42. Seu trabalho é reconhecido pela sociedade?

☐ sim ☐ não

43. Seu trabalho é reconhecido por sua família?

☐ sim ☐ não

44. Seu trabalho recebe o devido reconhecimento por parte de seu chefe imediato?

☐ sim ☐ não

45. Seu trabalho é reconhecido e valorizado pelo Departamento de Polícia Federal?

☐ sim ☐ não

46. É importante para você o reconhecimento por parte da família e da sociedade?

☐ sim ☐ não

47. Relacione o que mais te motiva na carreira:

48. Relacione o que mais te desmotiva na carreira:
