

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DE PESSOAS NA PERÍCIA CRIMINAL**  
**DE MINAS GERAIS:**  
CONDIÇÕES MOTIVACIONAIS, RELAÇÕES  
INTERPESSOAIS, LIDERANÇA, QUALIDADE NO  
TRABALHO E NA VIDA.

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**ADRIANA KARIME SOARES**

Rio de Janeiro - 2012

ADRIANA KARIME SOARES

**GESTÃO DE PESSOAS NA PERÍCIA CRIMINAL DE MINAS GERAIS:  
CONDIÇÕES MOTIVACIONAIS, RELAÇÕES INTERPESSOAIS, LIDERANÇA,  
QUALIDADE NO TRABALHO E NA VIDA**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para obtenção do título de mestre. Área de concentração: Administração Pública.

Prof. Filipe João Bera de Azevedo Sobral, D. Sc – Orientador.

Prof<sup>ª</sup>. Valderez Ferreira Fraga, D. Sc - Co-orientadora.

**RIO DE JANEIRO**

**2012**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Soares, Adriana Karime

Gestão de pessoas na perícia criminal de Minas Gerais: condições motivacionais, relações interpessoais, liderança, qualidade no trabalho e na vida / Adriana Karime Soares. – 2012.

228 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Filipe João Bera de Azevedo Sobral.

Co-orientadora: Valderéz Ferreira Fraga.

Inclui bibliografia.

1. Motivação no trabalho. 2. Liderança. 3. Peritos. 4. Perícia (Exame técnico).

I.

Sobral, Filipe. II. Fraga, Valderéz Ferreira. III. Escola Brasileira de Administração

Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.314



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

**ADRIANA KARIME SOARES**

**GESTÃO DE PESSOAS NA PERÍCIA CRIMINAL DE MINAS GERAIS:  
CONDIÇÕES MOTIVACIONAIS, RELAÇÕES INTERPESSOAIS,  
LIDERANÇA, QUALIDADE NO TRABALHO E NA VIDA**

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

Data da defesa: 05/07/2012

Aprovada em:

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

**Filipe João Bera de Azevedo Sobral**  
Orientador (a)

**Valderéz Ferreira Fraga**  
Co-Orientador (a)

**Fátima Bayma de Oliveira**

**Luciana Mourão Cerqueira e Silva**

Dedico esta dissertação aos meus filhos, motivação da minha vida, e às minhas sobrinhas, confirmação de que, com perseverança, união e amor, todos os sonhos podem ser alcançados. Espero que vocês decidam optar pela co-humanidade e que possam ser felizes nessa sociedade de insatisfeitos!

Esse trabalho também é dedicado à Prof<sup>a</sup> Valderez Ferreira Fraga: não há palavras, gestos ou símbolos que possam expressar minha gratidão por sua atenção extremada, sua paciência e seus conselhos.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais por terem me dado a vida e por terem zelado pelos meus filhos na minha ausência — em especial à minha mãe, sem ela nada teria sido possível.

Aos meus filhos Kahena, Ravi e Yan, pela paciência, compreensão, apoio, troca de ideias e por entenderem que essa pesquisa fazia parte de uma ideologia. Sou grata a vocês por terem me ensinado o que é amor incondicional e por darem sentido à minha vida.

Ao meu irmão Vladimir e à minha cunhada Ketlyn, por entenderem, e perdoarem, minha ausência.

Aos meus familiares, em especial à minha avó Emília e minhas tias Alcione, Siomara e Celeste, por sempre terem sido “corujas”.

Ao meu companheiro de jornada Leonardo, ouvido paciente e compreensivo, que nunca reclamou da distância que a pesquisa nos impôs e, apesar disso, me apoiou incondicionalmente e acreditou em mim, mais do que eu mesma.

À querida Prof<sup>a</sup> Valderez, minha guru, que retirou um dos véus de Maya da minha consciência com suas sábias palavras e atitudes. Compartilhamos momentos difíceis em nossas vidas, mas conseguimos sublimar a dor e seguir adiante.

A todos os colegas do mestrado e àqueles que o idealizaram. A oportunidade oferecida transformou minha vida, ter conhecido cada um dos colegas foi uma dádiva. Dedico especial atenção ao colega que faleceu dias após defender sua dissertação — Antônio Carlos Figueiredo dos Santos — que me mostrou o quanto podemos cativar as pessoas, ainda que o convívio não tenha sido extenso: o que vale é a sua intensidade e não, sua duração.

Às servidoras administrativas da DITEC Aline e Fernanda, pelo carinho e dedicação.

Aos funcionários da FGV, em especial à Hugo, Cláudia, José Paulo, Joarez e Prof. Joaquim Rubens, pelo apoio, paciência e, principalmente, compreensão que sempre denotaram.

Agradeço a todos os peritos criminais que de forma direta ou indireta contribuíram com este projeto, através do convívio no trabalho, das conversas e troca de sentimentos. Um agradecimento especial se faz necessário aos meus “heróis da paciência”, Livia, Glause, Guadalupe, Márcio Jacinto, Henrique e Washington, que

refinaram inúmeras vezes os questionários, com seu senso crítico, racionalidade, inovação e, principalmente, sinceridade.

À Erica e, novamente, ao Márcio Jacinto, pelas sucessivas revisões do texto desta dissertação. E também à Daniel, Daniella e Silberto, que deram informações preciosas sobre nossa identidade a partir de seus locais de trabalho, respectivamente, Instituto de Identificação, Superintendência de Polícia Técnico Científica e Instituto Médico Legal.

Ao Adelino por sua genialidade e por seu desprendimento, seu apoio na apresentação, e na tentativa de recuperação do arquivo perdido, foram fundamentais.

Agradeço a todos que confiaram no meu sucesso e, também, àqueles que me deram respostas negativas às minhas solicitações: os “nãos” serviram para fortalecer minha vontade, que não se aquebrantou, e me fizeram buscar alternativas para encontrar informações importantes sobre a estrutura na qual se insere este trabalho.

Por fim agradeço ao meu Deus interior, e finalizo desejando que Lakshmi nunca durma!

## RESUMO

O perito criminal é o profissional que se utiliza de conhecimentos técnicos e específicos na análise dos vestígios de um crime, a fim de descobrir a forma como este se deu e, também, sua autoria. O trabalho pericial pode contribuir com a absolvição ou a condenação de um acusado e, assim, atender aos anseios de justiça da sociedade. Apesar da importância dessa atividade, os métodos e instrumentos de trabalho disponíveis para os peritos pouco evoluíram desde a criação da carreira no estado de Minas Gerais, que convivem, ainda, com locais de trabalho inadequados e, também, com a escassez de recursos materiais e humanos, somados à carência de comunicação e de autonomia na tomada de decisões das chefias; os resultados também apontaram para a interferência de outros agentes públicos, no local do crime, antes do início do trabalho pericial e, ainda, que a comunicação ineficiente traz problemas às relações interpessoais no trabalho. A nova gestão pública determinou metas que devem ser cumpridas, pressionando o profissional a otimizar os resultados do trabalho, sem ter, em contrapartida, melhorias nas suas condições. Além do exposto, o contato direto e frequente com vítimas de violência, ou com o material a elas relacionado, possibilita impacto negativo sobre as emoções do perito criminal, na falta de apoio especializado para lidar com tais situações. Esse contexto alerta para a necessidade da preservação da integridade emocional do perito criminal e, também, para emprego de estímulo à motivação da categoria. A fim de compreender as condições emocionais do perito criminal de Minas Gerais, de como impactam sua qualidade de vida e de trabalho, foi utilizado o método qualitativo de pesquisa, iniciando-se com uma etapa de pesquisa exploratória, na qual vinte e dois profissionais responderam a um questionário semiestruturado. Posteriormente, duzentos e quarenta e oito peritos criminais responderam a questionários semiestruturados; conversas e entrevistas semiabertas foram gravadas com outros dez peritos aposentados ou aguardando a publicação oficial da aposentadoria. As questões foram descritivas, aproximando-se da atitude fenomenológica, buscando compreensão, quando, diante de depoimentos e questionários, a análise de conteúdo e do discurso desempenharam o papel de apoio metodológico. Os sentimentos recorrentes entre os peritos são os negativos, relacionados a medo, apreensão, humilhação, frustração, injustiça, angústia e revolta. Porém, sentimentos positivos também apareceram, esses relacionados à esperança de melhoria de condições laborais, ao entendimento da necessidade da cooperação e da confiança nos pares e, também, do empenho na contribuição social. As conclusões indicam que é necessário a promoção sistemática da



comunicação interna e externa, além da intensificação da interação e da cooperação, a fim de favorecer a liderança e o reconhecimento do trabalho pericial, apoiando o envolvimento do profissional com a carreira. A complexidade encontrada nas questões relacionais apreendidas, e os indícios de implicações com a problemática da autonomia na Perícia Criminal, sugere retomada investigativa futura.

Palavras-chave: Perícia criminal. Perito criminal. Motivação. Liderança.

## **ABSTRACT**

A crime scene investigator is a professional who uses specific technical knowledge to find and analyze evidence of a crime in order to discover how and by whom the crime was committed. The crime scene investigator's work may contribute to the acquittal or conviction of the accused and thus serve the society's expectations of justice. Despite the importance of this profession, the forensic expert's available work methods and equipment have evolved very little since the creation of this career in the State of Minas Gerais, where there still exists inadequate workplaces with a shortage of human and material resources in addition to the lack of efficient communication and independent managerial decision-making. The results also pointed out the interference of other public agents at the crime scene before the crime scene investigators had started their work and together with inefficient communication, creates interpersonal relationship problems at work. The new public management set new goals to be attained, insisting that the professional improve work results without, in return, receiving better working conditions. In addition to the foregoing, the direct and frequent contact with victims of violence or related material exposes crime scene investigators to negative impacts on their emotions due to the lack of specialized support to deal with such situations. This context calls attention to the need to preserve their emotional integrity as well as the use of motivational stimulation. In order to understand the emotional conditions of the crime scene investigators in Minas Gerais regarding the impact on life quality and work, the qualitative method was used, beginning with the exploratory stage, in which, twenty-two professionals responded to a semi-structured questionnaire. Subsequently, two hundred and forty-eight crime scene investigators responded to the semi-structured questionnaire; semi-open conversations and interviews were recorded with ten, retired or awaiting official retirement, crime scene investigators. The questions were descriptive, similar to the phenomenological attitude, seeking understanding, when, in face of statements and questionnaires, the analysis of the contents and spoken word performed the role of methodological support. The recurring feelings among the Crime scene investigators are: those negative, related to fear, apprehension, humiliation, frustration, injustice, anguish and revolt. Positive feelings also appeared: those related to the hope for improvement of work conditions, understanding the need for cooperation and confidence in their peer group, added to the social contribution effort. The conclusions indicate the necessity of systematic promotion of internal and external communication in addition to the intensification of interaction and cooperation to facilitate

leadership and recognition of the crime scene investigators work, supporting the involvement of the professionals with their career, The complexity encountered in the apprehended relational issues and the indications of implications with the issue of the forensic expert's autonomy suggest the resumption of investigations in the future.

**Keywords:** Criminal Forensics. Criminal Expert. Motivation. Leadership.

## RESUMEN

El perito criminal es el profesional que utiliza los conocimientos técnicos específicos en el análisis de los rastros de un crimen, en busca de cómo sucedió este y su autoría. El trabajo de los peritos puede contribuir con la absolución o la condena de un acusado y por lo tanto satisfacer las necesidades de justicia de la sociedad. A pesar de la importancia de esta actividad, los métodos y herramientas disponibles para los peritos han evolucionado poco desde el inicio de su carrera en el estado de Minas Gerais, conviviendo incluso con locales de trabajo inadecuados, con escasez de recursos materiales y humanos, además de la falta de comunicación y de autonomía en la toma de decisiones de los directivos. Los resultados también apuntan la interferencia de otros funcionarios en el lugar del crimen antes del inicio del trabajo pericial y aun que la comunicación ineficiente provoca problemas en las relaciones interpersonales en el trabajo. La nueva gestión pública determinó metas que deben ser cumplidas, presionando al profesional para optimizar los resultados del trabajo, sin ofrecer a cambio mejoras en sus condiciones laborales. Además de lo expuesto, el contacto directo y frecuente con las víctimas de la violencia, o con el material relacionado a los mismos, causa efectos negativos sobre las emociones del perito criminal, ante la falta de apoyo especializado para hacer frente a tales situaciones. Este contexto indica la necesidad de preservar su integridad y el estímulo emocional a la categoría de trabajo la motivación. Con el fin de comprender las condiciones emocionales del perito criminal de Minas Gerais, cómo impactan en su calidad de vida y de trabajo, se utilizó el método cualitativo de investigación, comenzando con una fase exploratoria, en la que veintidós profesionales respondieron un cuestionario semi-estructurado. Posteriormente, más de doscientos cuarenta y ocho médicos forenses completaron cuestionarios semi-estructurados, conversaciones abiertas y entrevistas fueron grabadas con diez expertos jubilados o en espera de la publicación oficial de jubilación. Las preguntas eran descriptivas, aproximándose de la actitud fenomenológica, en búsqueda de la comprensión. En relación a las declaraciones y los cuestionarios, la técnica de análisis de contenido y del discurso desempeñó el papel de apoyo metodológico. Los sentimientos se repiten entre los expertos y los negativos son: miedo, aprensión, humillación, frustración, injusticia, angustia e indignación, los sentimientos positivos también aparecieron: esperanza con la mejoría de las condiciones de trabajo, comprensión de la necesidad de cooperación y confianza entre compañeros, así como el compromiso de contribución social. Los resultados indican que es necesario promover de forma sistemática la comunicación

interna y externa, y la intensificación de la interacción y la cooperación, para fomentar el liderazgo y el reconocimiento del trabajo pericial, apoyando el involucramiento del con la carrera. La complejidad encontrada en los aspectos relacionales aprendidos y las evidencias secuestrada implicaciones con el tema de la autonomía en la Pericia Criminal especialidad Penal, sugieren la reanudación de la investigación en el futuro.

Palabras clave: Pericia Criminal. Perito Criminal. Motivación. Liderazgo.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo global do sistema PCnet.....	22
Figura 2: Elementos da motivação .....	35
Figura 3: Hierarquia das necessidades de Maslow .....	41
Figura 4: Fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg.....	46
Figura 5: Modelo da Teoria da Expectativa .....	50
Figura 6: Elementos da liderança .....	66
Figura 7: Contínuo de liderança .....	70
Figura 8: Grade Gerencial .....	72
Figura 9: Modelo da teoria caminho-objetivo .....	77
Figura 10: Organograma da perícia criminal de Minas Gerais .....	138
Figura 11: O Estado de Minas Gerais dividido em mesoregiões .....	139
Figura 12: Mensagem inicial postada no grupo de peritos criminais de Minas Gerais.....	182

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Opinião sobre a dedicação ao trabalho.....	114
Gráfico 2: Percepção sobre qualidade do trabalho com uso de POPs .....	115
Gráfico 3: Nível de concordância com a afirmativa: “a presença/atuação de outros profissionais beneficia a qualidade do <i>levantamento</i> pericial” .....	115
Gráfico 4: Nível de concordância com a afirmativa: “presença/atuação de outros profissionais beneficia a qualidade do <i>laudo</i> pericial” .....	116
Gráfico 5: Percepção sobre a influência do clima organizacional na motivação para o trabalho .....	117
Gráfico 6: Nível de concordância com a afirmativa: “A carência de recursos humanos e de equipamentos afeta consideravelmente a disposição para o trabalho e a produtividade” .....	117
Gráfico 7: Percepção sobre a modificação da motivação para o trabalho devido a influência da implantação do prêmio por produtividade .....	118
Gráfico 8: Percepção sobre a comunicação no âmbito da perícia criminal de Minas Gerais.....	119
Gráfico 9: Percepção sobre o nível de interação entre os peritos criminais .....	119
Gráfico 10: Nível de concordância com a afirmativa: “O curso de formação/aperfeiçoamento/chefia contribui para o desenvolvimento de lideranças entre os peritos criminais” .....	120
Gráfico 11: Percepção sobre alterações na motivação para o trabalho em relação à mudanças na legislação.....	121
Gráfico 12: Sentimentos que projeto de remodelagem das unidades policiais induz nos peritos criminais. ....	121
Gráfico 13: Nível de concordância com a afirmativa: “Os critérios para promoção são justos, tecnicamente embasados, bem divulgados e não devem ser modificados” .....	122
Gráfico 14: Local de trabalho dos respondentes — distribuição por macroregião geográfica .....	140
Gráfico 15: Local de trabalho dos respondentes — distribuição detalhada por mesoregião geográfica de Minas Gerais.....	140
Gráfico 16: Distribuição dos respondentes por gênero .....	141
Gráfico 17: Distribuição dos respondentes por faixa etária .....	141
Gráfico 18: Distribuição dos respondentes por tempo de serviço .....	142

Gráfico 19: Distribuição dos respondentes por posição hierárquica .....	142
Gráfico 20: Distribuição dos respondentes por posição hierárquica e por distribuição geográfica .....	143
Gráfico 21: Tipos de atividades desempenhadas pelos respondentes não-gestores .....	144
Gráfico 22: Tipos de atividades desempenhadas pelos respondentes gestores .....	144
Gráfico 23: Intensidade do estímulo da motivação em relação às atuais condições de trabalho.....	150
Gráfico 24: Percepção sobre a importância de condições específicas em relação à motivação no trabalho .....	150
Gráfico 25: Frequência do cumprimento do prazo legal na entrega dos laudos periciais .....	153
Gráfico 26: Impressão dos respondentes sobre a quantidade de peritos criminais displicentes com o trabalho .....	154
Gráfico 27: Justificativas para a displicência no trabalho .....	155
Gráfico 28: Panorama das expectativas futuras do perito criminal em relação ao trabalho.....	161
Gráfico 29: Percepção dos respondentes sobre a eficiência, eficácia e efetividade do trabalho pericial em relação ao seguinte questionamento: “Você sente que seu trabalho tem auxiliado a sociedade, no sentido da determinação da autoria e da dinâmica do fato?” .....	162
Gráfico 30: Confiança no trabalho dos outros colegas.....	163
Gráfico 31: Percepção dos respondentes sobre a cooperação entre colegas de uma mesma seção na elaboração de exames e laudos periciais .....	167
Gráfico 32: Percepção dos respondentes sobre a interação relacional entre peritos de diferentes seções para análise de vestígios e elaboração de laudo pericial.....	168
Gráfico 33: Percepção dos gestores acerca da sua palavra profissional ser ouvida: relação entre gestor e seu chefe imediato — subordinado/chefe. ....	169
Gráfico 34: Percepção dos não-gestores acerca da sua palavra profissional ser ouvida: relação entre perito e chefe imediato — subordinado/chefe .....	170
Gráfico 35: Percepção sobre a ocorrência do reconhecimento público.....	175
Gráfico 36: Percepção sobre o valor do reconhecimento público para a motivação do perito criminal. ....	175
Gráfico 37: Percepção de quem reconhece o trabalho pericial .....	176
Gráfico 38: Nível de satisfação com a fluência da informação .....	180
Gráfico 39: Distribuição dos respondentes pela intenção de mudar a forma como é feita a comunicação atualmente .....	180



Gráfico 40: Quantidade de respondentes que participam do grupo virtual dos peritos criminais de Minas Gerais.....	181
Gráfico 41: Motivação para assumir a chefia.....	187
Gráfico 42: Percepção sobre a avaliação de desempenho .....	194
Gráfico 43: Percepção sobre os critérios de promoção .....	199
Gráfico 44: Características desejáveis para o processo de promoção na carreira de perito criminal de Minas Gerais.....	200
Gráfico 45: Nível de interferência das condições de trabalho na vida pessoal .....	203
Gráfico 46: Percepção sobre a influência das condições de trabalho na vida pessoal .....	203
Gráfico 47: Distribuição dos respondentes que praticam atividades para manutenção da saúde física e mental em relação aos que não praticam .....	206

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensões dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade do serviço público.....	26
Quadro 2: A ação gerencial e as teorias X e Y .....	53
Quadro 3: Comparativo entre as teorias de conteúdo.....	56
Quadro 4: Comparativo entre as teorias de processo .....	58
Quadro 5: Comparativo entre as teorias de reforço .....	60
Quadro 6: Comparativo entre diferentes perspectivas comportamentais de liderança.....	80
Quadro 7: Diferenças entre líderes e gerentes .....	83
Quadro 8: Comparativo entre as teorias contemporâneas de liderança.....	90
Quadro 9: Características desejáveis de liderança para os gestores da perícia criminal de Minas Gerais.....	190
Quadro 10: Principais características desejáveis de liderança, listadas por frequência de ocorrência, para cada cargo da hierarquia da perícia criminal de Minas Gerais .....	190
Quadro 11: Estrutura da carreira de perito criminal da Polícia Civil de Minas Gerais .....	198
Quadro 12: Quantidade de vagas para promoção na carreira de perito criminal da Polícia Civil de Minas Gerais .....	198
Quadro 13: Atividades que causam satisfação pessoal e que são praticadas pelos respondentes .....	206

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>20</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	20
1.2 OBJETIVO CENTRAL.....	28
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	28
1.4 O QUE MOTIVOU ESTA PESQUISA PARA DISSERTAÇÃO .....	28
1.5 JUSTIFICATIVA .....	30
1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	30
1.7 PRESSUPOSTOS.....	31
1.8 SUJEITOS DA PESQUISA .....	31
1.9 QUESTÕES RELEVANTES QUE DEVEM SER PONDERADAS .....	33
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO: EM BUSCA DE FUNDAMENTOS PARA ANALISAR</b>	
<b>    O PROBLEMA E SUAS QUESTÕES.....</b>	<b>34</b>
2.1 MOTIVAÇÃO.....	34
2.1.1 A motivação segundo Taylor.....	37
2.1.2 A motivação segundo Mayo .....	39
2.1.3 A motivação segundo Maslow .....	40
2.1.4 A motivação segundo Stacy Adams .....	42
2.1.5 A motivação segundo Herzberg .....	43
2.1.6 A motivação segundo Alderfer.....	46
2.1.7 A motivação segundo McClelland .....	48
2.1.8 A motivação segundo Edwin Locke.....	49
2.1.9 A motivação segundo VictorVroom.....	49
2.1.10 A motivação segundo Douglas McGregor .....	51
2.1.11 A motivação segundo Skinner.....	53
2.1.12 A motivação segundo Rensis Likert.....	55
2.2 MECANISMOS DE DEFESA .....	61
2.3 LIDERANÇA .....	64
2.3.1 Teoria dos traços.....	67
2.3.2 Teorias comportamentais.....	68
2.3.2.1 Teoria dos estilos de liderança.....	68
2.3.2.2 Contínuo de liderança.....	70

2.3.2.3	Grade gerencial.....	71
2.3.2.4	Contínuo de Likert.....	73
2.3.3	Teorias contingenciais .....	74
2.3.3.1	Teoria do caminho-objetivo ou do caminho-meta.....	75
2.3.3.2	Teoria contingencial de Fiedler .....	77
2.3.3.3	Modelo de participação do líder .....	79
2.3.4	Visão contemporânea da liderança .....	80
2.3.4.1	Liderança carismática .....	81
2.3.4.2	Liderança visionária .....	82
2.3.4.3	Liderança transformacional .....	84
2.3.4.4	Liderança baseada em princípios.....	87
<b>3</b>	<b>COMUNICAÇÃO, RELAÇÕES INTERPESSOAIS, COOPERAÇÃO E CONFIANÇA .....</b>	<b>92</b>
<b>4</b>	<b>RUMOS DO REFERENCIAL TEÓRICO: NOVOS FATORES A SEREM CONSIDERADOS .....</b>	<b>102</b>
4.1	HISTÓRICO DA PERÍCIA CRIMINAL DE MINAS GERAIS .....	102
4.2	A ETAPA EXPLORATÓRIA.....	111
4.3	BREVE NARRATIVA HISTÓRICA DO CURSO DE FORMAÇÃO DOS PERITOS CRIMINAIS DE MINAS GERAIS .....	123
4.4	LAUDOS PERICIAIS .....	126
4.5	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	128
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>131</b>
5.1	PESQUISA DE CAMPO .....	132
5.2	COLETA DOS DADOS E SUA ANÁLISE .....	132
5.2.1	Detalhamento dos dados e sua análise.....	136
<b>6</b>	<b>REFLEXÕES SOBRE O ESTUDO .....</b>	<b>209</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>216</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>217</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Apesar da importância do trabalho do perito criminal para atender aos anseios de justiça da sociedade — pelo fato de se tratar de uma etapa eminentemente técnica e especializada — não é facilmente percebida como tal, salvo para algumas vítimas e seus familiares, nos casos em que a acessibilidade e a própria conjuntura criminal acaba por aproximá-los da atividade criminalística.

Trata-se, pois, de uma atividade cuja característica primordial é a de ser essencialmente técnica, discreta, e altamente crítica, tornando a abordagem do tema desafiadora. Porém, desse desafio fazem parte os objetivos de dar visibilidade e melhorar o entendimento de sua função social, com suas peculiaridades, à sociedade na condição de possível usuária, bem como de estimular a motivação dos que prestam esse serviço.

Essa condição é agravada quando se pretende investigar a realidade relacional, o interior mais íntimo das rotinas de gestão e as relações interpessoais, as expectativas e dificuldades de atuação dos profissionais da área e seus gestores, enquanto não somente técnicos, mas pessoas, cidadãos, membros da mesma sociedade em que vivem, de certa forma, à margem do que se costuma esperar da atuação pública em sua visibilidade.

Na verdade, o fato desse contexto ser reservado e bastante desconhecido do público em geral, foi um dos impulsionadores da decisão de tomar esse tema para estudo.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O artigo 160 do Código de Processo Penal (CPP), em seu parágrafo único, estipula que o prazo para elaboração de um laudo pericial seja de dez dias, prorrogáveis a partir de um pedido do perito criminal acompanhado de justificativa.

Raramente este prazo é cumprido, devido às especificidades dos exames ou por outras razões, que merecem ser investigadas. Até o ano de 2010, o prazo para expedição de laudos estipulado como meta no Acordo de Resultados pelo governo de Minas Gerais, Estado ao qual o estudo desta questão está delimitado, variava entre 25 a 30 dias. A partir de 2011, esse prazo passou a coincidir com o legal, ou seja, é de 10 dias. Atualmente, no Instituto de Criminalística de Minas Gerais (IC) é utilizado o Sistema de Gerenciamento Eletrônico de

Laudos (SISGEL) para controle e registro das requisições de exames recebidas, expedição de laudos, e elaboração de estatísticas de produção.

Em Minas Gerais há peritos criminais dedicados à tentativa de cumprimento dos prazos e ao trabalho com qualidade e também à atividades de pesquisa relacionadas à perícia criminal. Em contrassenso, existem em paralelo, profissionais que parecem despreocupados com essa questão diretamente relacionada ao âmago da profissão e que efetuam suas tarefas obrigatórias devidas ao seu principal cliente, que é a sociedade, manifestando fragilidade no profissionalismo e na postura ética, diante do compromisso laboral tempo-qualidade. Há, ainda, entre esses funcionários públicos, os que agem com displicência, talvez devido à estabilidade funcional, entre outros fatores.

Há um projeto, em andamento, de informatização do processo de elaboração e expedição dos laudos periciais no sistema PCnet, no qual haverá modelos de laudos cujos campos serão de preenchimento obrigatório, visando à garantia da qualidade mínima do conteúdo do documento. Atualmente ocorre a emissão de laudos não-efetivos, porque não respeitam às expectativas de seu fim último — servir à sociedade — e, ainda, não-eficazes, porque não servem para embasar o inquérito policial nem o processo penal, isto é, constituem um desperdício dos recursos públicos em termos de serviços e materiais. As requisições de exames periciais também serão feitas nesse módulo, o que tenderá a eliminar erros na distribuição do trabalho e poderão possibilitar agilidade e otimização do atendimento.

O PCnet é uma plataforma tecnológica idealizada por funcionários da Polícia Civil, e desenvolvida pela Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE), sob a qual estão sendo desenvolvidos os novos sistemas da Polícia Civil. De acordo com César Julião Diniz, analista de informática da PRODEMGE, e responsável pela arquitetura do PCnet, “esta plataforma tem sistemas que podem ser utilizados através dos navegadores *Web Firefox* ou *Internet Explorer*, desenvolvidos usando *frameworks* (conjunto de artefatos que facilitam a construção de funcionalidades padrão, ex.: *Struts*, *Validator*, *Hibernate*) baseados na linguagem de programação Java. As máquinas servidoras utilizam o interpretador *Web Jboss* para resposta às requisições feitas através das máquinas-cliente, nas quais o PCnet é acessado pelos navegadores de internet. Mesmo usando a internet pública como meio de execução, somente o grupo que tem permissão de acesso pode operá-la; além do mais, o sistema conta com a navegação segura através do certificado de segurança para navegação e proporciona aos seus operadores a segurança da assinatura digital, aumentando ainda mais o rigor na visualização da informação para quem realmente interessa. Com relação ao seu conteúdo, o PCnet alimenta a operacionalidade do dia a dia dos usuários através da



conclusão desta pesquisa, o módulo pericial ainda estava sendo utilizado somente por peritos criminais e médicos legistas lotados no Instituto Médico Legal de Minas Gerais (IML) de Belo Horizonte. De acordo com o médico-legista João Batista Rodrigues Jr., chefe da Divisão de Perícias Médico Legais do IML, foi em junho de 2011 que o primeiro laudo foi emitido via PCNet, na célula do Posto Médico Legal anexo à Delegacia de Mulheres, por uma médica legista que ali cumpria seus plantões. O módulo pericial iniciou sua operação com somente dois usuários (duas legistas) e uma única espécie de exame pericial. A partir de outubro de 2011, em caráter experimental e opcional, as seções de Antropologia Forense, Anatomia Patológica e o Laboratório de Toxicologia começaram a utilizar o sistema PCNet para elaboração e envio dos seus laudos. A partir de fevereiro de 2012, tornou-se obrigatório o uso do sistema para os trabalhos periciais; no entanto, os laudos ainda estão sendo impressos. Estima-se que já no segundo semestre de 2012, a impressão seja abolida, o que trará economia de recursos. Após impressos, os laudos são enviados ao expediente do IML e ali permanecem até que um representante da Autoridade que o requereu venha buscá-lo. João Batista afirmou que foram feitos estudos os quais demonstraram que este tempo de espera — entre a entrega do laudo no expediente e a entrega ao requerente — consome cerca de um terço do tempo total de sua expedição, o que causa impacto negativo e errôneo no cumprimento do acordo de resultados, visto que, nesse acordo, foi estabelecido que o tempo de expedição de um laudo pericial seria contabilizado desde a requisição do exame pericial até o recebimento do laudo na delegacia.

O Delegado de Polícia Willian Leroy, que coordenou o projeto entre 2009 e 2011 e prestou serviços por trinta anos na Polícia Civil de Minas Gerais, disse que o módulo pericial trará um avanço para a corporação policial e também para a perícia criminal. A tecnologia propiciará nivelamento de conhecimentos, o que vai melhorar a capacidade profissional dos trabalhadores. As informações contidas no sistema formarão uma biblioteca de dados, a qual possibilitará que os peritos criminais aprofundem e atualizem seus conhecimentos, consultando trabalhos de outros colegas. Com o PCnet a informação é em tempo real para todos os usuários do sistema. “A Polícia Civil trabalha com informações”, disse o delegado, “e o sistema disponibiliza informações atualizadas a todo o momento”.

Em contrapartida, o convívio da pesquisadora com a realidade funcional possibilitou perceber que os peritos criminais se encontravam desestimulados face às dificuldades existentes, tais como: carência de logística e de pessoal, escassez e até mesmo inexistência do material necessário para a elaboração das perícias, tais como: reveladores de impressões papilares, aparelhos para georreferenciamento, trenas, lanternas, laboratórios e outros



recursos, somados a lacunas no aperfeiçoamento profissional. Além da escassez de material, há carência de comunicação e de autonomia na tomada de decisões das chefias de diferentes níveis.

Apesar de existir legislação, já vigente, para a promoção do funcionário, não há definição clara de critérios para as promoções por merecimento, as quais continuam ocorrendo sem transparência.

A avaliação de desempenho é feita com critérios ambíguos, a partir de um formulário preenchido eletronicamente pelas chefias, no qual estariam listados os reais fatores facilitadores, assim como os dificultadores, do desempenho do servidor. O documento deveria ser atualizado duas vezes ao ano, porém nem todos os chefes preenchem as planilhas adequadamente.

Em 2009 houve mudança na legislação e, desde então, a Superintendência de Polícia Técnico-Científica (SPTC) deve ser comandada por um perito criminal ou um médico legista, que são as duas únicas carreiras periciais de Minas Gerais. A posse do primeiro superintendente da carreira, um médico legista, ocorreu em 2010 e causou renovação de esperança na classe pericial à época.

Nos últimos anos não tem havido intensa interação entre os peritos, nem mesmo dentro das mesmas seções de trabalho, o que é facilmente observado pelo distanciamento entre as pessoas. Percebe-se, porém, interação intensa no âmbito virtual, através de um fórum criado inicialmente para troca de informações técnicas, mas que funciona primordialmente para catarse. Havia um fórum oficial, criado pela Divisão de Perícias do Interior, porém esse canal de informação não era amplamente utilizado pelos peritos, que preferiam o uso deste outro fórum informal, criado em 2006 por um perito criminal lotado em Belo Horizonte, ano de seu ingresso na carreira. Desde 2011 não é possível acessar o *site* oficial. De acordo com a perita criminal Daniella Rodrigues Leite Caldas, lotada na SPTC, o *site* era pago mensalmente pela Divisão de Perícias do Interior (DPI) e depois pela SPTC, para ficar ativo. Há negociação para que esse *site* seja institucionalizado (o final do endereço eletrônico mudaria de “.com.br” para “.gov.br”), assim sua manutenção não precisaria ser paga mensalmente. Pretende-se que o *site* tenha duas áreas: uma de acesso público, que conterá informações sobre a carreira pericial e, também, um manual sobre a requisição/utilização dos serviços periciais, além de uma área de acesso restrito a peritos criminais e médicos-legistas, com controle de acesso por senhas, com informações sobre modelos de perícias, procedimentos operacionais padrão, relatório de atividades da SPTC, além de área destinada ao fórum temático e a *chats*. Por enquanto a reformulação está suspensa por falta de funcionários, mas, quando o processo for

retomado, será supervisionado por servidores da SPTC e outros peritos/legistas.

Além desses problemas, não há dados concretos sobre o trabalho pericial — quantidade de exames solicitados, laudos expedidos, etc. — e o mais preocupante: faltam informações sobre quantos locais não foram examinados por não ter havido acionamento da perícia oficial. Esses dados seriam de suma importância para embasar projetos de compra de equipamentos, materiais, realização de concursos e projetos de treinamento e capacitação.

Outras carreiras da Polícia Civil têm se articulado e se preparado para a saída da classe pericial do quadro policial, fato constatado por legislações aprovadas nos últimos anos, que enfraquecem a classe pericial e, ainda, que transferem a outras carreiras competências de da carreira pericial.

Os gestores da perícia enfrentam um grande desafio. É necessário modificar a postura e as práticas atuais de trabalho para um método que valorize o perito criminal, ofereça qualidade, atenda às metas do Governo, possibilite a preservação ambiental, com adequação do descarte de resíduos e, ainda, que preserve a saúde do trabalhador, através de programas de prevenção de doenças ocupacionais. Também é necessário que o método propicie êxito nos projetos de compras de material de consumo e equipamentos e que modifique o atual processo de avaliação do desempenho funcional, assim como os critérios para a promoção, pelo fato de que se tratam de fatores que envolvem situações frequentemente contestadas.

Para que o trabalho pericial seja pleno, é necessário também modificar a cultura atual sobre isolamento e preservação dos locais de crime — se este trabalho não for bem feito, de nada adiantará o perito criminal ter à sua disposição equipamentos e materiais, pois o resultado do trabalho continuará a ser como é sem esses insumos —; portanto, este é outro grande desafio para os gestores. Em sua pesquisa, Silvino Jr. (2010) constatou que “a falta de isolamento e preservação de locais de crime prejudica de diversas formas o trabalho pericial, chegando, às vezes, a impedi-lo” [...] é um problema enfrentado por Peritos de diversos estados do país” e que, “apesar de ser ensinada nas instituições, a preservação de local de crime não é aplicada na prática” e ainda que “os principais responsáveis pela falta de isolamento e preservação são a população e os policiais militares”.

A análise comparativa entre as dimensões dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade do serviço público podem ser visualizadas no quadro 1, a seguir. A eficácia, a eficiência, a efetividade e a relevância do humano, inerentes ao bom desempenho do serviço público, estão sintetizadas nesse quadro, pelo fato de se tratarem de fatores que envolvem situações frequentemente contestadas; tal realidade ocorre devido à significância dos referidos critérios na gestão, especialmente em decorrência de suas implicações econômicas, políticas,

sociais e humanas.

As colunas do quadro 1, com seus critérios, revelam em suas células a instrumentalidade presente nos mesmos, desde os aspectos mais técnicos até os políticos e sociais. Porém, o que está em jogo no problema deste estudo é a questão essencialmente humana, as pessoas em sua concretude, no trabalho e na vida, enquanto peritos criminais em atuação, diante de possibilidades de qualidade de trabalho, de vida e de realização em termos de pessoa-profissional e de cidadania, quando a questão motivacional assume papel primordial. O que se pode inferir do quadro é que, apesar da significância da abordagem, o mais importante para este estudo está no sentido que o quadro inspira, em busca do que é essencialmente humano, e que começa a ser discutido a partir dele, conforme se apresenta.

A continuidade da discussão, iniciada na formulação do “Quadro 17 Concepções de organização” (FRAGA, 2009, p. 95) implicações das concepções e das relações na gestão, revela que as descrições aqui apresentadas podem seguir um novo rumo com a abordagem fenomenológica que ultrapassa a instrumentalidade, para encontrar a essencialidade do humano na gestão.

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA	EFETIVIDADE
O objetivo é a atividade-fim, com metas específicas	O objetivo é um negócio ou o serviço público	O objetivo é a cidadania
Dimensão técnico-administrativa	Dimensão econômico-financeira	Dimensão social, política e estratégica
Produção de um efeito	Produção do efeito desejado	Produção de um efeito real, positivo
Utilização adequada dos recursos existentes para realizar objetivos	Capacidade de realizar objetivos	Obtenção de resultados adequados, úteis
Critério instrumental em sentido relevante ao ser humano	Critério instrumental em sentido consequente quanto ao ser do humano	Critério instrumental no sentido do exercício do espírito público nas organizações, independente de sua natureza ser pública ou privada

**Quadro 1: Dimensões dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade do serviço público.**

Fonte: Inspirado em FRAGA, 2009, p. 67 - Quadro 11.

Esse novo rumo, ou sentido, é buscado por Fraga (2009) a partir da obra de Spiegelberg (1971, p. 716), em uma abordagem educacional fenomenológica à questão exigindo mais do que a presença mesma do humano para sua experiência, mostrando-se como a “presentificação” do humano em sua essência. Essa existência das coisas, dos seres, esse “o quê” da coisa mesma, do ser mesmo, em oposição ao “aquilo” das coisas bem definidas, é o que se quer dizer com essência (FRAGA, 2009, p. 96).

Foi essa a postura assumida nesta pesquisa, diante do problema e das questões deste estudo que reconhece o procedimental, o legal, o processual, tanto no estudo quanto nas práticas de gestão, porém compreendendo que a gestão, quando se trata de pessoas, não se reduz a essa instrumentalidade, buscando o ser humano que anima a gestão em sua essencialidade, conforme exposto anteriormente. Em decorrência, fundamentos como motivação, comunicação e liderança apresentaram-se como básicos, no desenrolar desta dissertação.

Em vista do relatado, este trabalho procurou identificar como se manifesta a problemática da gestão de pessoas na cadeia hierárquica da chefia na perícia criminal da Polícia Civil de Minas Gerais, no que se refere à promoção do reconhecimento e do autoconhecimento profissional, visando à valorização de seu papel na organização e na sociedade e quais as sugestões para otimizá-la.

Em que pesem as exigências de conhecimento técnico especializado e do ambiente crítico em que a atuação do perito criminal mais diretamente se desenvolve, foi ainda considerada fundamental a questão motivacional dessa categoria profissional, a fim de dar contas das expectativas que envolvem sua atuação.

Diante do exposto, o problema central desta dissertação apresentou-se da seguinte forma: **quais as condições motivacionais do perito criminal e como se manifestam em suas relações interpessoais, e na liderança, em sua atuação profissional?**

Além disso, as implicações emocionais para sua qualidade de vida como profissional e como pessoa não foram esquecidas nessa análise, que considera a qualidade não apenas do trabalho, mas de vida.

Em continuidade, um histórico da Polícia Civil de Minas Gerais constituiu o contexto maior no qual uma descrição da estrutura e da dinâmica da perícia criminal, com suas pessoas–profissionais, e o problema desta dissertação estão situados.

## 1.2 OBJETIVO CENTRAL

Investigar a realidade concreta da rotina das relações funcionais do perito criminal a partir de conceitos-chave apresentados e discutidos no referencial teórico, em especial, os fatores relacionais-emocionais expressos na comunicação, na motivação e na liderança.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Levantar questões relacionais emocionalmente impactantes a partir da comunicação no ambiente de trabalho interno e externo, do perito criminal.
- b) Verificar quais são as expectativas do perito criminal em relação à sua própria imagem, tanto na sociedade em geral quanto na organização.
- c) Apreender influências desses fatores no histórico da criminalística mineira, nos limites do ambiente mais diretamente relacionado aos peritos criminais, de possíveis oscilações em intensidade, em termos de tensão, segurança ou insegurança, motivação ou desmotivação para a produtividade.
- d) Procurar identificar a significância da responsabilidade percebida pelo perito no encadeamento do trabalho de perícia, no que se refere à atuação de outros profissionais, mesmo antes do início da atuação do perito criminal em um local de crime.
- e) Buscar possibilidades de contribuição das chefias para a melhoria da autoestima do perito criminal, seu o equilíbrio emocional e sua motivação no trabalho.
- f) Obter sugestões dos sujeitos da pesquisa quanto à possibilidade de contribuir para a melhoria do processo de avaliação de desempenho e promoção, segundo as normas em vigor.

## 1.4 O QUE MOTIVOU ESTA PESQUISA PARA DISSERTAÇÃO

Constatações vivenciadas no trabalho, na condição de perito criminal atuante a partir

de 1996, estimularam o desenvolvimento de um projeto que evoluiu para esta pesquisa como dissertação.

Com o decorrer dos referentes anos de trabalho profissional, foi possível perceber algumas questões que mereceram investigação devido às suas implicações na possibilidade de realização de um trabalho de cunho legal, humanitário e social, e de acordo com as expectativas da sociedade em que se está inserido. Dentre as questões que intrigam e desafiam gestores e peritos criminais igualmente, no ambiente em que atuam, destacam-se as seguintes:

Em decorrência da vivência, isto é, de envolvimento direto, enquanto profissional e pessoa, no ambiente de trabalho do perito criminal, e na condição de integrante dessa categoria profissional, foi possível perceber que há profissionais que realizam o trabalho com qualidade e dedicação, buscam melhorias e anseiam por mudança, apesar de todas as dificuldades.

Observou-se também que, no passado, embora a exigência da formação básica dos peritos fosse o 2º grau, os trabalhos apresentavam qualidade mais aprimorada do que outros que, na atualidade, são realizados por profissionais, cuja formação é de nível superior; em continuidade, a percepção de que peritos com formação de 2º grau realizavam o trabalho pericial com mais afinco e dedicação do que ocorre na atualidade, apesar da formação mais aprimorada.

Observou-se ainda que o clima amistoso percebido entre os peritos criminais atuantes no âmbito enfocado neste estudo parece estar diminuindo ao longo dos últimos anos. Uma observação sobre esse aspecto da atualidade refere-se à rara frequência de aposentados nos encontros sociais comuns à cultura da categoria, conforme ocorria no passado, segundo um número significativo de relatos de colegas peritos que têm mais tempo de trabalho que a pesquisadora. É interessante apontar, porém, que havia depoimentos atestando que, atualmente, alguns aposentados costumam retornar para abraçar ex-colegas. Percebeu-se, pois, que as interpretações diferem de acordo com as vivências individuais, o que possibilita inferir que tanto o passado quanto o presente refletem amistosidade entre os atuantes e os aposentados, bem como, algumas vezes, um certo afastamento.

Além disso, percebeu-se certa fragilidade nas práticas de gestão da comunicação, por exemplo, na amplitude e na frequência de reuniões para discussão de assuntos julgados do interesse dos gestores em geral, o que não é dissociado do fator relacional.

Finalmente, assumiu-se interessante investigar possíveis relações entre o entendimento da categoria, considerando-se o âmbito foco desta pesquisa, no sentido de haver ou não autonomia de gestão dos chefes dos diversos setores da área de criminalística, e as

dificuldades relativas à comunicação interna (entre peritos e Chefes de Seção; entre Chefes de Seção e Coordenação; entre Chefes de Seção e Direção) e externa (entre Direção e Superintendências; entre Direção e Chefia de Polícia).

Diante do fato de o campo e as relações foco desta pesquisa se referirem ao ambiente de trabalho da pesquisadora, uma fase exploratória foi empreendida ainda enquanto projeto, com dois intuitos especiais: analisar as demandas dessa nova condição de pesquisadora atuando em seu próprio mundo laboral e apreender as primeiras eventuais dificuldades dos sujeitos diante do tema, a fim de administrar essa questão tendo em vista o problema e as questões a ele relacionadas.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

Este estudo se justificou diante das pressões da gestão pública pela otimização de resultados do trabalho pericial criminal sem perder de vista a preservação da integridade emocional e o estímulo da motivação nos profissionais da área.

## 1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O trabalho pericial é utilizado para embasar a instauração de inquéritos policiais pela Polícia Civil ou Federal quando em fase de investigação criminal; oferecimento de denúncia pelo Ministério Público e decisões do Judiciário, já na fase processual. Ao término do procedimento judicial haverá a decisão sobre a condenação ou absolvição de um acusado, o que será informado através da sentença do juiz.

Diante desta síntese descritiva, o trabalho pericial emerge como de fundamental importância para a persecução penal, uma vez que o exame pericial bem executado, assim como o respectivo laudo bem elaborado e fundamentado, aponta a inocência ou a culpabilidade de um indivíduo, assim como auxilia no entendimento sobre as qualificadoras do crime, aproximando, portanto, da verdade real da ação.

Nesses termos, o presente estudo obteve algumas contribuições em termos teóricos — no sentido de oportunizar uma releitura dos conceitos-chave da motivação, comunicação e

liderança e, ainda, no sentido prático da gestão de pessoas, enquanto peritos criminais, para a promoção da motivação, da melhoria do treinamento e da valorização do perito criminal, favorecendo aos cidadãos envolvidos em processos criminais, um trabalho realizado com isenção, qualidade, e no menor tempo possível, além de gerar autoestima nos que realizam essa crítica e indispensável atividade.

## 1.7 PRESSUPOSTOS

- Há expectativa de que a valorização do perito criminal, enquanto ser humano, produza um melhor relacionamento organizacional (considerando-se: tensão, desconfiança, insegurança, pressão, expectativa elevada), contribua para a melhoria na comunicação e relações interpessoais e produza estímulos que possam despertar a motivação para execução do trabalho com mais qualidade e produtividade.
- Há expectativa ainda, por parte do perito, quanto ao reconhecimento organizacional e social, sobre a confiabilidade e precisão do trabalho prestado.
- Sobre a avaliação de desempenho e sobre os critérios de promoção e premiação, as expectativas de melhoria na gestão dos profissionais peritos passa pela adoção de práticas de gestão com base científica e postura filosófica de respeito ao outro, com base em postura do servir público consciente das necessidades do cidadão, na realidade concreta.

## 1.8 SUJEITOS DA PESQUISA

De acordo com o exposto anteriormente, foram sujeitos da pesquisa peritos criminais do Estado de Minas Gerais: aposentados, escolhidos por representatividade; em vias de se aposentar, escolhidos por acessibilidade; e peritos criminais na ativa, tanto os que trabalham em regime de plantão, quanto em regime de expediente, tanto na capital do Estado, quanto no interior.

As entrevistas com os peritos aposentados escolhidos foram gravadas, e seu conteúdo confirmou que eles contribuíram com a história da perícia criminal de Minas Gerais de maneira substancial, em aspectos relacionados à área técnica, bem como em outros



importantes aspectos, com seus diferentes talentos e experiências: área administrativa; de gestão de pessoas; política e formação de banco de dados.

Com os peritos em vias de se aposentar, foram gravadas conversas que ocorreram no âmbito do Instituto de Criminalística (IC), a maioria durante plantões desta pesquisadora ou nos plantões desses colegas de trabalho; a escolha se deu por acessibilidade e, também, por representatividade.

Para os demais peritos foi enviada uma mensagem via *web*, com um *link* que os encaminhava para o *site* que abrigava o questionário; dessa forma, buscou-se alcançar a maioria dos peritos criminais na ativa atualmente.

No ano de 2011 havia 567 peritos criminais oficiais em atividade no Estado de Minas Gerais; deste total, quarenta e cinco estavam fora do escopo deste estudo, a saber:

- oito prestam serviço no Hospital da Polícia Civil (HPC), três no Departamento de Trânsito da Polícia Civil (DETRAN), um no Departamento de Telecomunicações (DITEL), um no Hangar da Polícia Civil, um na Delegacia Especializada de Investigação Antidrogas, dois na Superintendência de Polícia Técnico Científica (SPTC), de acordo com a perito criminal Daniella Rodrigues Leite Caldas, que trabalha na SPTC, junto ao superintendente de Polícia Técnico Científica;

- dezenove peritos criminais trabalham no Laboratório de Toxicologia do IML, apesar de estarem oficialmente lotados no IC. Nesse laboratório, são examinadas vísceras que necessitam de análises toxicológicas — para investigação de envenenamento, por exemplo — das vítimas de morte violenta de Belo Horizonte, região metropolitana e de algumas seções regionais de perícia, conforme informou Silberto Marques de Assis Azevedo, perito criminal que exerce suas funções no referido laboratório. O respondente enfatizou o seguinte: “É relevante informar que o IML de BH funciona em regime ininterrupto, ou seja, os peritos trabalham em escala de plantão para mantê-lo funcionando vinte e quatro horas por dia, todos os dias da semana, inclusive nos fins de semana e feriados”;

- no Instituto de Identificação de Minas Gerais (II), há dez peritos exercendo suas funções; desses, dois são chefes de seção e oito são responsáveis pela emissão de laudos relativos à identificação civil — em casos de segunda via de carteira de identidade — e de identificação criminal, além de confrontos de impressões coletadas de cadáveres desconhecidos. Os exames baseiam-se no confronto das impressões digitais coletadas de uma pessoa, viva ou morta, com

as dezenas de milhares de individuais datiloscópicas ali arquivadas, as quais são fichas feitas em papel, contendo as impressões digitais das mãos dos indivíduos, as quais foram obtidas através da rolagem dos dedos entintados sobre esse papel específico. Daniel Reis, perito criminal que trabalha no II, salientou que “Todas as individuais datiloscópicas referentes às emissões das carteiras de identidade do Estado de Minas Gerais, bem como as individuais referentes às identificações criminais realizadas neste Estado, são arquivadas no II”.

### 1.9 QUESTÕES RELEVANTES QUE DEVEM SER PONDERADAS

- a) Qual a importância para um perito criminal o fato de receber um elogio formal em decorrência de seu desempenho?
- b) Qual o significado motivacional para o perito, sua atividade ser lembrada em termos de atualização de equipamentos e materiais de uso contínuo ou especial?
- c) A iniciativa da liderança de peritos na criação de fóruns de debate é considerada eficiente, eficaz, efetiva e relevante ao humano pelos peritos?
- d) Quais seriam as melhorias possíveis, diante da realidade concreta, no sentido de oportunizar uma melhor formação, humanização na gestão, e produtividade com qualidade, na concretização do trabalho do perito criminal?
- e) Qual a importância, para os peritos criminais, da padronização de procedimentos e processos para melhoria da produtividade?
- f) Em que medida o clima organizacional afeta a produtividade do trabalho pericial?
- g) Qual impacto do clima organizacional nas relações interpessoais e como isto afeta a produtividade do perito criminal?

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO: EM BUSCA DE FUNDAMENTOS PARA ANALISAR O PROBLEMA E SUAS QUESTÕES**

Diante do que foi apresentado desde a introdução, há conceitos que se mostram chave para a pesquisa aqui proposta, dentre os mais relevantes estão: motivação, comunicação e relações interpessoais, somados à liderança.

Este capítulo inicia a busca de base teórica para fortalecer esses conceitos e suas possibilidades de emprego na análise de resultados para a prática.

### **2.1 MOTIVAÇÃO**

Percebeu-se que, atualmente, a maioria dos peritos criminais estava desestimulada para realizar suas funções devido a inúmeros fatores, dentre esses cabe destacar: falta de reconhecimento de seu papel perante a sociedade e a organização, atuais critérios de promoção, pressões políticas e fragilização da carreira, falta de comunicação, falta de oportunidade de opinar, falta de recursos humanos e logísticos, desvalorização do trabalhador enquanto ser humano, além da desvalorização da vida do trabalhador, face à precariedade de recursos de proteção à sua saúde física e mental.

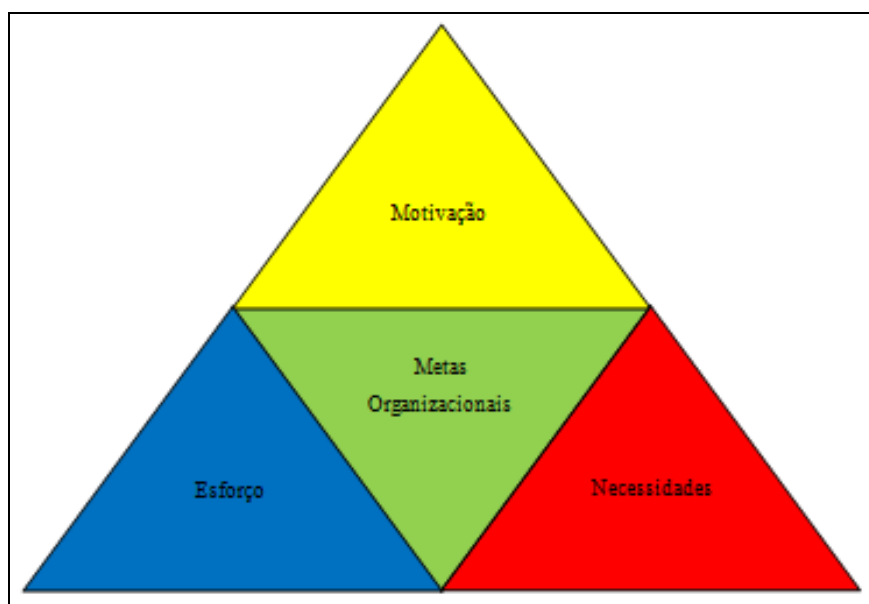
Diante dessa primeira leitura da realidade obtida com a vivência profissional da autora desde 1996, somada aos depoimentos obtidos a partir dos questionários que constituíram a fase preliminar e exploratória desta pesquisa, foi possível perceber que o fator motivacional, responsável por considerável parcela do impacto do contexto resumidamente relatado, merece especial atenção do referencial teórico.

Em breves termos, a motivação no trabalho pode ser entendida como a disposição do indivíduo em esforçar-se para atingir as metas de uma organização. Quanto mais um indivíduo está motivado, mais ele se esforça. Também se encontra relação entre a motivação e a satisfação das necessidades internas das pessoas, que podem ser de cunho financeiro, social, psicológico ou emocional (LORENTZIADIS, 2002). A partir desses primeiros apontamentos, inicia-se um sobrevoo sobre esse conceito, seguindo seus diversos enfoques teóricos, sem a pretensão do aprofundamento que não caberia neste estudo, porém na intenção de ir destacando aspectos básicos e suficientes para oportunizar a análise dos resultados obtidos no

campo a fim de dar-lhes um sentido congruente com o problema formulado.

A motivação tem origem nas necessidades humanas e não no que satisfaz estas necessidades (BERGAMINI; CODA, 1997). Estas necessidades *impulsionam* o comportamento, e o intelecto o *dirige*, porém, o que o *determina* são os fatores de satisfação e os de contrasatisfação; os primeiros promovem comportamentos positivos, devido à não-frustração, e os últimos, comportamentos negativos, devido à frustração. A busca pela satisfação das necessidades surge a partir de fatores de satisfação exógenos ou endógenos dos indivíduos. Fatores endógenos são providos pelo intelecto e relacionados ao processo cognitivo, que inclui tanto a consciência, como o julgamento do indivíduo. Os fatores exógenos são fontes extrínsecas, provido pelo ambiente, e neles a organização pode atuar, gerando por exemplo, incentivos como benefícios, promoções e reconhecimento (1997).

Retomando em Sobral; Peci (2008, p. 207 e 208) verifica-se a definição de motivação “como a predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais, condicionada” pela satisfação de “alguma necessidade individual”, ou seja, o indivíduo busca alcançar as metas organizacionais se isto for de seu interesse. Cada indivíduo é único e deve ser assim tratado em uma organização. Cada ser humano tem sua própria bagagem cultural, social e emocional. Deve-se, pois, compreender estas diferenças individuais e desenvolver o potencial de cada uma das pessoas, a fim de se conseguir um rico ambiente de trabalho e conseqüentemente, com possibilidades de obter-se bons resultados organizacionais. Então, a definição de motivação leva em consideração três elementos: esforço, metas organizacionais e necessidades, conforme mostrado na figura 2.



**Figura 2: Elementos da motivação.**

Fonte: Inspirado em Sobral; Peci, 2008, p. 208.

A especial atenção dedicada ao fator motivacional e ao conceito de motivação, deve-se à expectativa de que ele esteja presente de forma recorrente nas respostas dos sujeitos da pesquisa, quando expostos ao seu tema central, a saber: em termos teóricos, obter uma melhor compreensão da complexidade e da amplitude da questão motivacional no ambiente de trabalho dos peritos criminais; em termos práticos, conseguir realizar alguma contribuição, para que os gestores apreendam os impactos da realidade vivida por seus subordinados, no ambiente característico de seu trabalho, na expectativa de apresentar sugestões que possam minimizar situações adversas, buscando dinamizar mudanças condizentes com a possibilidade de assimilação e implementação pela referida população. Nesses termos, espera-se encontrar argumentos capazes de estimular um clima favorável à produtividade com qualidade e possibilidades de autorrealização.

Como o tema motivação é instigante, muitos e reconhecidos autores têm se dedicado à sua pesquisa. Há uma série de teorias desenvolvidas para explicar como a motivação se manifesta nas pessoas, suas implicações nas relações de trabalho, na qualidade do mesmo, e na produtividade.

O contato com a contribuição de Taylor, da *Escola Clássica de Administração*, revelou que esta introduziu a visão segundo a qual o homem é motivado somente por interesses materiais como salário, prêmios e recompensas — pressuposto do *Homem Econômico* — o funcionário tão somente cumpre as ordens emanadas do gestor e, quanto mais produz, maior é o seu salário (SOBRAL; PECI, 2008).

O lado humano da administração, baseada no *Homem Social*, foi introduzido pela *Escola de Relações Humanas*, que tem como principal expoente Elton Mayo; seus estudos demonstraram que a autoridade do administrador é aceita em troca de tratamento atencioso para com os subordinados (SOBRAL; PECI, 2008).

A partir do ano 1950 do século XX, as Teorias Comportamentais acerca da motivação começaram a ser desenvolvidas; elas partem do pressuposto do *Homem Complexo* e consideram que o trabalhador é influenciado por aspectos econômicos, biológicos, sociais e psicológicos. Estas perspectivas buscavam identificar quais fatores influenciam a motivação, e são classificadas em três categorias: conteúdo, processo e reforço (SOBRAL; PECI, 2008).

Teorias de Conteúdo são aquelas que dizem respeito à priorização das necessidades internas das pessoas como fatores capazes de alavancar o processo motivacional; partem do pressuposto de que as pessoas agem para satisfazer suas necessidades (SOBRAL; PECI, 2008). Neste estudo foram abordadas a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow (CARNIEL, 1999; CAVALCANTI et al, 2009; SOBRAL; PECI, 2008); a Teoria da Equidade

de Satacy Adams (CAVALCANTI et al, 2009; MACEDO et al, 2006; SOBRAL; PECI, 2008; LORENTZIADIS, 2002); a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg (CHAPMAN, 2010; MACEDO et al, 2006; MOTTA, 1986; 2008); a Teoria ERC, de Alderfer (CICCHETTO, 2002; 2008) e a Teoria das Três Necessidades, de McClelland (BERGAMINI, 1994; SOBRAL; PECI, 2008).

Teorias de Processo, por sua vez, consideram que o processo cognitivo influencia o comportamento, por isso focalizam desde a ativação até a supressão da motivação, assim buscam compreender como a motivação se manifesta; portanto, enfatizam, além das necessidades, os processos de pensamento pelos quais as pessoas decidem agir (SOBRAL; PECI, 2008). Nesta dissertação, serão abordadas a Teoria do Estabelecimento de Objetivos, de Locke (CAVALCANTI et al, 2009); a Teoria da Expectativa, de Vroom (2008) e Motta (1986); a Teoria Modificada de Lickert (CARNIEL, 1999) e as Teorias X e Y de McGregor (1999) e Motta (1986).

Já a Teoria baseada no Reforço, que tem como seu principal representante o psicólogo Skinner, propõe a utilização de técnicas que pretendem modificar o comportamento humano e modelar a personalidade de um indivíduo (MOTTA, 1986).

Apesar dos avanços que as teorias comportamentais trouxeram, ainda havia um fator que não tinha sido considerado: as contingências, ou seja, as situações inesperadas, imprevistas, tais como fatores psicológicos, personalidade, cultura e expectativas dos líderes e dos liderados.

A partir deste ponto, muito resumidamente prosseguiu-se com a apresentação das teorias dos diversos autores, com a finalidade de clarificar a base teórica que pudesse favorecer a interpretação da realidade na qual este estudo está embrenhado.

### 2.1.1 A motivação segundo Taylor

Taylor, que era engenheiro, se dedicou a estudos de métodos de trabalho e sua modernização (MAGALHÃES, 2001), os quais foram sintetizados no livro “Princípios da Administração Científica”. Para ele todo o processo de planejamento e organização do trabalho deveria ser feito pelo gerente, aos trabalhadores caberia somente a tarefa da implementação; assim foi estabelecida a diferenciação entre *as pessoas que pensam/planejam e as que agem/executam*. Outro princípio básico relevante é o uso de métodos científicos para

determinação da maneira “mais eficiente de se realizar o trabalho” (MAGALHÃES, 2001, p. 29); as tarefas dos trabalhadores, e sua forma de execução, devem ser planejadas com precisão. O treinamento e o monitoramento do desempenho do trabalhador devem ser constantes, a fim de se obter os resultados almejados. Esses fatores levaram à defesa do uso de padronização operacional de metodologia do trabalho, com a intenção de obter regras que pudessem ser seguidas por qualquer pessoa, as quais facilitariam o treinamento, e minimizariam erros na sua execução, decorrente da substituição de um trabalhador, por exemplo.

O método taylorista de trabalho pode fazer com que os trabalhadores sintam-se entediados e alienados, outro elemento pernicioso e de longo alcance, posto que na divisão rígida entre o planejamento e a execução do trabalho, os trabalhadores são vistos como uma peça da máquina organizacional: são a energia, a força necessária que a impulsiona, portanto,

[...] ao considerar a organização como um processo racional e técnico, a imagem mecânica tende a subestimar os aspectos humanos da organização e a negligenciar o fato de que as tarefas das organizações são muito mais complexas, incertas e difíceis do que as desempenhadas pela maioria das máquinas (MAGALHÃES, 2001, p. 31).

Taylor também considerava que aos trabalhadores devem ser atribuídas tarefas de acordo com suas aptidões — as quais podem se elevar de acordo com a evolução dessas aptidões — e a partir destas tarefas determinadas, conduzir a avaliação do trabalhador, seu treinamento e suas competências. Exigir cada vez mais de uma pessoa seria um fator motivador, pois, para Taylor, quanto mais complexas fossem as tarefas, quanto mais se exigisse do trabalhador, mais ele se sentiria motivado.

Nesses estudos, considerava-se que os interesses do empregado e do empregador são semelhantes; portanto, o ideal seria que a prosperidade do patrão fosse acompanhada pela prosperidade do empregado. Em resumo, a motivação humana para o trabalho estaria relacionada a fatores financeiros, ao treinamento e às atribuições dos empregados.

Esse modelo admite que a motivação para o trabalho se dá tão somente pelo salário e pelas suas condições, porém até mesmo a proposta de administração científica de Taylor (apud CICCHETTO, 2008) já afirmava ser essencial a cooperação íntima e pessoal entre diretores e trabalhadores de uma empresa; no nosso caso, entre os gestores e os peritos criminais que estão trabalhando diretamente na resolução de crimes. Nessa obra, Taylor afirmava: “Esta cooperação estreita, íntima e pessoal, entre a direção e o trabalhador, é parte essencial da administração científica ou administração de tarefas” (CICCHETTO, 2008, p.

34). Ainda em relação à obra de Taylor, é necessário dizer que este pesquisador foi um dos primeiros a considerar os aspectos psicológicos na motivação.

### 2.1.2 A motivação segundo Mayo

Cicchetto (2008) relatou que a Escola de Relações Humanas de Mayo, por outro lado, demonstrou que a produtividade está relacionada ao relacionamento interpessoal, ao reconhecimento da importância da pessoa no trabalho e à cooperação mútua; portanto, seriam esses os fatores motivadores no trabalho.

Mayo acreditava que os funcionários de uma empresa eram motivados pela necessidade de união, de reconhecimento, de comunicação e de participação, entre outros, e que se deveria dar atenção às necessidades psicológicas do trabalhador.

Mayo realizou diversos estudos na área das relações humanas: um dos mais significativos buscava entender o efeito das condições físicas no desempenho do trabalhador. A experiência foi realizada em uma unidade fabril americana. Percebeu-se ao final da pesquisa, que a produtividade de um grupo de controle foi sempre crescente e, independente das alterações das condições ambientais. Esse grupo, que foi separado dos demais funcionários, se sentiu pertencente a um grupo especial; além disto, este grupo era informado de mudanças que ocorreriam nas condições do trabalho devido a pesquisa, era consultado sobre o trabalho, e ainda podia opinar sobre o assunto, assim, as pessoas sentiram-se valorizadas por se envolverem em decisões do trabalho. Isto significa que a produtividade deste grupo aumentou por que as pessoas se sentiram tratadas como seres humanos, respeitadas e importantes.

Cicchetto (2008) cita em seu trabalho que Mayo observou que os indivíduos que participaram da experiência se converteram em um equipe entusiasmada em colaborar para o seu êxito, devido ao seu aspecto essencialmente colaborativo.

Os psicólogos descobriram que as relações dos trabalhadores entre si é um elemento muito importante (SCHEIN, 1968 apud CICHETTO, 2008). Além disto, percebeu-se que, se a gerência conseguir ativar as forças deste grupo e, se as normas deste grupo forem os objetivos da organização, obtém-se um grupo com muita energia e motivação para o trabalho.

Edgar Schein (2004) relembra que as primeiras teorias sobre motivação nas organizações reduziam esse conceito a incentivos monetários, em decorrência da concepção



do *Homo Economicus*. Diante dessa questão ele esclarece que

Estudos de Hawthorne (Roethlisberger and Dickson, 1939; Homans, 1950) lançaram uma nova série de pressupostos, postulando que empregados são motivados pela necessidade de relacionar-se bem com seus pares e grupos de participação. E que essa motivação frequentemente supera o interesse econômico individual (2004, p.172, tradução nossa) [...] estudos subsequentes no trabalho, introduzem outro conjunto e suposições sobre empregados motivados por [...] auto atualização que necessitam desafios e trabalho interessante para prover auto afirmação e válidos resultados para o pleno uso de seus talentos (SCHEIN, 2004, p.173, tradução nossa).

Essas novas descobertas estimularam ainda mais o rumo assumido neste estudo, por que vão de encontro ao espírito problema formulado e de conteúdos de suas questões, isto é, da importância do reconhecimento do valor do próprio trabalho, descolado da conotação financeira, da significância do pertencimento a grupos de parcerias, da possibilidade de autorrealização no ambiente de trabalho e da condição de revelar talentos.

A obra de Schein (2004) faz uma varredura pelos principais autores dedicados ao tema, os quais este estudo procura recorrer em separado, de forma sucinta, porém suficiente para favorecer uma análise de resultados confiável.

### 2.1.3 A motivação segundo Maslow

A motivação pode ser entendida como um conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou inconscientes, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva que interagem e determinam a conduta de um indivíduo (CARNIEL, 1999).

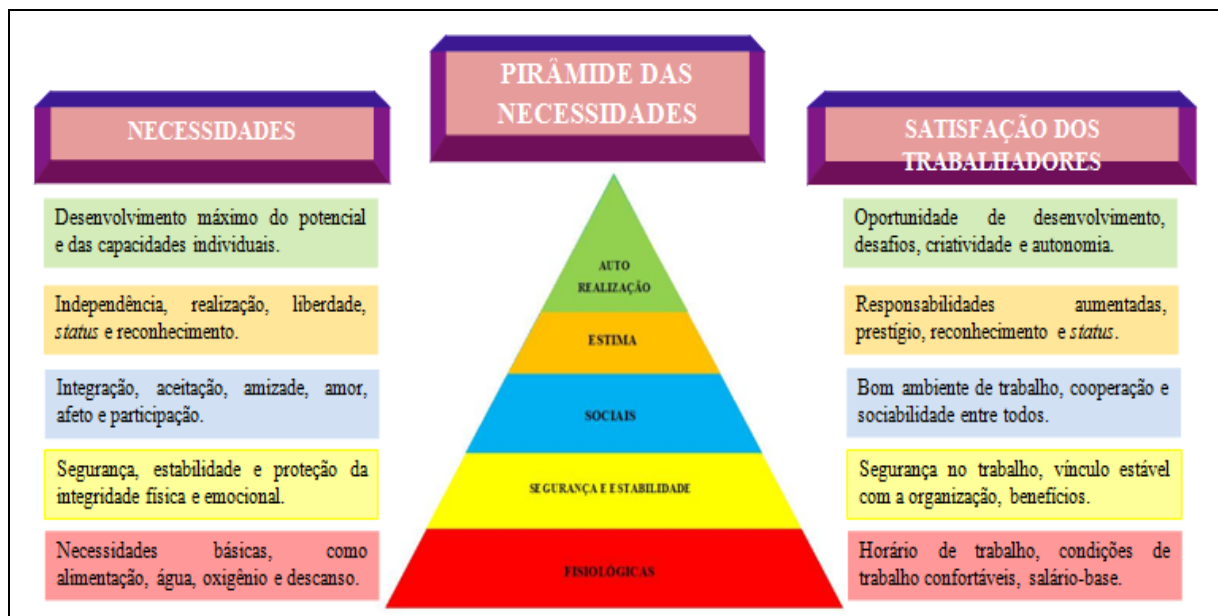
A teoria de Maslow é fundada na compreensão dos motivos que nos levam a fazer o que fazemos e proporciona uma ideia de como o local de trabalho pode influir sobre — e manter — nossas necessidades motivacionais (CARNIEL, 1999).

Maslow acreditava haver essencialmente dois tipos de necessidades no ser humano: as básicas — necessárias para a subsistência humana, como fome, sede, sexo, segurança, realização e as metanecessidades — necessidades que estão acima das necessidades básicas e têm cunho quase espiritual, como justiça, bondade, beleza, ordem e unidade (CARNIEL, 1999).

Nesta teoria, o atendimento às necessidades básicas sempre prevalece ao atendimento de uma metanecessidade, assim um homem faminto não terá aspirações de autorrealização,

visto que uma necessidade básica não está saciada: a fome. À medida que as necessidades básicas do homem estejam satisfeitas, surgem outras mais sutis (1999).

Para Maslow (1954) apud Motta (1986), o ser humano é eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades que se relacionam entre si e estão hierarquicamente estruturadas em cinco níveis conforme sua prioridade (SOBRAL; PECI, 2008). Um esquema dessa hierarquização pode ser visto na figura 3. Ele ressaltou, na sua teoria da motivação humana, que tão importante quanto a satisfação de necessidades é a sua privação, pois o organismo só é dominado pelas necessidades insatisfeitas, a satisfação de uma necessidade possibilita a aparição de necessidades superiores.



**Figura 3: Hierarquia das necessidades de Maslow.**

Fonte: Inspirado em Sobral; Peci, 2008, p. 209.

Esse aspecto em específico é de suma importância para a análise dos resultados da pesquisa de campo e apreensão da realidade da gestão, nos limites do ambiente definido. A questão da privação, ou da existência de momentos motivadores, de um bom nível motivacional na rotina das relações entre peritos e gestores revela-se fundamental para melhor compreender o ambiente de trabalho e o clima, na gestão enfocada.

O sistema hierárquico das necessidades apresentado por Maslow, porém, não é rígido. Algumas pessoas têm maior necessidade de pertencimento do que de autoestima, por exemplo; também é possível que uma pessoa ferida no seu amor próprio quando na saída de um emprego, após passar fome por algum tempo, esqueça o orgulho e procure emprego novamente na mesma empresa que a demitiu. A pessoa “desejará” a mais básica de duas

necessidades, quando privada de ambas. Maslow se baseou em desejos conscientes, mais que no comportamento; a observação somente do comportamento pode fornecer uma impressão equivocada, pois, para este, existem outros determinantes além das necessidades e dos desejos (CAVALCANTI et al, 2009).

É importante estar alerta para não reduzir a leitura das necessidades, segundo Maslow, a uma situação apenas condizente com uma realidade primitiva. A questão da falta de abrigo tanto pode emergir em uma sociedade primitiva quanto em uma sociedade já industrializada. Isso pode ocorrer devido às tão abordadas injustiças sociais, quanto ainda, no caso de questões emocionais, ligadas ao abrigo, e certas situações familiares e/ou sociais adversas, que afetam o aspecto motivacional para o desempenho no trabalho.

#### 2.1.4 A motivação segundo Stacy Adams

Nessa teoria a motivação está relacionada à percepção de justiça, e esses sentimentos de justiça são resultantes da comparação de nossa contribuição e de nossas recompensas com as das outras pessoas. As pessoas são bastante sensíveis a diferenças relativas entre seus pares, isto é, estão sempre se comparando, buscando garantir que não estão sendo tratadas de forma injusta, recebendo menos que os outros pelo mesmo esforço (CAVALCANTI et al, 2009).

Contribuição, ou insumo, corresponde à contribuição que o indivíduo oferece à organização, como esforço e tempo, além do talento, do nível de desempenho, e do comprometimento. As recompensas estão relacionadas ao que a pessoa recebe no trabalho e incluem o reconhecimento, os pagamentos, os benefícios e até as punições por parte da organização ou da chefia (MACEDO et al, 2006; SOBRAL; PECI, 2008).

A equidade é definida pela proporção entre a contribuição que a pessoa dá no seu trabalho e as recompensas que recebe, comparada com as recompensas que os outros recebem por contribuições semelhantes; se há igualdade nessa relação, são reforçados os sentimentos de igualdade e justiça nos trabalhadores. É possível que um funcionário que se sinta privilegiado, que perceba receber mais que os outros, se esforce mais a fim de justificar sua recompensa maior ou, ainda, que ele sinta que mereça privilégios por contribuir mais que os outros, de acordo com a percepção individual. A existência de desigualdades prejudica o processo motivacional devido ao sentimento de injustiça, que traz insatisfação às pessoas, que

tentam reequilibrar a situação diminuindo sua contribuição, pedindo maiores recompensas, solicitando maior esforço dos outros ou modificando a situação, transferindo-se, ou até mesmo, deixando a organização (CAVALCANTI et al, 2009; SOBRAL; PECI, 2008).

Tendemos a aceitar ganhar mais do pensamos merecer, mas não queremos ganhar menos do que julgamos merecer. Algumas pessoas aceitam melhor desigualdades de tratamento, porém, há outras que não toleram a situação e reivindicam o que são, a seu ver, seus direitos. A recompensa financeira é o principal fator de comparação, porém até mesmo o nome do cargo, ou a localização da sala do trabalhador na empresa, podem ser motivo de sentimentos de injustiça (MACEDO et al, 2006).

Essa teoria lança luz sobre o problema conhecido como ociosidade social, que ocorre nos grupos de trabalho quando as pessoas se esforçam menos ao trabalhar coletivamente do que individualmente. Esse fenômeno ocorre devido à dispersão da responsabilidade, devido ao fato de não ser possível medir o esforço individual de cada membro do grupo ou, ainda, devido à busca de equidade, que ocorre quando alguns indivíduos do grupo acreditam que outros não se dedicarão adequadamente e, assim, os incrédulos tendem a se esforçar menos para não ter a sensação de fazer tudo sozinhos, de serem usados pelos demais, ou de “carregar” o grupo (DUBBRIN, 2001; ROBBINS, 2001 apud CAVALCANTI et al, 2009).

Além do senso de justiça de distribuição, é importante citar a importância do senso de justiça de procedimento, que é “[...] a justiça percebida no processo utilizado para determinar a distribuição das recompensas” (LORENTZIADIS, 2002, p. 43). Sobre isso, Lorentziadis (2002) explica

[...] a justiça de procedimento tende a afetar o comprometimento organizacional do empregado, a confiança em seu chefe e a intenção de demitir-se [...] ao aumentar a percepção de justiça de procedimento os colaboradores têm a probabilidade de ver seus chefes e a organização como positivos, mesmo que eles estejam insatisfeitos com pagamentos, promoções e outros resultados pessoais (LORENTZIADIS, 2002, p. 43).

### 2.1.5 A motivação segundo Herzberg

Herzberg desenvolveu pesquisas sobre as causas de satisfação e insatisfação no trabalho e desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores (MOTTA, 1986). De acordo com essa teoria, não basta satisfação com o ambiente de trabalho, bons relacionamentos, benefícios ou salários altos para gerar estímulos externos capazes de motivar. Herzberg diferenciou dois

grupos de fatores que afetam o desempenho: os higiênicos e os motivacionais.

Os fatores higiênicos são relacionados “com a ambiência do trabalho e a insatisfação” (MOTTA, 1986, p. 120). Apresentam relevância fatores como “*status*, as relações interpessoais com supervisores, colegas e subordinados, a política organizacional, a segurança” (MOTTA, 1986, p. 120), a remuneração justa e boas condições físicas de trabalho. Ele considerou que os fatores higiênicos devem ser satisfeitos a fim de não gerar insatisfação, porém quando satisfeitos não promovem satisfação. Assim, condições inadequadas de trabalho podem causar insatisfação; no entanto, condições adequadas de trabalho não geram, necessariamente, motivação (MACEDO et al, 2006).

Motta (1986, p. 120) entendeu que os fatores motivacionais estão relacionados ao cargo e ao trabalho realizado, à “tarefa propriamente dita e que são responsáveis pela satisfação no trabalho”. São relevantes aqueles relacionados à realização da tarefa, à responsabilidade, ao desenvolvimento, às características específicas do trabalho (MOTTA, 1986), além dos desafios, do reconhecimento dos pares, do grau de autonomia, ou seja, são compostos por necessidades afetivo-sociais de estima e de autorrealização. Estes fatores envolvem emoções, sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento; portanto, a motivação é uma força interna, própria e exclusiva do ser humano (MACEDO, 2006). Neste sentido, pode-se afirmar que a motivação existe em função de um desejo interno de objetivos relacionados ao mundo exterior. Estamos, portanto, em uma busca constante; a satisfação de uma necessidade desencadeia em nós outra necessidade a ser suprida.

Para satisfazermos uma necessidade, é necessário que nosso comportamento seja motivado e, para isto, é necessário que haja *excitação* — que o indivíduo esteja com energia, mais ativo —; *direção*, ou seja, que haja um propósito, uma intenção, um objetivo, uma meta; e *sentimento de vontade*, ou *desejo*, este sentimento é experimentado na forma de tensão, esforço e expectativa. Após alcançar o objetivo, estas emoções desaparecem. O comportamento motivado é o que possibilita a realização de um objetivo. Motta (1986) diz que Herzberg afirmava que a organização deve dar oportunidade para que os funcionários sintam-se competentes, capazes e, também, que deve reconhecer os esforços dos trabalhadores.

Boas condições de trabalho são pré-requisitos da motivação, porém não têm capacidade de motivar, apenas evitam insatisfação; não são responsáveis pelo aumento do desejo de um homem executar bem suas tarefas. A real motivação se daria com oportunidade de aperfeiçoamento profissional, através do incremento de capacidade técnica e da exigência de execução de trabalhos cada vez mais difíceis.

Os superiores devem considerar seus subordinados como seres humanos, tratá-los com respeito e justiça; também devem manter um canal de comunicação ativo a fim de que todos estejam cientes das metas e políticas da empresa. Esta ação por parte da chefia não faz com que os subordinados se esforcem mais, porém sua falta faz com que os funcionários fiquem desanimados e esforcem-se somente o mínimo indispensável para o desempenho de suas funções.

Herzberg mostrou em várias obras que boas políticas higiênicas, ou de manutenção, não são suficientes para gerar motivação, para isto, é necessário que haja reformulação de cargos e valorização efetiva das pessoas que os ocupam. As tarefas devem ser revistas continuamente e reformuladas de acordo com o progresso de cada trabalhador, que pode ocorrer horizontalmente, acrescentando novas tarefas ao cargo original, ou verticalmente, substituição das tarefas atuais por outras mais complexas.

Os fatores que motivam as pessoas no trabalho são diferentes e não simplesmente opostos aos fatores que causam insatisfação (SOBRAL; PECI, 2008). Para explicar essa afirmação, Herzberg escreveu, em 1959, “as pessoas satisfeitas com o emprego lidam com fatores envolvidos na prática do trabalho, enquanto os insatisfeitos lidam com fatores que definem o contexto do emprego” (CHAPMAN, 2010, tradução nossa). Essa frase simples e pequena, na verdade, contém um grande desafio, para todos os envolvidos, em especial para os gestores, que precisam planejar e gerir a realidade concreta com pessoas de perfis e motivações diferentes, como possivelmente se encontra no campo de trabalho dos peritos criminais.

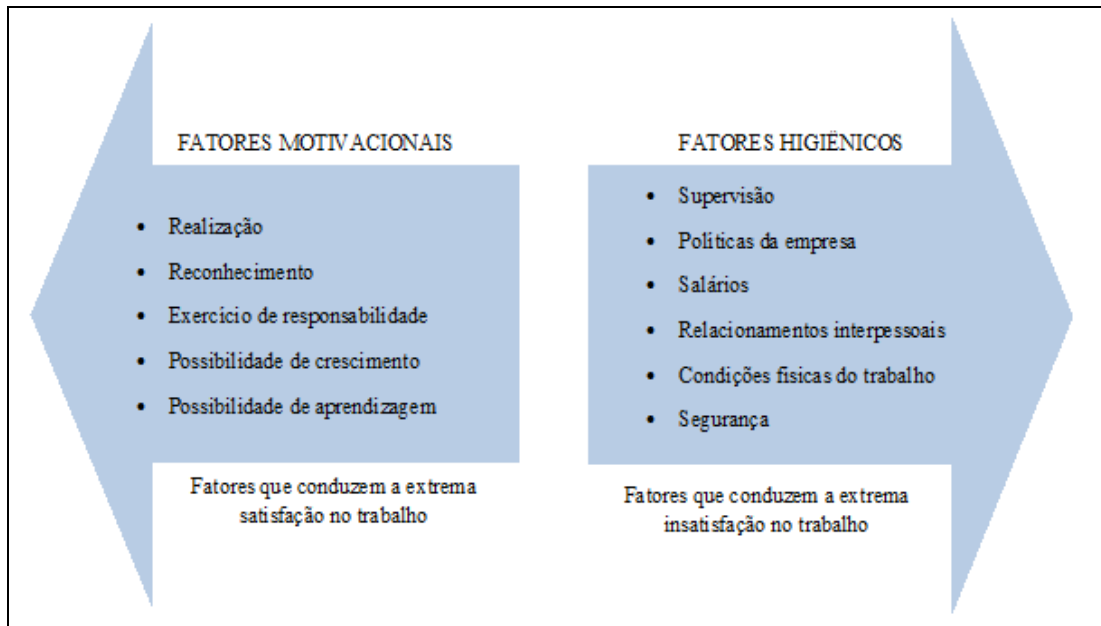
Em resumo, as conclusões dos trabalhos de Herzberg (MOTTA, 1986) são utilizadas pelos administradores modernos e podem ser assim sintetizadas:

1 – O conteúdo da tarefa é mais importante para a motivação do que a ambiência em que ela ocorre, assim, a organização deve dar oportunidade para que os indivíduos “se sintam competentes, capazes de concretizar a tarefa e receber reconhecimento por isso” (MOTTA, 1986, p. 120).

2 – “[...] *status*, salário e segurança, são importantes, mas quando presentes não causam satisfação; apenas impedem a insatisfação (MOTTA, 1986, p. 120).

3 – “[...] de um modo geral, o ser humano tende a atribuir a si próprio os aspectos positivos de seu comportamento e à ambiência, e às condições além de seu controle, os aspectos negativos” (MOTTA, 1986, p. 121).

A figura 4 sintetiza as ideias dessa teoria motivacional.



**Figura 4: Fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg.**

Fonte: Sobral; Peci, 2008, p. 210.

#### 2.1.6 A motivação segundo Alderfer

Alderfer através de sua teoria ERG, desenvolvida entre as décadas de 60 e 70 do séc. XX e que leva em consideração conceitos de existência (*Existence*), relacionamento (*Relatedness*) e crescimento (*Growth*), buscou mostrar que um indivíduo é motivado somente por suas necessidades internas (CICCHETTO, 2008; LORENTZIADIS, 2002); portanto, as “necessidades existenciais” são aquelas “relacionadas com o bem estar físico e correspondem aos níveis mais baixos da hierarquia de Maslow” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 210). As “necessidades relacionais” “correspondem a relações interpessoais satisfatórias”; e as “necessidades de crescimento” estão relacionadas “ao desenvolvimento do potencial individual, crescimento pessoal e melhoria da competência” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 210).

Neste ponto, é importante reportar a Dewey através de uma releitura da posição do filósofo norte americano apresentada por Pekarsky (1990) e revista por Fraga (2009), sobre a possibilidade da formação humana na gestão.

*Growth*, um conceito deweyniano chave [...] trata-se de um processo em permanente andamento, não é uma coisa (*thing*), não é o alcance de um objetivo final; é um processo com características distintas nos seres humanos, [...] é inerente a todos os organismos; nos seres humanos, porém, esse é um processo de significância também ética, na medida em que a habilidade de interagir eticamente com o meio ambiente é

uma condição e, simultaneamente, parte do desabrochar da vida humana; é um processo de transformação, não uma mera habilidade de apresentar respostas fixas a situações; *growth* diferencia os seres humanos dos demais devido à flexibilidade em alterar as respostas, e isso é, devido ao fato de que se mantém em estado de plasticidade (FRAGA, 2009, p.109).

A significância desse conceito se mostra tanto na releitura das palavras deweynianas por Pekarsky a seguir, quanto no comentário da autora, em continuidade. Segundo o filósofo norte-americano,

[...] não há garantias de que irá ocorrer *growth*. Dewey não considera possível substancialmente predizer, muito menos deduzir, quais problemas a vida jogará sobre os seres humanos, ou como esses problemas serão concebidos, interpretados, resolvidos. E é dessa indeterminação da qual o desenvolvimento presente ou futuro dependerá diz Pekarsky (1990, p. 287).

Em linguagem fenomenológica, diz Fraga (2009), seria possível encontrar o sentido das palavras de Dewey na seguinte declaração:

não se sabe como a intencionalidade operante agirá sobre o sujeito nem como o sujeito, simultaneamente, fará a retomada de si próprio com o mundo, ou se o fará. Por um lado, se a condição humana não pode dar garantias, pelo outro, é a abertura a possibilidades, o que pode motivar o agente na gestão a um permanente trânsito entre conquistas e insucessos, mas no sentido de uma busca permanente (FRAGA, 2009, p.110).

Alderfer (1972) apud Bergamini (1994) acreditava que a satisfação é “resultado de um evento entre a pessoa e seu ambiente. Diz respeito ao estado interior de uma pessoa que obteve aquilo que estava buscando, sendo sinônimo de conseguir e preencher” (BERGAMINI, 1994, p. 95). Portanto, a satisfação depende da realidade do mundo e de como essa realidade é percebida por um determinado indivíduo, o que explica porque diferentes aspectos desse ambiente possuem significância diversa para cada indivíduo, pois cada pessoa percebe esse mundo de acordo com suas necessidades, carências e expectativas, num determinado momento de sua vida.



### 2.1.7 A motivação segundo McClelland

McClelland concordava com a importância da satisfação das necessidades básicas, e identificou três conjuntos que seriam adquiridos socialmente mediante aprendizagem ao longo da vida, os quais são (SOBRAL; PECI, 2008):

- necessidade de realização - é a necessidade de desenvolver-se e de alcançar o sucesso; de realizar tarefas desafiadoras e complexas e de superar os outros;
- necessidade de afiliação - é a necessidade de se relacionar e de ser aceito pelos outros; de ter relacionamentos íntimos, de ter amigos e evitar conflitos;
- necessidade de poder - é a capacidade de influenciar, ou mesmo dominar, os outros; corresponde ao desejo de controlar as pessoas, ter poder e autoridade sobre elas.

As pesquisas de McClelland mostraram que pessoas com forte necessidade de realização apresentam altos níveis de desempenho (SOBRAL; PECI, 2008), por serem atraídas pelo desafio pessoal e por tarefas difíceis e, também, por acreditarem que o sucesso seja alcançado pelo esforço e habilidades pessoais, e não pela sorte, ou outros fatores que não dependam do comportamento individual (BERGAMINI, 1994). Os indivíduos nos quais predomina a necessidade de realização são aqueles que “querem fazer tudo sozinhos, que relutam em delegar podendo, assim, debilitar o senso de responsabilidade e o engajamento pessoal dos subordinados” (BERGAMINI, 1994, p 81).

A necessidade de afiliação é uma “tendência natural da pessoa em estabelecer relacionamentos e compartilhar experiências, retratando pessoas vistas como amigas e cooperadoras” (BERGAMINI, 1994, p. 42). Esses indivíduos são integradores de sucesso e podem desempenhar bem tarefas relacionadas à gestão de pessoas (SOBRAL; PECI, 2008), porém um alto índice de necessidade de afiliação pode fazer com que este líder desenvolva “atitudes de favoritismos pessoais facilitando exceções danosas às regras” (BERGAMINI, 1994, p. 52), devido ao medo de se tornar impopular; o mesmo motivo pode levar esse administrador a evitar mudanças que se impõem necessárias ao trabalho (BERGAMINI, 1994).

Os estudos também demonstraram que os administradores, principalmente nos níveis mais altos da hierarquia, possuem forte necessidade de poder e, por isso, se ajustam melhor

em organizações burocráticas (SOBRAL; PECI, 2008). McClelland (1975) distingue o poder personalizado do poder socializado. No primeiro caso a pessoa tem pouco autocontrole e, portanto, exerce o poder de maneira impulsiva. O uso do poder socializado é emocionalmente mais maduro e caracteriza as pessoas que têm a capacidade de sacrificar seus interesses individuais em prol do bem estar de outras pessoas da organização e, também, que são mais participativos e orientadores (BERGAMINI, 1994). McClelland (1975) apud Bergamini (1994, p. 302) dizia que esses líderes “ajudam a fazer seus subordinados se sentirem fortes e responsáveis, evitando contrangê-los por regras insignificantes fomentando a produção de uma estrutura organizacional clara, bem como criando o orgulho de pertencerem a ela”.

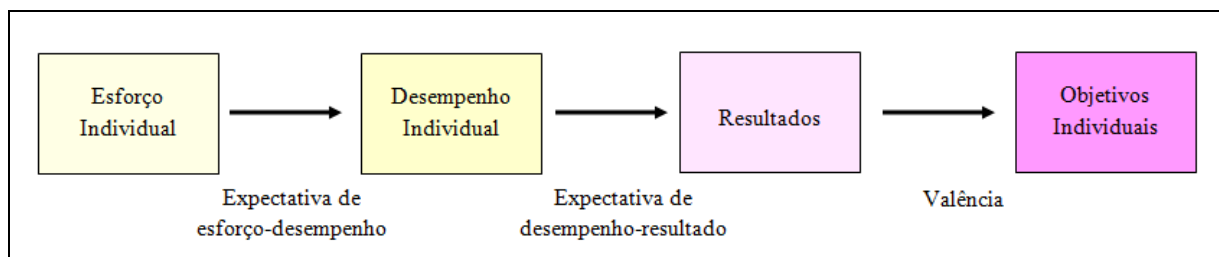
#### 2.1.8 A motivação segundo Edwin Locke

Locke acreditava que a principal fonte de motivação para um indivíduo é a intenção de trabalhar por algum objetivo (MACEDO et al, 2006) e, por essa razão, desenvolveu a Teoria do Estabelecimento de Objetivos. Os funcionários precisam de metas que os estimulem e que dirijam seu comportamento, pois os indivíduos são seres pensantes, que lutam para atingir objetivos, porém estes devem ser simultaneamente aceitáveis, desafiadores e alcançáveis. Sobral; Peci (2008) mostram que quanto mais desafiador, aceitável e alcançável for o objetivo, melhor será o desempenho do trabalhador; “quanto mais específicos, quantificáveis e mensuráveis forem os objetivos, mais eficazes serão na motivação dos funcionários” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 213). A participação na definição dos objetivos aumenta sua aceitação pelo trabalhador e, consequentemente, seu nível de comprometimento. Um *feedback* constante deve ser oferecido aos funcionários, para que estes adequem seu desempenho e sintam-se encorajados a buscar e alcançar os objetivos definidos.

#### 2.1.9 A motivação segundo Victor Vroom

De acordo com Sobral e Peci (2008), Vroom foi o principal expoente da Teoria da Expectativa, porém David Nadler e Edward Lawler também contribuíram muito com seu desenvolvimento. Esta teoria supõe que o comportamento do trabalhador é influenciado por

fatores individuais e ambientais; que os indivíduos tomam suas decisões sobre seu comportamento na organização de forma consciente, de acordo com suas necessidades e objetivos e, ainda, que as expectativas que um indivíduo tem acerca de seu desempenho em uma determinada tarefa, influenciarão a tomada de decisões para a sua realização. A intenção do indivíduo para agir impulsiona seu comportamento e é o principal fator motivador para que a pessoa se dedique a um trabalho: “é o grau de satisfação esperado e não a satisfação realmente obtida na execução de uma tarefa” (MOTTA, 1986, p. 125). Um modelo dessa teoria é mostrado na figura 5.



**Figura 5: Modelo da Teoria da Expectativa.**

Fonte: Sobral; Peci, 2008, p. 212.

Nesta teoria, o trabalhador tem as seguintes expectativas:

- de esforço-desempenho: o esforço leva ao desempenho. As expectativas relativas ao sucesso ou ao fracasso do indivíduo em uma determinada tarefa influenciarão na sua motivação. Se a pessoa acredita que não terá sucesso na empreitada, terá menor motivação para realizá-la;
- de desempenho-resultado: o desempenho leva a resultados. O esforço do indivíduo dependerá do que ele espera receber ao final da tarefa. A pessoa espera que o desempenho bem-sucedido leve ao resultado desejado, uma bonificação, uma promoção, etc.;
- valência: atratividade do resultado. O desempenho dependerá da atratividade do projeto, ou seja, a pessoa avalia se valerá a pena seu esforço, empenho, para atingir determinado resultado. Assim, o desempenho será satisfatório se convier ao indivíduo, ou seja, se ele se sentir “atraído” pela proposta.

### 2.1.10 A motivação segundo Douglas McGregor

McGregor (1999) afirmou que as diversas mudanças de circunstâncias cotidianas e as diversas atividades exercidas por um líder fazem com que seja necessário adequar os métodos de influência sobre os funcionários a cada situação. Esta necessidade de flexibilização de atitudes pode impor ao gerente situações intoleráveis, como quando o gerente tem que assumir papéis incompatíveis numa relação com outra pessoa, ou com um grupo: um exemplo disso ocorre nas avaliações de desempenho, nas quais o gestor assume tanto o papel de juiz, quanto o de conselheiro, junto ao subordinado. As circunstâncias que fazem com que uma pessoa assuma funções incompatíveis criam tensões, confusões e problemas no relacionamento das pessoas.

Pressupõe-se predominantemente nas organizações que a autoridade é um método de controle gerencial fundamental, indispensável, porém, além da autoridade, há outras formas de controle, como a persuasão e a assistência profissional. “O sucesso de qualquer forma de controle ou influência social depende, em última análise, de se conseguir alterar a capacidade do outro de atingir seus objetivos ou satisfazer as suas necessidades” (MCGREGOR, 1999, p. 22). Atualmente conhecemos as diferentes formas de influência e podemos reconhecer em quais condições cada uma delas é mais adequada.

McGregor (1999) observou que o comportamento dos superiores em relação aos seus subordinados é influenciado por algumas suposições básicas, que ele define em Teoria X e Teoria Y.

A Teoria X representa as estratégias tradicionais de controle e a Teoria Y, um sistema mais atual que inclui a delegação de poderes. As teorias descrevem extremos da nossa visão do comportamento humano.

A Teoria X, que é a teoria da motivação por estímulo, admite que a maioria dos gerentes esteja convicta de que o trabalhador típico é preguiçoso, sem ambição, não gosta de assumir responsabilidades, é passivo, que deve ser punido ou recompensado e, também, que é necessário uma supervisão férrea, pois é impossível obter autodisciplina dos trabalhadores, ou seja, “o ser humano possui tendências naturais ao mal [...]” (MOTTA, 1986). A aplicação e o controle da energia humana devem se restringir unicamente na direção dos objetivos da empresa. As pessoas devem ser persuadidas, controladas, punidas, coagidas, recompensadas; suas atividades devem ser padronizadas e dirigidas em função dos objetivos e atividades da

empresa. A remuneração deve ser recompensa para o bom trabalhador, e a punição deve ser utilizada para o empregado que não produz satisfatoriamente. A direção busca satisfazer basicamente as necessidades fisiológicas e de segurança dos empregados.

“A visão da Teoria X é a mais clássica e permanente na história da organização humana” e foi aplicada por “Taylor, nos primórdios da administração científica” e é, ainda, uma prática comum no mundo de hoje “em que dirigentes ainda creem que o trabalho só será realizado se controles rígidos e critérios claros de autoridade forem impostos aos subordinados [...]”, os quais “socializados nessa prática, adquirem a mesma crença do dirigente e passam a produzir de acordo com a maior ou menor pressão ou disciplina de seu chefe” (MOTTA, 1986, p. 121) .

Observa-se, no entanto, que assim que as pessoas atingem um nível de subsistência adequado, sua motivação passa a se dar por necessidades superiores. McGregor (1999, p. 47) conclui que

A filosofia de gerência por direção e controle – independentemente de ser dura ou *suave* – é inadequada para motivar, porque as necessidades humanas focalizadas por essa abordagem são relativamente pouco importantes como motivadoras de comportamentos na nossa sociedade atual. Direção e controle têm um valor limitado para motivar pessoas cujas necessidades importantes são sociais e egoísticas.

A Teoria Y considera que o trabalho, para o trabalhador médio, é natural e pode ser gratificante ou punitivo e que as pessoas são capazes de assumir responsabilidades. Além disso, considera que o ser humano é essencialmente bom e direcionado ao trabalho e irá produzir em níveis elevados se lhe forem oferecidas as condições adequadas ao trabalho (MOTTA, 1986). A direção nessa teoria deve ser aberta e dinâmica, democrática. Administrar deve ser um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos. A forma de administrar da Teoria Y defende que a motivação é o potencial do desenvolvimento, da capacidade de assumir responsabilidades, de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa e que todos esses fatores estão presentes nas pessoas desde seu nascimento. Na visão de McGregor (1999), indivíduos motivados positivamente cooperam muito mais e têm muito mais eficiência quando não há mecanismos de controle e fiscalização.

As pressuposições da Teoria Y mostram que “os limites da colaboração humana, no ambiente organizacional, não são limites da natureza humana, e sim da engenhosidade da direção em descobrir como fazer atuar o potencial representado pelos seus recursos humanos”

(MCGREGOR, 1999, p. 54).

Os pressupostos da Teoria X oferecem desculpas para o desempenho ineficiente da organização, que seria de responsabilidade exclusiva dos trabalhadores. Já para a Teoria Y, o problema está na direção, que utiliza métodos inadequados de gestão e controle. No quadro 2, é visto um resumo das proposições da Teoria X e da Teoria Y.

<b>TEORIA X</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os trabalhadores não gostam de trabalho e tentam evitá-lo.</li> <li>- Os trabalhadores devem ser controlados ou ameaçados de forma a alcançar as metas organizacionais.</li> <li>- Os trabalhadores evitam assumir responsabilidades e buscam orientação formal.</li> <li>- A maioria dos empregados não é ambiciosa e busca satisfazer a necessidade de segurança acima de outros fatores relacionados ao trabalho.</li> </ul>
<b>TEORIA Y</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os trabalhadores enxergam o trabalho como algo que lhes proporciona satisfação.</li> <li>- Os trabalhadores são capazes de autocontrole e direção quando se identificam e estão comprometidos com os objetivos da organização.</li> <li>- Os empregados aceitam novas responsabilidades e desafios.</li> <li>- Os trabalhadores têm iniciativa e são criativos.</li> </ul>

**Quadro 2: A ação gerencial e as teorias X e Y.**

Fonte: Sobral; Peci, 2008, p. 200.

#### 2.1.11 A motivação segundo Skinner

Motta (1986) explica que a Teoria do Reforço, ou do Aprendizado, desenvolvida pelo psicólogo Skinner percebe o comportamento humano como sendo decorrente de suas consequências e não das contingências, ou seja, é explicado por causas externas e não pelas crenças, percepções e expectativas das pessoas. Para essa teoria, os indivíduos se esforçam para atingir resultados que lhes pareçam positivos e evitam aqueles que lhes pareçam negativos. Esse é o processo pelo qual o indivíduo se comporta no trabalho.

Para moldar o comportamento, Skinner sugeriu que fossem usadas recompensas para o bom desempenho e punições para o desempenho indesejado (SOBRAL; PECI, 2008). A

abstenção de uma punição pode se dar quando um funcionário evita que uma situação desagradável aconteça, apesar de não ter alcançado a meta. Também poderá ocorrer a extinção de um benefício, caso o funcionário não alcance o desempenho desejado.

Os administradores usam métodos de punição e recompensas — reforços — para tentar “potencializar comportamentos desejáveis ou evitar comportamentos improdutivos no trabalho” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 215).

De acordo com essa teoria, a personalidade humana poderia ser modelada através de treinamentos e rigoroso controle das variáveis extrínsecas, pois, com o condicionamento, seria “possível levar as pessoas a fazerem aquilo que se planeja que façam, independentemente da sua própria vontade” (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 74). Essa linha de pensamento acredita que seja possível levar as pessoas a qualquer tipo de comportamento, bastando para isso que o responsável pelo treinamento, ou seja, pelo controle da aprendizagem, manipule as variáveis ambientais de forma a reforçar negativamente comportamentos indesejáveis. Nessa teoria, o comportamento humano é previsível, bastando que sejam planejadas recompensas e punições, que irão variar de acordo com os parâmetros comportamentais que se deseja alcançar. As teorias inspiradas no condicionamento através de fatores condicionantes extrínsecos exemplificam como ocorre o comportamento reativo a estímulos externos, que levam os seres vivos a comportarem-se movidos por algo que está fora deles. O comportamento estimulado, porém, desaparece com a retirada do condicionante externo. Isso significa que “tal comportamento não se mantém por si mesmo, ou melhor, não tem energia própria suficiente para assegurar a continuidade da ação ao longo do tempo” (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 74).

Em resumo, essa teoria afirma que “os comportamentos são explicados pelos seus antecedentes e suas consequências”, “comportamentos que são punidos têm menor probabilidade de serem repetidos”, “comportamentos que são premiados têm maior probabilidade de serem repetidos”, o “reforço contínuo” é eficiente para gerar novo comportamento e, ainda, que o “reforço intermitente é a melhor maneira de se manter um comportamento, evitando que ele se extinga” (MOTTA, 1986, p. 126)

É importante enfatizar que, por se tratar de estudo do comportamento, esta linha de pensamento não é aceita por todos como uma teoria motivacional, porém é válida como teoria de forças propulsoras do trabalho.

### 2.1.12 A motivação segundo Rensis Likert

As pesquisas de Likert indicaram que a maneira de chefiar influi na motivação dos subordinados. Suas ideias sobre como os subordinados devem ser tratados evoluíram até ao que ele chama de “teoria modificada” da organização e administração (CARNIEL, 1999).

Likert disse que as empresas devem tratar os empregados com a mesma atenção e planejamento de seu ativo material e que os danos causados ao moral ou à motivação do seu ativo humano deve ser contabilizado como prejuízo (CARNIEL, 1999).

Nessa teoria, a motivação não depende nem dos salários, nem das condições adequadas de trabalho, e sim, de uma liderança que demonstre interesse, ofereça colaboração e que não se intrometa. O funcionário não deve ser o responsável pela sua própria motivação. Esse papel cabe ao gerente que deve elogiar e recompensar o bom desempenho; incentivar, ou seja, exercer a liderança ativa e, principalmente, o chefe não deve ser injusto, premiando alguém que tenha baixo desempenho ou punindo aquele que tenha bom desempenho (CARNIEL, 1999).

Nesse ponto, em que a discussão do conceito de motivação já ganha alguma consistência, cabe uma reflexão sobre concepções de organização e possibilidade de relações no trabalho — porque a questão relacional é uma dinâmica que dá vida à organização — e, também, as implicações dessas relações, o que pode favorecer a leitura da realidade enfocada nesse estudo, quanto à comunicação e o relacionamento interpessoal e entre as pessoas e a organização.

Os quadros 3, 4 e 5 mostrados a seguir são comparativos entre as Teorias Comportamentais que são: Teorias de Conteúdo, Teorias de Processo e Teorias do Reforço.



TEORIAS DE CONTEÚDO		
Pretendem entender as necessidades internas que motivam as pessoas e os fatores que possibilitam a satisfação dessas necessidades individuais.		
TEORIA	ASSERTIVAS	PRINCIPAIS CRÍTICAS
<p>Hierarquia das necessidades</p> <p>(Abraham Maslow)</p>	<p>O comportamento individual é motivado por estímulos internos, necessidades (estados de carência ou privação).</p> <p>Classificação das necessidades:</p> <p>1º) Fisiológicas</p> <p>2º) Segurança e estabilidade</p> <p>3º) Sociais</p> <p>4º) Estima</p> <p>5º) Autorrealização</p>	<p>Não considera as diferenças individuais.</p> <p>Vinculação hierárquica das necessidades.</p> <p>Indivíduo se movimenta do nível inferior para o superior, ao longo de uma hierarquia — movimento ascendente.</p> <p>Necessidades de ordem inferior são prioritárias e somente após serem satisfeitas o indivíduo se interessa pelo nível superior.</p> <p>Cabe ao administrador entender o funcionário e promover sua satisfação para motivá-lo.</p>
<p>Categoria das necessidades</p> <p>(ERC)</p> <p>(Clayton Alderfer)</p>	<p>Motivação das pessoas varia de acordo com a hierarquia das necessidades e se “movimenta” ao longo da hierarquia; princípio da frustração-regressão. Indivíduo é motivado somente por suas necessidades internas.</p> <p>Categorias das necessidades:</p> <p>1 – Existenciais (<i>existence</i>)</p> <p>2 – Relacionais (<i>relatedness</i>)</p> <p>3 – de Crescimento (<i>growth</i>)</p>	<p>Vinculação hierárquica das necessidades.</p> <p>Necessidades de ordem inferior retornam quando as de nível superior são frustradas — movimento contínuo.</p> <p>Cabe ao administrador entender o funcionário e promover sua satisfação para motivá-lo.</p>

**Quadro 3: Comparativo entre as teorias de conteúdo. (Continua...)**

Fonte: Inspirado em Sobral; Peci, 2008.

(Continuação.)

TEORIAS DE CONTEÚDO		
Pretendem entender as necessidades internas que motivam as pessoas e os fatores que possibilitam a satisfação dessas necessidades individuais.		
TEORIA	ASSERTIVAS	PRINCIPAIS CRÍTICAS
<p>dos Dois Fatores</p> <p>(Frederick Herzberg)</p>	<p>Fatores responsáveis pela motivação são diferentes dos que determinam insatisfação e desmotivação.</p> <p>1 – Fatores Higiênicos: responsáveis pela insatisfação, mas não levam à satisfação. Condições de trabalho, segurança, relacionamentos interpessoais, etc.</p> <p>2 – Fatores Motivacionais: influenciam a satisfação no trabalho. Realização, reconhecimento, progresso e responsabilidade.</p>	<p>Não considera as diferenças individuais.</p> <p>Simplificação da relação satisfação/produktividade.</p> <p>O foco é na satisfação, o que não implica maior produtividade.</p>
<p>das Três Necessidades</p> <p>(McClelland)</p>	<p>O comportamento do trabalhador é influenciado por três impulsos básicos:</p> <p>1 – Necessidade de realização: desejo de alcançar metas, realizar tarefas desafiadoras, complexas e superar os outros.</p> <p>2 – Necessidade de poder: desejo de influenciar e controlar os outros, ter poder e autoridade.</p> <p>3 – Necessidade de afiliação: desejo de associação com os outros, de ter relacionamentos íntimos, de ter amigos e de evitar conflitos.</p> <p>A influência desses fatores é individual, pois depende da sua experiência de vida. É necessário, então, adequar o perfil do trabalhador ao cargo.</p>	<p>Simplificação da relação necessidades individuais/satisfação no trabalho — basta saber o que o funcionário necessita para que ele fique satisfeito. Essa relação é complexa, posto que as necessidades são diferentes, mesmo para indivíduos que tenham perfis semelhantes.</p>
<p>Teoria X e Teoria Y</p> <p>(Douglas McGregor)</p>	<p>Teoria X: o trabalhador é preguiçoso, sem ambição, não gosta de assumir responsabilidades, necessita de supervisão férrea.</p> <p>Teoria Y: as pessoas são responsáveis, ambiciosas, automotivadas, não necessitam de mecanismos de controle e fiscalização.</p>	<p>Não foi comprovada na prática.</p>

**Quadro 3: Comparativo entre as teorias de conteúdo.**

Fonte: Inspirado em Sobral; Peci, 2008.

TEORIAS DE PROCESSO		
Consideram que o processo cognitivo influencia o comportamento. Buscam compreender como a motivação se manifesta. Ênfase no processo de pensamento pelos quais as pessoas decidem a agir		
TEORIA	ASSERTIVAS	PRINCIPAIS CRÍTICAS
da Expectativa  (Victor Vroom)	<p>O esforço do indivíduo leva a um determinado desempenho que leva a um determinado resultado dependendo de sua valência, ou seja, da atratividade da tarefa para o indivíduo. Enfatiza a importância de considerar os objetivos individuais e compatibilizá-los com as metas da organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O comportamento é influenciado por fatores individuais e ambientais;</li> <li>- Os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento na organização;</li> <li>- Os indivíduos apresentam necessidades e objetivos diferentes;</li> <li>- As expectativas acerca do resultado do desempenho influenciam as decisões individuais, estabelecendo as alternativas de ação.</li> </ul> <p>Cabe ao administrador determinar o nível desejado de desempenho e fazer com que esse desempenho seja possível de alcançar. Para isso, é necessário o desenvolvimento de programas de treinamento para os funcionários.</p>	<p>Dificuldade de implementação prática.</p> <p>O administrador deve conhecer profundamente seus funcionários para conhecer suas necessidades, objetivos e habilidades.</p> <p>Demandam sistemas de recompensa complexos e coerentes com as necessidades individuais e metas organizacionais.</p>
da Equidade  (Stacy Adams)	<p>A equidade pode ser definida como a relação entre os insumos e a recompensa. Insumos são as contribuições de cada pessoa à organização (esforço, tempo, talento, desempenho, comprometimento, etc.) e as recompensas referem-se ao que a pessoa recebe em troca (salário, benefícios, satisfação, punição, etc.)</p>	<p>Dificuldade de implementação prática.</p> <p>O administrador deve conhecer profundamente seus funcionários para conhecer suas necessidades, objetivos e habilidade.</p> <p>Demandam sistemas de recompensa complexos e coerentes com as necessidades individuais e metas organizacionais.</p>

**Quadro 4: Comparativo entre as teorias de Processo. (Continua...)**

Fonte: Inspirado em Sobral; Peci, 2008

(Continuação)

TEORIAS DE PROCESSO		
Consideram que o processo cognitivo influencia o comportamento. Buscam compreender como a motivação se manifesta. Ênfase no processo de pensamento pelos quais as pessoas decidem a agir		
TEORIA	ASSERTIVAS	PRINCIPAIS CRÍTICAS
do Estabelecimento de Objetivos  (Edwin Locke)	A motivação depende de metas que estimulem e dirijam o comportamento dos indivíduos. Baseada no pressuposto que as pessoas pensam e lutam para atingir seus objetivos, que devem ser aceitáveis, desafiadores e alcançáveis.  Os funcionários podem se envolver na definição de objetivos e os administradores devem oferecer <i>feedback</i> preciso aos trabalhadores.	Dificuldade de implementação prática.  O administrador deve conhecer profundamente seus funcionários para conhecer suas necessidades, objetivos e habilidade.  Demandam sistemas de recompensa complexos e coerentes com as necessidades individuais e metas organizacionais.

**Quadro 4 – Comparativo entre as teorias de Processo.**

Fonte: Inspirado em Sobral; Peci, 2008

TEORIA DO REFORÇO, OU DO APRENDIZADO		
Pretende modificar o comportamento das pessoas. Enfatiza a forma como se aprende o comportamento desejado, pela análise da relação comportamento/consequência. A relação entre o comportamento e suas consequências é baseada na concepção de uma aprendizagem crítica.		
MÉTODO DO REFORÇO	ASSERTIVA	PRINCIPAIS CRÍTICAS
Reforço Positivo	Quando o funcionário assume um comportamento desejado, este deve receber uma consequência positiva e recompensadora, como recebimento de bônus, participação nos lucros, elogios.	<p>Caráter essencialmente instrumental.</p> <p>Contradiz o pressuposto de que as pessoas são livres e decidem suas ações.</p> <p>Ignora os motivos e necessidades internas, tratando todas as pessoas de forma homogênea.</p>
Abstenção ou Reforço Negativo	Quando um funcionário evita uma situação desagradável este deve ser recompensado pela supressão de uma sanção ou crítica.	
Punição	Quando um funcionário tem um comportamento indesejado, este deve receber uma sanção para impedir que este comportamento se repita	
Extinção	Quando um trabalhador tem um comportamento não-desejado, este não receberá nenhuma recompensa; não haverá punição nem bonificação.	

**Quadro 5: Comparativo entre as teorias de reforço.**

Fonte: Inspirado em Sobral; Peci, 2008.

Cabe, neste momento, esclarecer que este sobrevoo teórico nessa dissertação, enfocando motivação, não teve a pretensão de cobrir o tema, muito menos o referencial teórico que ele gera, porém não esquecendo de declarar que a diversidade é possibilidade de leitura da realidade, tentativa de compreensão de problemas que poderão, em um momento de aplicação prática, serem pelo menos, minimizados. É também oportuno lembrar aqui que essa é uma posição fenomenológica, que Harmon e Mayer (1986) apud Fraga (2009), dedicados à questões relacionais na gestão pública e lembrados por Fraga (2009) em “Gestão pela formação humana”, apresentam: não esperam da teoria respostas definitivas, mas a base “que possa prover, para que haja ‘conversas sobre maneiras potencialmente sensíveis, para compreensão e ação no mundo’” (FRAGA, 2009, p. 145).

Nesses termos, a fenomenologia fala da “retomada” sobre a qual Heidegger abre espaço para o que ele chama de ser do pré à existência de sua situação”, como é o caso dos peritos em criminalística e que ao filósofo do “Ser e Tempo” chama, em sua linguagem peculiar de: “decisão de escolher ser si mesmo, assumindo o que já lhe é próprio”, no caso dessas pessoas-profissionais, seria, pois, a decisão de liderar e retomar o mundo do trabalho que realizam, para fazer dele o melhor de seu mundo.

## 2.2 MECANISMOS DE DEFESA

O estudo das teorias sobre a motivação trouxeram ponderações acerca da relação entre o trabalho propriamente dito, e a pessoa que o executa. Vergara (2003, p. 47) afirma que “quando as pessoas realizam um trabalho [...] colocam nele seu raciocínio, sua emoção, sua capacidade motora, enfim, a pessoa coloca-se no trabalho. [...] o trabalho pertence à pessoa que nele colocou seu esforço”.

A discussão sobre as emoções remete-nos à experiência subjetiva, aos sentimentos ou ainda, à vida afetiva dos indivíduos. Inicialmente, as emoções são disposições pessoais concernentes ao que é vivido pelos indivíduos. Desse modo, há a tendência de pensá-las como sendo de natureza visceral ou psicológica. Primeiro porque elas manifestam-se frequentemente de maneira incontrolada (vermelhidão, risos, choro, etc.). Em seguida, porque elas são associadas aos sentimentos que acompanham e que se manifestam, antes de mais nada, no interior da pessoa (BERGAMINI, 1994, p. 228).

Como é inerente ao ser humano o desejo de sentir-se importante, de ser reconhecido,

a pessoa tende a buscar recompensas pelo esforço dispensado em uma determinada tarefa. Quando há o reconhecimento, as pessoas sentem-se capazes de liberar potencialidades, talentos e contribuir com o desenvolvimento da organização. Porém, se o reconhecimento não se dá, a pessoa é acometida pela frustração, pelo vazio, e, então, vai procurar suprir esse sentimento, pois o ser humano não suporta esse tipo de sensação.

Assim, são utilizados mecanismos de defesa, os quais são, quase sempre, inconscientes. Apesar de todos apresentarem componentes psicológicos, é possível agrupá-los em quatro ordens: psicológicos, sociológicos, químicos e tecnológicos (VERGARA, 2003), as quais serão abordadas a seguir:

#### a) Mecanismos de defesa psicológicos

Nesse grupo estão “a racionalização, a fantasia, a projeção, o deslocamento, o simbolismo, a sublimação, o isolamento, a compensação, a regressão, a apatia, a generalização” e a “somatização” (VERGARA, 2003, p. 49). A seguir cada um deles é explicado:

- *Racionalização*: ocorre quando a pessoa busca explicações para justificar o que se sente ou se faz. São desculpas ou até mesmo mentiras, que contamos para nós mesmos, ou aos outros, na tentativa de fundamentar nossa ação, ou sentimento. “Na mente de cada indivíduo há coisas que ele prefere que estranhos não saibam e, [...] coisas que os íntimos não devem saber. Mas há também coisas que ele próprio [...] *prefere não saber*.” (FONSECA, 1997, p. 105, grifo do autor);

- *Fantasia*: é um sonho, uma fantasia, um devaneio, é a troca da situação real por uma ideal. A fantasia tanto pode ser positiva — as ideias um líder visionário, por exemplo —, quanto negativa — fantasiar a realidade ou fingir que uma situação desagradável não existe —, o autoengano aqui serve para proteção, preservação ou apreciação do valor de sua existência (FONSECA, 1997);

- *Projeção*: ocorre quando o indivíduo transfere para o outro a culpa do seu insucesso; é enxergarmos nas outras pessoas defeitos, responsabilidades, que verdadeiramente são nossos (VERGARA, 2003); afinal, não basta que a imagem individual seja a de uma pessoa respeitável, merecedora da atenção alheia, é necessário também sentir, e acreditar nisso (FONSECA, 1997, p. 106);

- *Deslocamento*: “ocorre quando uma emoção associada a uma ideia que é para nós inaceitável transfere-se para outra, aceitável. [...] quero matar meu chefe. Não posso [...]”

então “[...] chuto meu cachorro, atiro um prato na parede” (VERGARA, 2003, p. 49). Descontamos em alvo diferente a raiva causada por uma insatisfação, geralmente provocada por alguém ou algo contra o qual não é aconselhável se rebelar, pelo menos não com a violência por nós desejada;

- *Simbolismo*: através de determinados comportamentos podemos expressar a existência de incômodos psicológicos: fazemos careta, cuspiamos no chão com asco, por exemplo. São gestos e ações que denotam fragilidade, desprezo, etc. (VERGARA, 2003);

- *Sublimação*: o incômodo causado por uma limitação física ou psíquica pode ser transformado em energia que será direcionada para ações sociais aceitáveis, como atividades filantrópicas (VERGARA, 2003);

- *Isolamento*: ocorre nas pessoas que se sentem sós, mesmo estando rodeadas por outras pessoas; esse indivíduo parece sempre estar se esquivando das pessoas, evitando o contato social (VERGARA, 2003);

- *Compensação*: “permite cobrir deficiências pelo desenvolvimento de outras capacidades (VERGARA, 2003, p. 50)”. Ocorre quando a pessoa, para disfarçar alguma deficiência, valoriza outras habilidades;

- *Regressão*: significa que o indivíduo não se comporta de acordo com a idade que tem (VERGARA, 2003);

- *Apatia*: ocorre quando a pessoa decide não se envolver, por não concordar, nem discordar (VERGARA, 2003);

- *Generalização*: acontece quando atribuímos a um grupo de pessoas as verdades desagradáveis a nosso ego, assim, universalizamos o particular (VERGARA, 2003);

- *Somatização*: o termo é referente às doenças provocadas por conteúdos psicológicos vivenciados pelo indivíduo (VERGARA, 2003).

#### b) Mecanismos de defesa sociológicos

Estão relacionados à vida em sociedade, ao convívio grupal. Ocorre quando o indivíduo busca o apoio em hábitos comuns para suprir uma frustração, fazendo compras de forma compulsiva, por exemplo, sem a preocupação em ter que pagar essas compras depois, ou ainda, sabendo não ser possível arcar com o respectivo pagamento posteriormente.

#### c) Mecanismos de defesa químicos



Referem-se ao uso de fumo, álcool, drogas. Não é raro, nas organizações, a problemática do absenteísmo no emprego em virtude do alcoolismo, por exemplo.

#### d) Mecanismos de defesa tecnológicos

Estão relacionados ao uso exagerado da tecnologia. Atualmente há pessoas declaradamente “viciadas” em seus celulares e/ou computadores e não conseguem, nem ao menos, cogitar a vida sem sua existência.

O referencial apresentado até agora já possibilita inserção no complexo e instigante tema que é a liderança, o qual está intimamente relacionado à motivação, às relações interpessoais e, conseqüentemente, à cooperação e à confiança.

## 2.3 LIDERANÇA

Diante do problema e das questões formuladas neste estudo, esse conceito, que surge no ato relacional, emerge como um fator a ser explorado, em busca de entendimento da realidade da população foco da pesquisa, da compreensão de sua problemática e, ainda, da expectativa de encontrar fundamentos para embasar práticas que a levem à efetividade em suas ações periciais.

O que foi exposto até esta etapa, acabou por motivar uma abordagem de liderança que ultrapassasse o referencial teórico fundado em bibliografia, estimulando a breve fase preliminar e exploratória da pesquisa de campo, a fim de melhor situar-se na realidade concreta dos que vivem no ambiente da pesquisa, na verdade, daqueles com os quais a pesquisadora convive na rotina comum.

As pessoas, quando têm oportunidade de envolver-se em um trabalho significativo para elas, ficam felizes e empenhadas em fazê-lo. As condições para a motivação podem ser desenvolvidas pelos gestores, que devem atuar não com vigilância, mas com auxílio aos subordinados, na busca de resolução de problemas e melhoria do desempenho, com atenção, seriedade e respeito aos subordinados e com informações para que estes compreendam o que precisa ser melhorado, discutindo como obter melhorias (CICCHETTO, 2008). As afirmações de Khon (1998) apud Cichetto (2008) a seguir introduzem reflexões significativas acerca do

comportamento do indivíduo, de sua motivação no trabalho e consequente envolvimento, face à sua relação interpessoal com as chefias, à comunicação na organização, bem como da autonomia do profissional:

Os indivíduos ficam mais motivados quando são capazes de participar da tomada de decisões sobre os objetivos organizacionais (e, naturalmente, são-lhes fornecidas as informações necessárias e os meios para tal). Mesmo quando aqueles objetivos são determinados por outros, é crucial que os empregados possam decidir sobre qual a melhor maneira de alcançá-los [...] (CICHETTO, 2008, p. 206).

O envolvimento com o trabalho e a motivação para executá-lo não dependem da importância da atividade, independente desta ser mais estratégica que operacional, ou mais intelectual que braçal. Quando a motivação está presente, as pessoas se sentem realizadas com o que fazem (CAVALCANTI et al, 2009).

A maioria das organizações quer que seus líderes estejam ocupados somente com as prioridades do momento e ignora a busca das pessoas por significância e qualidade de vida através do trabalho. Um líder deve saber ouvir e não só impor; deve haver um sistema de trocas, o líder ensina e aprende. A chave para uma boa liderança é a comunicação. Bennis (1999) apud Cavalcanti *et al* (2009) cita que questões acerca das reflexões sobre as consequências das ações na corporação são dilemas éticos inevitáveis nas organizações modernas.

A questão central sobre liderança é: se o líder não se conscientiza da cultura pela qual está cercado, essa cultura mandará nele. Compreensão cultural é não somente desejável, mas fundamental, especialmente na liderança. Essa reflexão é válida em casos de grandes e pequenos grupos, organizações, equipes com seus subgrupos, independentemente do tipo e tamanho dessas subdivisões, comumente existentes nas associações humanas, especialmente no trabalho (SCHEIN, 2004, p. 23).

A liderança cria e muda as culturas, enquanto que o gerenciamento e a administração atuam dentro de uma cultura, esta é a principal distinção entre liderança e gerenciamento, ou administração. É função da liderança, em qualquer nível da organização, reconhecer situações que ameacem a sobrevivência do grupo em função de elementos da cultura da organização e fazer algo a respeito (SCHEIN, 2004, p. 17). “O ato último de liderança é destruir a cultura quando ela é vista como disfuncional”.

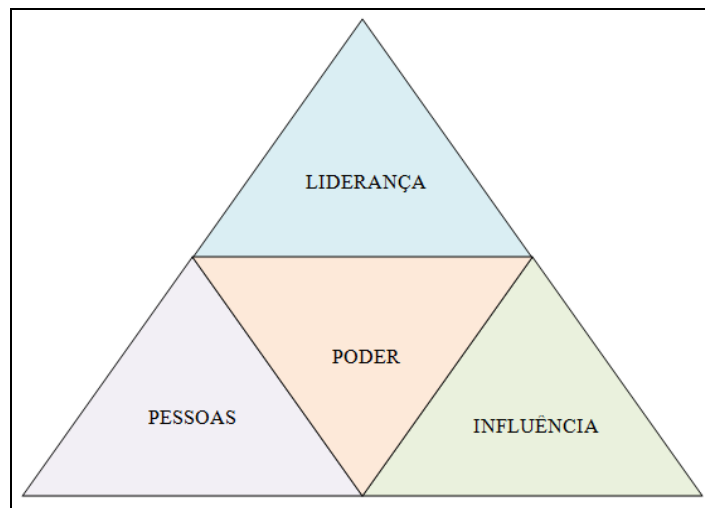
Mas o que é liderança? É mais fácil identificar um líder que defini-lo. Apesar da dificuldade de conceituação, é visão comum que: um líder é aquele que tem a capacidade de

influenciar pessoas ou grupos.

Para alguns autores, a liderança é definida em termos de traços; outros priorizam o estilo de influência do líder; há ainda os que a relacionam às contingências em que o fenômeno liderança se insere. Diversos autores conceituaram liderança de acordo com suas próprias interpretações; no entanto, dois elementos são comuns em todas as definições: a liderança é um fenômeno grupal que envolve pelo menos duas pessoas, e a liderança é um processo de influência intencional pelo líder sobre seus seguidores (BERGAMINI, 1994).

Warren Bennis (1989) apud Nanus (2000) opta por indicar um perfil para o líder, o que pode ser resumido nos seguintes termos: o líder é o que inova, é o original; focaliza as pessoas, inspira confiança; tem uma perspectiva de longo alcance; volta seus olhos para o horizonte; pergunta o que, e por quê; o líder gera, desafia, é ele mesmo, é o que faz a coisa certa.

Sobral e Peci (2008) conceituam liderança como o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos trabalhadores a fim de atingir determinados objetivos organizacionais e destaca três elementos que definem a liderança: pessoas, poder e influência, pois as pessoas têm que ter disposição para seguir o líder, que emana poder, o qual influencia o comportamento dos seguidores. A figura 6, a seguir, expressa essa definição.



**Figura 6: Elementos da liderança.**

Fonte: Sobral; Peci, 2008, p. 216.

Os estudos sobre liderança trouxeram vários tipos de teorias acerca do tema. Nesse trabalho, foram selecionadas quatro, pelo fato de que seus fundamentos contribuíram para a análise dos dados desta pesquisa, considerando-se por um lado, a vivência da autora no contexto em que o estudo se insere, e pelo outro, em decorrência das leituras realizadas

visando à construção do referencial. Dentre esses fundamentos, encontram-se: a teoria dos traços, as teorias comportamentais, as teorias contingenciais e as teorias contemporâneas de liderança.

A teoria dos traços é a perspectiva de liderança que foca em “traços internos dos líderes, características únicas e singulares que pudessem diferenciá-los dos não-líderes.” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 216)

A perspectiva comportamental de liderança foca no comportamento dos líderes, e não em suas características; assim seria possível ensinar liderança por programas de treinamento (SOBRAL; PECI, 2008).

Para a perspectiva contingencial ou situacional, “não existem comportamentos universalmente importantes com relação à liderança. A essência [...] é a ideia de que, para ser eficaz, o estilo tem de ser apropriado à situação” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 220). O foco das teorias contingenciais está em saber utilizar o estilo apropriado de liderança, cujo processo envolve líderes, liderados e o contexto da liderança. Neste estudo foram abordadas a teoria do Caminho-Objetivo, de House (BERGAMINI, 1994; 2009; SOBRAL; PECI, 2008); a Teoria de Contingência, de Fiedler (BERGAMINI, 1994; SOBRAL; PECI, 2008) e o Modelo de Participação do Líder de Vroom e Yeton (2009).

Já a visão contemporânea assume uma abordagem sistêmica sobre a liderança, “que não mais dissocia a empresa e o líder do contexto mais amplo em que se inserem, nem tampouco o homem do seu trabalho” (CAVALCANTI *et al*, 2009, p. 111).

Como estamos em um mundo de mudanças rápidas e frequentes, os estudos evoluíram. Assim, existem atualmente novas perspectivas de liderança que consideram que o desenvolvimento humano, a transformação e a ética são os fatores mais importantes para a liderança bem sucedida. Neste trabalho, foram estudadas a Liderança Carismática, a Liderança Visionária, a Liderança Transformacional e a Liderança Baseada em Princípios.

A seguir uma breve apresentação sobre as teorias de liderança escolhidas, a fim de fundamentar a base teórica e facilitar a interpretação da realidade na qual este estudo está inserido.

### 2.3.1 Teoria dos traços

Os primeiros estudos sobre liderança tiveram início no começo do séc. XX, como o

que culminou com a teoria dos traços, enfoque que predominou até aproximadamente a década de 50 (BERGAMINI, 1994). Para essa teoria, a liderança é somente uma soma de características pessoais, assim, parte do pressuposto que um líder tem determinadas características intrínsecas; portanto, só exerceria liderança quem tivesse determinados traços físicos, intelectuais e sociais: os traços físicos se relacionam com a aparência, estatura, energia e força física; os traços intelectuais, por sua vez, são os de adaptabilidade, entusiasmo, autoconfiança e coeficiente intelectual elevado; já os traços sociais são os relacionados aos aspectos de cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas; por fim, os traços relacionados à tarefa referem-se à características como necessidade de realização, persistência e iniciativa (VERGARA, 2003).

Estas características até podem estar associadas ao sucesso de um líder, porém não *garantem* o sucesso; certas características de personalidade facilitam o processo de liderança, mas podem também dificultá-lo (CAVALCANTI *et al*, 2009).

Estudos sobre o assunto mostraram que a liderança eficaz independe de características particulares, e sim do ajustamento das características do líder à situação (SOBRAL; PECI, 2008), ou seja, o comportamento da pessoa pode ser mais relevante na liderança do que seus traços individuais. A fim de identificar estes comportamentos, surgiram as teorias comportamentais (CAVALCANTI *et al*, 2009).

### 2.3.2 Teorias comportamentais

Os pesquisadores voltaram sua atenção para as funções da liderança, “conjunto de atividades empreendidas pelo líder para promover o desempenho eficaz do grupo” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 217). As teorias comportamentais buscam explicar a natureza da liderança e as consequências práticas do comportamento do líder.

#### 2.3.2.1 Teoria dos estilos de liderança

A partir da década de 50 do séc. XX, tomando-se como princípio os estudos desenvolvidos por McClelland acerca de liderança (BERGAMINI, 1994), novas pesquisas

foram realizadas, tendo como pressuposto que o líder eficaz deveria desempenhar bem funções de natureza técnica e, também, funções de natureza social. As primeiras se relacionam às tarefas e à solução de problemas; já as de natureza social são aquelas de promoção da comunicação, de mediação de conflitos e de motivação dos trabalhadores (SOBRAL; PECI, 2008). Verificou-se que na prática os líderes desempenham melhor uma das funções em detrimento de outra, e isso foi entendido como estilo de liderança.

Kurt Lewin e seus colegas da Universidade de Iowa coordenaram um dos primeiros estudos sobre liderança comportamental (BERGAMINI, 1994; SOBRAL; PECI, 2008) e identificaram três estilos básicos de liderança: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*: o enfoque desta teoria está na relação líder/subordinado.

O líder autocrático é centralizador e suas decisões são unilaterais. É ele quem define as tarefas e os métodos de trabalho e não permite que os liderados participem da gestão. No entanto, só é possível existir o autoritarismo do líder, se houver pessoas que o obedeçam. Esta frase traz reflexões sobre nossa responsabilidade nesse tipo de contexto relacional (CAVALCANTI *et al*, 2009; SOBRAL; PECI, 2008).

O líder cujo estilo seja democrático, envolve seus subordinados nos processos decisórios e incentiva a participação das pessoas, delega autoridade, decide em conjunto a forma e métodos de trabalho e usa o *feedback* para treinar seus subordinados. O líder democrático só pode existir se as pessoas participarem de suas decisões. Esse estilo pode ser consultivo ou participativo. O democrata-consultivo escuta opiniões, mas toma as decisões sozinho; já o líder democrata-participativo permite que os funcionários participem do processo de tomada de decisão (CAVALCANTI *et al*, 2009; SOBRAL; PECI, 2008).

No estilo *laissez-faire* de liderança, o líder deixa o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma como executá-los. “A única função do líder é responder dúvidas e disponibilizar os recursos necessários” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 218). Na realidade, este estilo é a ausência de liderança, pois, na prática, este líder não exerce influência sobre a equipe (CAVALCANTI *et al*, 2009).

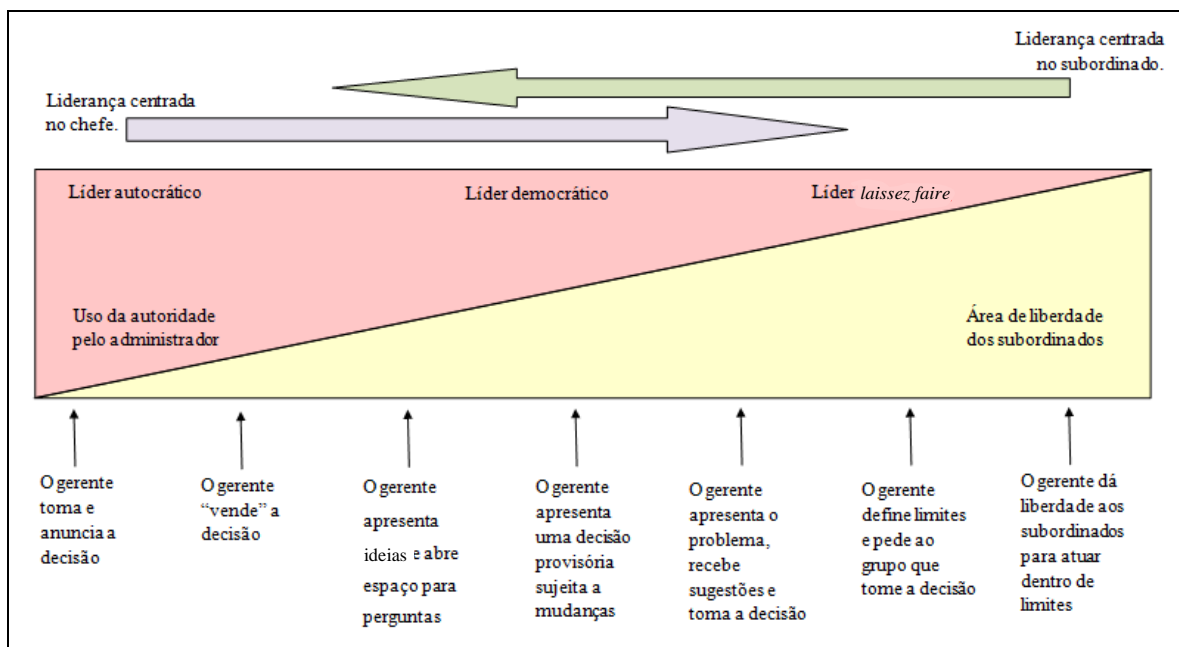
As pesquisas constataram que o estilo *laissez-faire* é ineficaz em comparação aos outros dois estilos de liderança e, ainda, que o estilo democrático de liderança promove maior nível de satisfação nos trabalhadores (SOBRAL; PECI, 2008).

Os estudos apontaram, no que tange ao desempenho, que foram obtidos “resultados mistos nos estilos de liderança autocrático e democrático. No entanto, confirmaram que o estilo democrático era capaz de conseguir maiores níveis de satisfação dos funcionários do que o estilo autocrático” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 218).

### 2.3.2.2 Contínuo de Liderança

No início dos estudos sobre liderança constatou-se que há o estilo voltado para a tarefa e o estilo voltado para a pessoa. Inicialmente, pensava-se que estes estilos eram mutuamente excludentes; no entanto, percebeu-se com o tempo que estes não são estilos opostos em uma mesma dimensão, mas sim, limites desta dimensão.

Robert Tannenbaum e Warren Schmidt (1973) apud Sobral e Peci (2008) desenvolveram um *contínuo* de comportamentos de liderança, que variava do autocrático ao *laissez-faire* e que está reproduzido na figura 7, a seguir:



**Figura 7: Contínuo de liderança.**

Fonte: Sobral; Peci, 2008, p. 218.

Os estudos desses pesquisadores mostraram que três conjuntos de força devem ser considerados pelo administrador na escolha do estilo de liderança mais adequado aos seus subordinados:

- Forças do administrador: fatores como a experiência, valores e conhecimento do administrador;
- Forças dos subordinados: características dos funcionários como maturidade, experiência, etc.;
- Forças situacionais: internas e externas, como cultura organizacional, pressão do tempo e grau de estruturação das tarefas.

De acordo com Sobral; Peci (2008), no final da década de 40, pesquisadores da Universidade de Ohio conduziram pesquisas que objetivavam compreender a eficácia dos comportamentos de liderança; os estudos começaram com mais de mil dimensões de liderança e finalizaram com duas: a liderança orientada para a tarefa, intitulada de estrutura de iniciação e liderança orientada para as pessoas, denominada consideração.

Na *estrutura de iniciação*, o líder define as tarefas para cada um dos membros do grupo e especifica as metas de desempenho. Esse tipo de líder critica trabalhos mal feitos, enfatiza a importância do cumprimento de prazos, tende a manter padrões de desempenho definidos, enfatiza procedimentos padrão e observa se o funcionário trabalha até o limite de sua capacidade (YUKL, 1989 apud BERGAMINI, 1994).

Já a estrutura de *consideração* está relacionada à capacidade de sensibilização do líder em relação aos problemas e sentimentos dos subordinados, além do seu bem-estar e conforto. Esse tipo de líder consegue um ambiente de trabalho agradável, pois ele é aquele que age de maneira amigável, oferecendo apoio e mostrando preocupação pelos subordinados, na busca pelo bem estar do grupo (BERGAMINI, 1994).

A conclusão dos estudos levou a perceber que devem ser considerados fatores situacionais na avaliação do estilo de liderança, pois um líder, mesmo tendo alto nível de estruturação, ou alto nível de consideração, nem sempre é eficaz.

#### 2.3.2.3 Grade gerencial

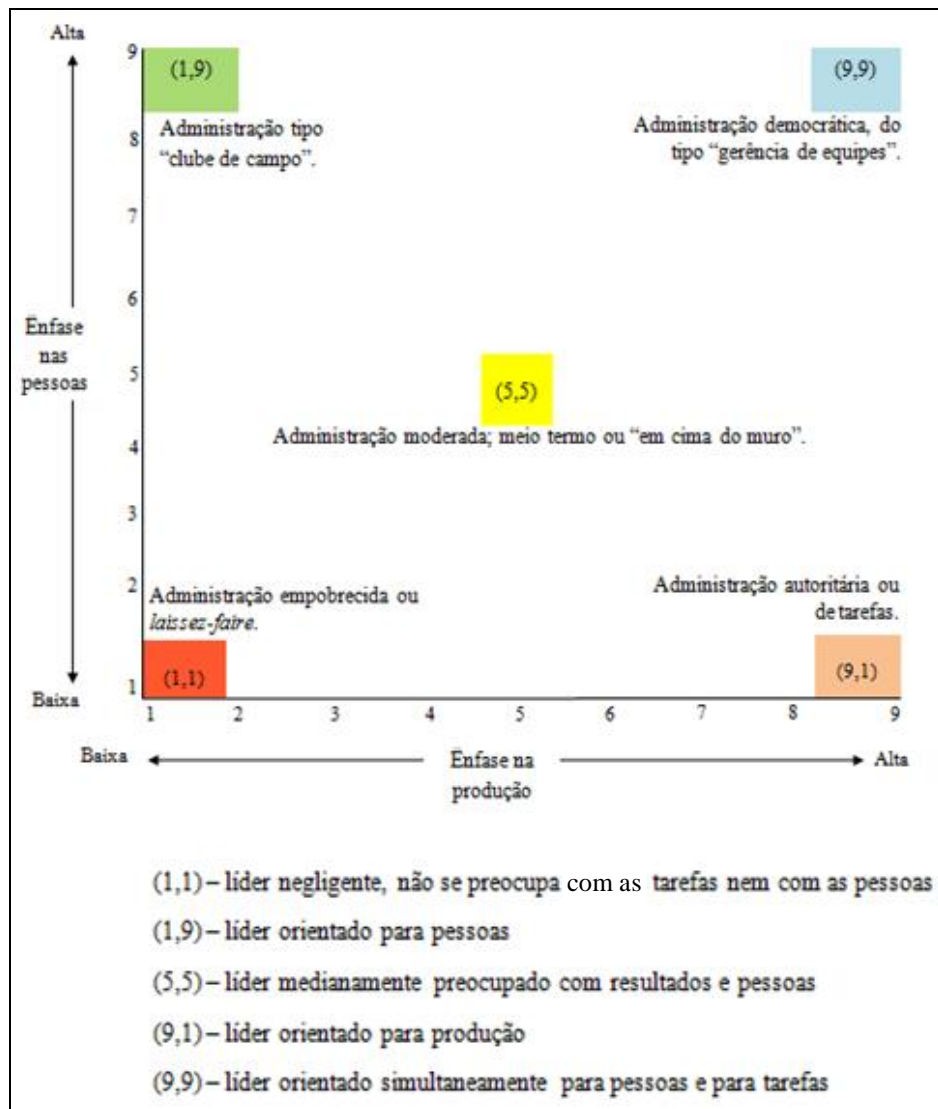
Pesquisadores da Universidade de Michigan também deram importantes contribuições nos estudos das teorias comportamentais (SOBRAL; PECI, 2008). Eles consideraram que há líderes, cujo comportamento é voltado para o funcionário, e líderes, cujo enfoque é a produção. Os resultados dos estudos mostraram que a maior satisfação dos funcionários e o melhor desempenho ocorriam quando o líder era voltado para os funcionários e que a menor produtividade e a maior insatisfação ocorriam quando o líder era voltado para a produção.

Essa visão simplista e antagônica de que um líder era orientado somente para a tarefa, ou para as pessoas, incomodava Robert Blake e Jane Mouton (SOBRAL; PECI, 2008), porque o comportamento do líder estava relacionado à sua *preocupação com as*



*peessoas* ou à sua *preocupação com a produção*, alternativamente. A partir dessa reflexão, foi elaborada uma grade gerencial que combinava estas duas dimensões do comportamento, identificando o comportamento da gerência, foi considerado possível programar treinamentos em busca de equilíbrio entre as tarefas e as pessoas.

Com esse instrumento, a grade gerencial, os autores identificaram os cinco principais estilos de liderança e alocaram 81 posições para o estilo de liderança, como ilustrado na figura 8 (CAVALCANTI *et al*, 2009; SOBRAL; PECI, 2008).



**Figura 8: Grade gerencial**

Fonte: Inspirado em Cavalcanti et al, 2009: 44 e em Sobral; Peci, 2008, p. 220.

- Líder negligente (1,1): é o gerente que não pratica liderança; sua atuação se limita a justificar sua permanência no cargo; é a "gerência *laissez-faire*" ou empobrecida.
- Líder-pessoas (1,9): dá extrema atenção às necessidades de relacionamento dos trabalhadores, a propiciar um clima amigável e a tornar o trabalho confortável; é

conhecido como “gerente clube de campo”.

- Líder meio-termo (5,5): o líder busca o equilíbrio entre as necessidades de trabalho e a manutenção do moral das pessoas em nível satisfatório, ou seja, o equilíbrio entre a satisfação das pessoas e as necessidades de produção. É o conhecido gerente “meio-termo” ou “em cima do muro”.
- Líder-tarefa: (9,1): prioriza a produção e a eficiência das operações com a menor interferência humana possível. É a “gerência autoritária” ou de tarefas.
- Líder-equipe (9,9): o líder promove o comprometimento e envolvimento das pessoas, o que mantém um ambiente de relacionamento e respeito no trabalho. É orientado tanto para a produção quanto para as pessoas: como trabalha promovendo o comprometimento e envolvimento do grupo, é conhecido como “gerente-equipe”.

Os resultados dos estudos possibilitaram concluir que o líder-equipe é o mais eficaz, uma vez que seus subordinados apresentam melhor desempenho, são mais satisfeitos com o trabalho, apresentam pouco absenteísmo e permanecem por mais tempo no emprego. (SOBRAL; PECI, 2008)

A grade gerencial é um recurso didático considerado por alguns gestores, devido à sua capacidade de síntese das teorias comportamentais de liderança. A crítica mais forte sobre a grade gerencial recai sobre a suposição de que o estilo líder-equipe (9,9) seria eficaz em qualquer situação (CAVALCANTI; et al, 2009).

#### 2.3.2.4 Contínuo de Likert

Outra pesquisa interessante sobre estilos de liderança foi coordenada por Rensis Likert a partir do ano 1961 do séc. XX, seus resultados permitiram a proposição de quatro graduações de participação dos subordinados, as quais constituem o *Contínuo de Likert*, que foi divulgado somente no ano 1967 (BERGAMINI, 1994):

- a) Sistema 1 – o gerente não confia em seus subordinados, os quais trabalham com medo, sob ameaças e punições. As gratificações são esparsas. As decisões, o processo de controle e o estabelecimento de metas são feitos pelo topo da organização.
- b) Sistema 2 – o gerente confia, de forma um pouco aberta, nos funcionários. As principais

decisões e a definição de objetivos ainda são feitas no topo da organização. O processo de controle está centrado no topo, porém começa a ser deslocado para níveis intermediários.

c) Sistema 3 – o gerente confia no subordinado, mas ainda não totalmente. Há comunicação no sentido ascendente e descendente da hierarquia. A responsabilidade sobre o controle da organização é partilhada, tanto nos níveis mais altos quanto nos níveis mais baixos. A motivação é provocada por recompensas e raras punições.

d) Sistema 4 – o gerente confia totalmente em seus subordinados. Há comunicação tanto no sentido vertical quanto no sentido horizontal; é fonte de motivação a participação e envolvimento dos funcionários, a fim de alcançar objetivos.

A recomendação feita por Likert é que as empresas procurem passar dos sistemas 1 e 2 que são os menos participativos para os sistemas 3 e 4 nos quais, por força da maior participação, haverá um clima de maior satisfação das pessoas e consequentemente seria possível elevar os padrões de produtividade (BERGAMINI, 1994, p. 43).

As teorias comportamentais salientaram tipos de comportamento que causavam melhoria da eficácia do desempenho dos trabalhadores. Identificando-se o comportamento de liderança eficaz, é possível treinar as pessoas a fim de exercer este tipo de liderança. Esta teoria não abordou aspectos importantes que impactam a produtividade, como características do liderado e fatores relacionados ao contexto da organização. O desenvolvimento do estudo das teorias comportamentais evoluíram para as teorias contingenciais ou situacionais.

### 2.3.3 Teorias contingenciais

De acordo com essas teorias, não existem traços ou comportamentos universais para uma liderança de sucesso. A eficácia dependerá de utilizar o estilo apropriado para cada situação (SOBRAL; PECI, 2008). É dada atenção ao fenômeno da liderança e não para a figura do líder (VERGARA, 2003) e, também, para as variáveis que envolvem o processo de liderança, não esquecendo os diferentes tipos de comportamentos dos líderes (BERGAMINI, 1994, p. 48). “O objetivo a atingir é o de determinar de que forma o comportamento de um líder pode influenciar os resultados da interação líder-subordinado”.

Nessas teorias, os fatores situacionais mais relevantes estão relacionados a fatores psicológicos, comportamentais e sociais, tanto dos líderes quanto dos liderados, como personalidade, valores, maturidade, expectativas, entre outros. Além desses fatores, também se faz necessário levar em consideração a cultura e a política da organização, o tipo do trabalho, as condições ambientais e as expectativas dos pares e dos superiores hierárquicos.

Portanto, três aspectos merecem consideração: o líder, os liderados e o contexto da liderança.

### 2.3.3.1 Teoria do caminho-objetivo ou do caminho-meta

Robbins (2003) apud Cavalcanti *et al* (2009) diz que o nome da teoria tem origem na crença que os líderes eficazes orientam os seguidores na direção da realização dos seus objetivos de trabalho, ajudando-os na eliminação dos obstáculos. Nessa teoria, desenvolvida em 1971 por Robert House (BERGAMINI, 1994), há uma relação íntima entre os temas liderança e motivação; seu cerne está na teoria motivacional conhecida como “da expectativa”, que foi desenvolvida por Vroom (1964) apud Bergamini (1994).

Para essa teoria, os líderes devem ajudar os funcionários mostrando-lhes o *caminho* que deverá ser percorrido para que, simultaneamente, sejam alcançadas a *meta* e as *recompensas individuais*. Bergamini (1994, p. 59) cita que

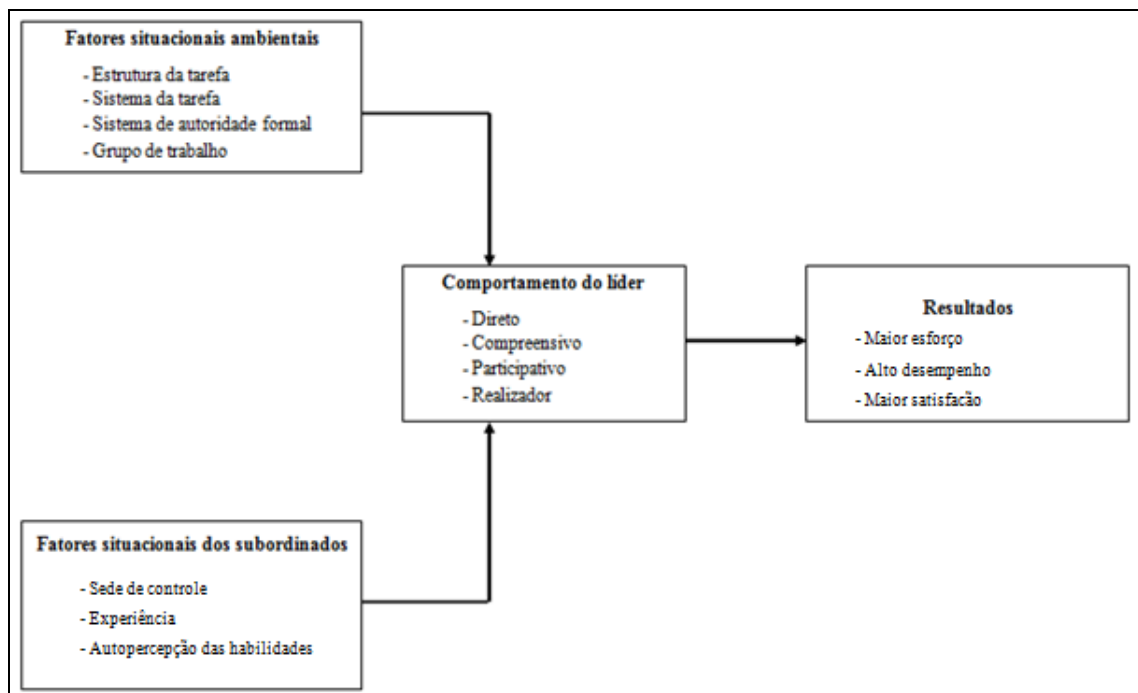
[...] os subordinados estarão se sentindo motivados com relação ao comportamento do líder, na medida em que esse comportamento comprove de forma objetiva uma atuação decisiva em favor do atendimento das expectativas desses liderados. É requisito básico à eficácia do líder que fique claro o resultado da sua ação para conseguir atingir as recompensas esperadas pelos subordinados.

A motivação para realizar uma determinada tarefa estaria relacionada ao resultado obtido com um determinado esforço; portanto, para essa teoria, as pessoas se empenham para atingir uma meta quando tiverem como recompensa reconhecimento, prêmios, promoções ou ainda para evitar uma consequência indesejável, como a demissão, rejeição social, acidentes, etc. (BERGAMINI, 1994). “A percepção da probabilidade de se conseguir um determinado resultado denomina-se expectativa, enquanto que o valor positivo ou negativo que se atribui ao resultado chama-se valência” (BERGAMINI, 1994, p. 60).

House distingue quatro tipos de comportamento em liderança (BERGAMINI, 1994; SOBRAL; PECI, 2008):

- 1) Liderança diretiva - o líder define o que espera do subordinado e o orienta a atingir os padrões de desempenho almejados. Esse estilo é adequado para pessoas que respeitam autoridade; se as tarefas forem bem estruturadas, esse tipo de liderança é desnecessária;
- 2) Liderança compreensiva ou de apoio - o líder se preocupa com o bem-estar dos subordinados. Nas organizações em que falta apoio social aos seus membros, esse estilo é adequado e, também, quando o sistema de autoridade for insatisfatório, “porque fornece uma fonte positiva de gratificação para uma situação que é negativa” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 224);
- 3) Liderança participativa - o líder consulta sua equipe e solicita sugestões acerca do processo decisório. “[...] é mais adequado para pessoas que têm locus de controle interno e que se acham hábeis e capazes” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 224) ;
- 4) Liderança realizadora - o líder desafia os subordinados com objetivos ambiciosos e evidencia confiança na responsabilidade e no esforço dos subordinados. Esse estilo de liderança é adequado quando faltam desafios no trabalho.

A figura 9 mostra o modelo caminho-objetivo e seus componentes, que são os fatores situacionais, os fatores comportamentais do líder e os resultados esperados.



**Figura 9: Modelo da teoria caminho-objetivo.**

Fonte: Robbins, 2003, p. 386, apud CAVALCANTI, et al, 2009.

Para uma liderança bem sucedida, o gerente deve alternar estilos de liderança de acordo com cada situação. “O efeito do comportamento do líder sobre a satisfação do funcionário e o esforço deste para realizar a tarefa dependem de alguns aspectos da situação, incluindo-se aí as características da tarefa e as características do funcionário” (YUKL, 1998 apud CAVALCANTI, 2009).

### 2.3.3.2 Teoria contingencial de Fiedler

Sobral e Peci (2008, p. 221-2) consideram que esta teoria é baseada nas dimensões desenvolvidas pelos pesquisadores de Ohio e da teoria da expectativa, pois relaciona dois estilos de liderança — voltada para tarefa e voltada para a pessoa — com três características contingenciais: relação líder-subordinados, estrutura da tarefa e poder da posição.

Fiedler conceitua liderança eficaz a partir das seguintes afirmações:

A questão é em que medida os atributos psicológicos do indivíduo, sob que circunstâncias pareceriam mais proximamente relacionados ao seu comportamento de liderança e ao desempenho do seu grupo. A liderança é, por definição, um relacionamento interpessoal, no qual poder e influência são desigualmente distribuídos de tal forma que uma pessoa seja capaz de dirigir e controlar as ações e comportamentos dos outros na mesma medida em que possa dirigir e controlar os seus próprios. Em tal relacionamento, entre líder e seus membros, a personalidade do líder está pronta para determinar, em grande parte, a medida em que ele pode influenciar o comportamento do grupo (FIEDLER, 1976, p. 11 apud BERGAMINI, 1994, p. 52-3).

A relação líder-subordinado é medida pelo grau de aceitação do líder, ou seja, quanto mais os sentimentos dos seguidores em relação a ela forem positivos — “lealdade, amizade, cooperação” (BERGAMINI, 1994, p. 52) — mais a liderança será eficaz. A eficácia em relação à estrutura está relacionada ao grau de estruturação das tarefas, especificação de procedimentos e definição de metas, à “detalhada descrição de como a tarefa está sendo feita” (BERGAMINI, 1994, p. 53). O poder de posição é a autoridade que o líder tem para punir, demitir, promover ou recompensar o funcionário.

Fiedler (1976) propõe que algumas contingências podem ser mais ou menos favoráveis para o líder. Na primeira situação, as relações entre líder e subordinados são boas. O líder tem uma posição de poder significativa, e os subordinados estão receptivos para

aceitar as solicitações e diretrizes do líder. Isso se dá porque é mais fácil influenciar as pessoas quando se tem alta posição de poder. O líder tem mais facilidade para dirigir e monitorar o desempenho dos subordinados quando as tarefas forem estruturadas. A situação é vista como desfavorável quando as relações entre o líder e os subordinados são ruins, ou quando a tarefa não é estruturada, ou quando a posição de poder do líder é fraca. Sendo assim, líderes voltados para a tarefa seriam mais eficazes em situações muito ou pouco favoráveis; já os líderes voltados para o relacionamento seriam mais eficazes em situações intermediárias (BERGAMINI, 1994).

Portanto, o estilo de liderança apropriado dependerá das necessidades dos indivíduos. A situação de favorabilidade para o líder pode aparecer caso os indivíduos da organização sintam-se ameaçados pela não satisfação esperada. A estrutura da tarefa e a posição de poder do líder dependem da organização, já o relacionamento interpessoal entre o líder e os trabalhadores depende da personalidade do líder. Para Fiedler, a eficácia nos relacionamentos, a aceitação e a lealdade que o líder pode gerar depende do que ele é e da maneira pela qual ele se mantém em momentos críticos e decisivos para o grupo (BERGAMINI, 1994).

Fiedler (1967) apud Bergamini (1994) afirmou que “Caso se queira aumentar a eficácia organizacional e grupal, é preciso não só treinar mais eficazmente os líderes, mas também construir um ambiente organizacional no qual ele possa sair-se bem” (BERGAMINI, 1994, p. 128).

#### 2.3.3.3 Modelo de participação do líder

Vroom e Yetton (1973) apud Cavalcanti *et al* (2009) desenvolveram esta teoria considerando a relação entre o comportamento do líder e a participação dos liderados no processo decisório. No modelo, há um conjunto sequencial de regras que devem ser seguidas para definir como e de que forma se dará a participação dos subordinados em diversas situações. O sucesso desse modelo depende do grau de integração entre líder e liderados.

Foram percebidas oito variáveis situacionais que norteiam a ação do líder, as quais em seu conjunto, emergiram de uma forma ou de outra nas respostas, em vários sentidos das suposições apresentadas:

- 1) a qualidade técnica da decisão;
- 2) o comprometimento do subordinado com a decisão;

- 3) o nível de informação do líder a respeito da decisão a ser tomada;
- 4) o grau de estruturação do problema;
- 5) o grau de comprometimento dos subordinados no caso do líder decidir sozinho;
- 6) o grau em que os subordinados compartilham as metas organizacionais;
- 7) a identificação da existência, ou não, de conflito entre os subordinados em relação às possíveis soluções do problema e;
- 8) a identificação da disponibilização, ou não, de informações suficientes sobre o problema para que os subordinados possam tomar decisões de alta qualidade.

Neste modelo são identificados cinco tipos de liderança (CAVALCANTI et al 2009):

- 1) Autocrático I – o líder decide sozinho com a informação que dispõe no momento.
- 2) Autocrático II – o líder pode pedir informações aos demais companheiros do grupo, mas decide sozinho. Nem sempre os funcionários são informados sobre a situação.
- 3) Consultivo I – o líder compartilha a situação com cada membro do grupo, pede informações e sugestões, porém decide sozinho, e esta decisão pode ou não ter sido influenciada pelos funcionários.
- 4) Consultivo II – o líder se reúne com a equipe para que todos participem da discussão sobre a situação; no entanto, é o líder que decide influenciado ou não pelos subordinados.
- 5) Grupo II – o líder se reúne com a equipe para discussão da situação e juntos pensam em alternativas de ação, buscando consenso sobre a melhor decisão.

O grau de interação entre líderes e liderados influencia diretamente na eficácia do método de participação do líder.

O quadro 6 mostra um comparativo entre as teorias sobre liderança expostas até aqui neste trabalho.

PERSPECTIVA	ASSERTIVAS	PRINCIPAIS CRÍTICAS
Perspectiva dos traços	Procurou identificar características inatas dos líderes.	As características da personalidade do líder não são suficientes para garantir o sucesso da liderança.
Perspectiva comportamental	Procurou compreender os estilos de liderança e as manifestações de seu comportamento.	Não considerava fatores situacionais que distinguiam a eficácia da liderança.

**Quadro 6: Comparativo entre diferentes perspectivas comportamentais de liderança. (Continua...)**

Inspirado em SOBRAL; PECI, 2008.



Continuação.

Perspectiva contingencial	O estilo de liderança dependerá das características dos subordinados ou do trabalho a ser realizado.	O sucesso dependerá de características dos subordinados e dos líderes. É complexa e de difícil aplicação prática.
---------------------------	--	---

**Quadro 6: Comparativo entre diferentes perspectivas comportamentais de liderança.**

Inspirado em SOBRAL; PECI, 2008.

#### 2.3.4 Visão contemporânea da liderança

O foco na motivação do funcionário e não na autoridade do líder é uma demanda atual, em que “a interdependência, a transformação e a ética passam a ser especialmente consideradas” (CAVALCANTI *et al*, 2009, p. 109).

Entre os estudos sobre liderança, dentro dessa abordagem sistêmica, estão a teoria da liderança carismática, a teoria da liderança visionária, a teoria da liderança transformacional e a da liderança baseada em princípios, as quais foram abordadas nesse trabalho.

##### 2.3.4.1 Liderança carismática

Para essa teoria, os comportamentos dos líderes são observados pelos seus seguidores, assim, algumas de suas habilidades podem ser apontadas como características da liderança carismática. Cavalcanti *et al* (2009) citando Robbins (2002, p. 398), mostra que entre elas estão:

- ✓ Autoconfiança - possuem confiança no próprio julgamento e habilidades;
- ✓ Visão - tem uma meta idealizada e que propõe um futuro melhor que o atual;
- ✓ Habilidade de articulação - esclarecem e formulam a visão de maneira compreensível para os demais, é um agente motivador;
- ✓ Forte convicção - são fortemente comprometidos, dispostos a realizar sacrifícios pessoais a

fim de alcançar os objetivos acordados;

- ✓ Comportamento fora do habitual - adotam atitudes inesperadas, vistas como modernas, não convencionais e contrárias às normas: quando, em virtude do comportamento inusitado a pessoa obtém sucesso. Este comportamento causa surpresa e admiração nos demais;
- ✓ Agentes de mudança - são vistos como promotores de mudanças extremas ao invés de mantenedores do *status quo*;
- ✓ Sensibilidade ao ambiente - os líderes carismáticos têm a capacidade de fazer avaliações realistas sobre os fatores ambientais e os recursos necessários para provocar a mudança.

Em resumo, os líderes carismáticos

[...] possuem uma meta idealizada que desejam atingir, são fortemente envolvidos com ela, são percebidos como anticonvencionais, autoconfiantes e agentes de mudança. Com esse comportamento arrojado e atitudes envolventes, tendem a levar as pessoas a exercerem esforço extra no trabalho (CAVALCANTI *et al*, 2009, p. 113).

A comunicação do líder carismático transcende a forma verbal e se dá com todo o seu corpo: com a forma como ele ouve e como fala com as pessoas e, também, como interage com elas. Alguns autores acreditam que o carisma possa ser adquirido, aprendido, treinado; no entanto, é imprescindível que a pessoa que pretenda se tornar um líder carismático, acredite e goste do que faz e creia firmemente nos valores que defende. Situações de mudanças organizacionais costumam oportunizar o surgimento de líderes carismáticos.

#### 2.3.4.2 Liderança visionária

Nanus (2000) afirma que a visão constitui um futuro realista, confiável e atraente para a empresa: é o destino desejável, ideal. A visão é importante não apenas no início de uma organização, mas ao longo de toda sua vida produtiva, pois indica o caminho para o empreendimento e também, novos rumos que podem ser necessários ao longo do período de existência da organização.

Uma longa pesquisa realizada nos Estados Unidos estudou líderes de diferentes áreas de atuação, como líderes de negócios, treinadores de esportes, reitores de universidade,

regentes de orquestra, líderes de entidades públicas e até mesmo um astronauta. Pesquisa semelhante foi desenvolvida no Brasil por Pacheco (2002) apud Cavalcanti *et al* (2009) com líderes brasileiros de diferentes setores de atuação. Os resultados das pesquisas apontam como características desses líderes a perseverança, a obstinação e a preocupação com valores como solidariedade, ética e justiça. Além desses fatores, essas pessoas preocupavam-se com os resultados, acreditavam em seus sonhos, em si mesmas, e no sucesso de sua visão, além de serem profundamente apaixonadas pelo seu ideal.

A visão certa faz com que as pessoas sintam-se energizadas e comprometidas com a expectativa do futuro, o que promove diferencial competitivo, pois as pessoas trabalham, utilizam, e têm interesse na organização do líder. O líder visionário traz as pessoas para perto de si e do que ele acredita, envolve-nas na decisão de como concretizar a visão e também dá suporte de treinamento e *feedbacks* constantes, além de reconhecer os sucessos obtidos. Os líderes devem sempre questionar a validade da visão, questionando-a, auditando-a (NANUS, 2000) a fim de verificar se há necessidade de sua adequação, face às mudanças ocorridas no ambiente no qual a organização se insere.

Bennis (1989) apud Nanus (2000) estabelece diferenças de ações e comportamentos entre gerentes e líderes e afirma que o caminho natural da liderança passa pela gerência; no entanto, é possível ser uma liderança antes de ser gerente ou até mesmo nunca o tendo sido. As tarefas e funções dos líderes são diferentes das tarefas e funções dos gerentes, assim como suas perspectivas e habilidades (NANUS, 2000). O quadro 7, a seguir, relaciona as diferenças críticas entre um líder e um gerente.

Nanus (2000) reflete que, para que o líder visionário seja eficaz, além de criar a visão certa, ele deve realizá-la com paixão e integridade. *Paixão* por sua atividade, combinada com trabalho árduo e persistência em direção ao sonho, para que não haja acomodação, para que se aspire sempre mais e para que não se desista dos objetivos. *Integridade* composta pelo autoconhecimento, ou seja, conhecer suas forças e fraquezas: sinceridade (honestidade de pensamentos e ações) e maturidade (saber que é necessário sempre aprender algo, é importante para quem deve mostrar o caminho aos seus seguidores).

<b>LÍDER</b>	<b>GERENTE</b>
Domina o contexto	Rende-se ao contexto
Inova	Administra
É o original	É a cópia
Focaliza as pessoas	Focaliza os sistemas e a estrutura
Inspira a confiança	Confia no controle
Tem perspectiva de longo alcance	Tem visão de curto alcance
Pergunta o quê e por quê	Pergunta como, e quando
Aspira ao intangível	Almeja resultados financeiros
Cria	Imita
Desafia o status quo	Aceita o <i>status quo</i>
É ele mesmo, direciona, lidera	É o seguidor, o “bom soldado”
Faz a coisa certa	Faz as coisas corretamente

**Quadro 7: Diferenças entre líderes e gerentes.**

Fonte: Inspirado em Bennis, 1989, p. 45 apud Nanus, 2000, p. 10-1.

Além desses fatores, também é necessário que o líder:

- consiga se relacionar bem, tanto com os gerentes quanto com os demais trabalhadores de qualquer nível hierárquico;
- saiba se relacionar com pessoas do ambiente externo à organização aproveitando as condições ambientais do momento;
- conheça bem as operações e tarefas da organização e seja capaz de sugerir mudanças e influenciar as pessoas a efetua-las. Essas mudanças podem ser expressas, por exemplo, em alterações no fluxo do processo ou em modificações dos procedimentos da organização;
- seja hábil para prever mudanças necessárias advindas de possíveis alterações ambientais, este fator se baseia na intuição aliada à sagacidade e à perspicácia (NANUS, 2000).

O líder visionário é aquele que acredita em alguma coisa e é fortemente motivado por aquilo em que acredita, assim, se comporta de forma coerente com o que sente, diz e faz (CAVALCANTI *et al*, 2009). É o líder quem indica a direção. O visionário é um agente de mudanças e, também, um excelente comunicador e negociador — hábil orador, atento ouvinte

e incorporador da visão da organização —; com tudo isso, influencia as pessoas a seguirem a mesma direção, formando uma equipe coesa, atenta e dedicada aos objetivos da visão (NANUS, 2000).

A visão de um futuro melhor influencia e pode moldar grande parte do comportamento humano em uma organização. A chave para mudança comportamental das pessoas a fim de atingir determinados objetivos está no desenvolvimento e difusão dessa visão.

A tendência crescente, por parte das organizações, da valorização dos funcionários, devido à importância das pessoas no alcance dos resultados organizacionais, conduziu a uma nova abordagem: a transformacional.

#### 2.3.4.3 Liderança transformacional

Para se entender a liderança transformacional, é necessário, antes, compreender a liderança transacional, que se apresenta como seu contraponto. Tanto os líderes transacionais quanto os transformacionais são considerados carismáticos e visionários, porém a forma diferente de ação desses líderes direciona os seguidores a rumos diferentes, até mesmo contraditórios.

Os líderes transacionais são aqueles que têm a relação de trabalho como um sistema de troca de interesses e exercem poder manipulativo baseado na “promessa e concessão de recompensas como forma de induzir as pessoas a se comportarem da maneira como a organização espera” (CAVALCANTI *et al*, 2009, p. 120). Na mesma obra, encontramos a interessante observação de que o liderado é calculista nas relações de trabalho, as quais se dão pela troca de interesses; portanto, seu esforço dependerá da expectativa da recompensa.

Os líderes transformacionais oferecem seu carisma em troca da dedicação ao trabalho dos seus subordinados. Esse líder prioriza o desenvolvimento das pessoas estimulando-as intelectualmente, além de dar-lhes *feedback* de suas ações (CAVALCANTI *et al*, 2009).

Os valores é que diferenciam essas duas abordagens. A liderança transformacional apresenta valores voltados para o crescimento e o desenvolvimento das pessoas, além de propiciarem a mudança dos níveis de consciência de um indivíduo em relação à dignidade, à moral e à liberdade. Já a liderança transacional, igualmente apresenta valores relacionados à mudança de comportamento, que deve estar alinhado aos padrões da organização, porém sem

alcançar mudança de consciência (CAVALCANTI *et al*, 2009).

Os líderes transformacionais valorizam as pessoas, incentivam-nas a pensar por si mesmas, a trabalhar de forma independente, a dedicar-se a uma causa, além disso, incentivam a coragem, a honestidade, e a superação. Bennis (1996) apud Cavalcanti *et al* (2009) entendeu que “esses líderes assumem a responsabilidade de remodelar as práticas organizacionais, visando sua adaptação às mudanças ambientais” (CAVALCANTI *et al*, 2009, p. 122).

O sucesso nos negócios, em todos os sentidos — “produtividade, qualidade, rentabilidade, imagem da empresa, inovação, etc.” (CAVALCANTI *et al*, 2009, p. 122) —, é obtido somente quando há investimento no ser humano, desde o funcionário mais simples da empresa, até o seu maior dirigente. O investimento no ser humano “é a origem de todo o processo de transformação” (CAVALCANTI *et al*, 2009, p. 122). A excelência das pessoas trará, como consequência, a excelência empresarial.

O investimento no humano pode fazer com que as pessoas encontrem significado no trabalho, assim elas alcançariam seus mais altos níveis de criatividade e de produtividade, pois estariam felizes, satisfeitas (CAVALCANTI *et al*, 2009) e poderiam obter prazer com o trabalho, e não mais senti-lo somente como algo “desagradável, obrigatório, necessário”, “raramente visto como algo prazeroso”, por restringir “a autonomia” e significar “conformidade com necessidades primárias de sobrevivência e de luta contra o ambiente no qual o homem vive” (MOTTA, 1986, p. 118).

Uma boa maneira para elevar a produtividade e a inovação nas organizações é pelo desenvolvimento de uma cultura corporativa que encoraje e apoie os funcionários na busca da satisfação e realização pessoais através do trabalho (CAVALCANTI *et al*, 2009).

Mudanças organizacionais não ocorrem simplesmente por portarias e decretos. Não serão atos normativos que provocarão mudanças de postura, tampouco a transformação se dará por esse meio. Há necessidade da excelência das pessoas para possibilidade da excelência de uma organização. Todavia, vale inquirir: o que diferencia mudança de transformação? A primeira tem relação com a maneira de agir diferentemente de antes, isto é, de fazer de outra forma, de uma melhor forma, visando eficiência, qualidade — envolve, portanto, alteração de atividades, processos e rotina do trabalho. A transformação está relacionada à maneira de ser, ou seja, “envolve mudança de premissas, crenças, valores” (CAVALCANTI *et al*, 2009, p. 123), tendo como resultado “mudanças no comportamento pessoal e corporativo” (CAVALCANTI *et al*, 2009, p. 123).

Para que ocorram mudanças organizacionais, é necessário que haja um processo gradativo de tomada de consciência da realidade da organização, dos apelos e necessidades

das pessoas. Também é necessária a ciência da função do líder no processo de mudança, o qual tem que perceber quais são os novos comportamentos necessários e, a partir daí, aprender e praticar novas formas de agir e reagir. A prática de novas relações, mudança de atitudes e de postura, pode provir e, simultaneamente, produzir, uma revitalização nos valores do líder e, então, é possível que novo ciclo de transformações ocorra, pois outro nível de consciência pode ter sido despertado.

Barret (2000) apud Cavalcanti *et al* (2009) apresenta um modelo da dinâmica da transformação, que “identifica cinco estágios no processo de transformação organizacional e também pessoal” (CAVALCANTI *et al*, 2009, p. 123). O primeiro estágio é o da inconsciência; nele “o líder encontra-se “inconscientemente incompetente para atuar como líder transformador. Não despertou para os novos valores exigidos para o seu papel e age sem questionar suas verdades” (CAVALCANTI *et al*, 2009, p. 124). O *feedback* do ambiente interno ou externo pode despertar a ciência da ineficácia do seu desempenho como líder, fazendo-o entrar no segundo estágio da transformação: a consciência. O incômodo sentido, ou mesmo as ameaças ambientais, impulsiona o líder a buscar a aprendizagem de novos comportamentos para enfrentar os desafios que a situação lhe impôs. Essa mudança não é fácil, pois “mudar para um novo modo de ser pode colocá-lo frente a frente com seus medos e inseguranças” (CAVALCANTI *et al*, 2009, p. 124); aprender novos estilos de conviver, aprender a delegar tarefas e também, a dar poder e autonomia aos funcionários, por exemplo, são práticas comportamentais difíceis e desafiadoras para um líder autocrático, mas aceitar esse desafio será o começo de um processo de transformação pessoal. A prática gradual e constante desse novo comportamento torna parte do hábito pessoal, assim desenvolve-se uma outra maneira de ser, de interagir com o ambiente, o que fará com que os valores pessoais também sejam modificados. Nesse estágio, o líder está pronto para iniciar um novo ciclo, visto que a evolução é contínua, devido ao contínuo *feedback* dos ambientes internos e externos (CAVALCANTI *et al*, 2009).

A leitura de textos de autores como Cavalcanti *et al* (2009), Dessler (2003), Fraga (2009), Motta (1973), Vergara (2001) e Wood (2004), possibilitou entender que a transformação corporativa tem como condição *sine qua non* a mudança de valores e de comportamentos. A expectativa recai na transformação pessoal dos líderes. A evolução da consciência acerca da importância do papel transformador do líder na organização e na sociedade, possibilitou inferir que os valores de uma pessoa é que são essenciais para o exercício da liderança. A partir dessa premissa uma nova abordagem veio complementar a liderança transformacional: a liderança baseada em princípios.

#### 2.3.4.4 Liderança baseada em princípios

Esta abordagem considera que todas as práticas do líder, tanto na vida profissional quanto na pessoal, são baseadas em princípios; portanto, o líder nesse contexto prioriza o caráter, a qualidade, a coragem, a valorização dos funcionários, e demonstra seus princípios através de palavras, condutas e relacionamentos.

Tem-se como princípios básicos aqueles que não mudam ao longo tempo: justiça, confiança, integridade, honestidade, humildade, coragem e empatia, por exemplo; “são esses princípios que integram a ética do caráter, tão necessária àqueles que têm a responsabilidade pela condução de uma equipe, de um pequeno ou grande negócio, ou de um país” (CAVALCANTI *et al*, 2009, p. 125). Dessa forma, a liderança baseada em princípios tem como inseparáveis, indissociáveis: o papel do líder da pessoa do líder; portanto, para que haja confiança dos liderados no líder, há que haver coerência entre suas falas e suas ações. Covey (2002) apud Cavalcanti *et al* (2009) afirmava que, “quando um líder ou uma organização se baseia em princípios, passa a servir de modelo para os outros” (CAVALCANTI *et al*, 2009, p. 126).

Há quatro componentes e princípios relacionados a este tipo de liderança (CAVALCANTI *et al*, 2009):

- o primeiro refere-se ao indivíduo, ao nível pessoal do líder, ao seu *eu*; tem princípio-chave a confiabilidade, cuja essência está em seu “caráter (quem o líder é como pessoa)”, e em sua “competência (o que ele é capaz de fazer bem)” (CAVALCANTI *et al*, 2009, p. 127). O líder eficiente é aquele que tem competência pessoal-relacional e técnica. Estes fatores devem ser interdependentes para o sucesso da liderança, visto que, individualmente, são insuficientes para a concretização dos objetivos, tanto pessoais, quanto organizacionais;
- o segundo tem relação com as pessoas, que são “o pilar de sustentação para relacionamentos e organizações eficazes” (CAVALCANTI *et al*, 2009, p. 127); traz como princípio-chave a confiança que o líder demonstra ao promover a autonomia das pessoas, despertando seus talentos, habilidades, inteligência e criatividade. “É preciso não só acreditar que pessoas possuem talento, habilidade, inteligência e criatividade, mas também despertá-las” (CAVALCANTI *et al*, 2009, p. 127);
- alinhamento é o princípio-chave do terceiro componente, o qual está relacionado ao caminho



estratégico, que, por sua vez, deve harmonizar o plano estratégico à visão de futuro melhor. Esse o caminho deve ser construído pelo esforço conjunto de pessoas de vários níveis da organização, visando atender às necessidades do cliente, considerando-se as condições ambientais;

- o quarto componente também tem o alinhamento como princípio-chave. Reúne a estrutura organizacional, os sistemas e os processos que devem contribuir para a realização do caminho estratégico. De nada adianta tentar “implementar visões ousadas em velhos modelos e estruturas. O resultado é desperdício de energia e desgaste nas relações internas de trabalho, ante a dificuldade em romper resistências e barreiras hierárquicas, burocráticas e funcionais” (p. 128).

As teorias de liderança iniciaram com a Teoria dos Traços, que tinha o líder como foco, evoluíram para as Teorias Comportamentais, que consideravam tanto o líder quanto o subordinado, chegando à percepção de que as condições situacionais-ambientais, que envolviam os líderes e os subordinados, deviam ser consideradas, assim surgiram as Teorias Contingenciais. Como o tema liderança tende a levar quem o aborda a cogitar sobre sua inesgotabilidade e somando-se a vivência do mundo como em contínua mudança, novas reflexões sobre o tema surgiram e surgirão.

A liderança foi e continuará a tratar de uma relação de poder cuja forma pode mudar conforme o contexto e as novas situações, mas cuja essência permanece a mesma, uma relação de desigualdade de forças, interesses e motivações (SOBRAL; PECI, 2008, p. 226).

Esse destaque dado ao contexto, vale como reflexão sobre as bases das teorias, de acordo com o que é singularmente vivido por cada sujeito desta pesquisa, quando, no caso da liderança, vários modelos teóricos puderam apoiar seus depoimentos.

Este tópico procurou apresentar, resumidamente, mas de forma consistente, as teorias contemporâneas acerca da liderança. O quadro 8, a seguir, resume as teorias contemporâneas apresentadas.

TEORIA	ASSERTIVAS
Liderança carismática	<p>O líder carismático motiva os funcionários a se superarem porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- promove o senso de pertencimento e de comunidade, o que propicia o comprometimento dos subordinados;</li> <li>- demonstra confiança nas habilidades dos subordinados;</li> <li>- os funcionários tendem a imitar o comportamento do líder, que transmite com clareza seus valores e crenças;</li> <li>- mostra coragem e convicção à visão, e até se dispõe a correr riscos e fazer sacrifícios para defendê-la.</li> </ul> <p>Líderes carismáticos são sensíveis às necessidades dos subordinados e estimulam suas habilidades e intelecto.</p> <p>Este tipo de liderança é desejável em ambientes com alto grau de estresse e incerteza, ou quando as atividades apresentam cunho ideológico.</p>
Liderança visionária	<p>Os líderes visionários constroem uma visão e motivam as pessoas que se sentem revigoradas e fortes o bastante para atingir a meta, o sonho que o líder apresenta como proposta. Esse líder apresenta como característica pessoal a perseverança, a obstinação, além da preocupação com valores como solidariedade, ética e justiça. A preocupação com os resultados, a fé em si mesmo e em sua visão e a paixão pelo ideal, também são características desse tipo de líder.</p>

**Quadro 8: Comparativo entre as teorias contemporâneas de liderança. (Continua...)**

Fonte: Inspirado em Sobral; Peci, 2008.

(Continuação.)

Liderança transformacional	<p>A ênfase é no tipo de recompensa oferecida pelo líder.</p> <p>O líder transacional é aquele que vê a relação com seus subordinados como um sistema de troca. Ele define os objetivos, atribui tarefas e se preocupa com os subordinados, oferecendo bonificações em troca do cumprimento do objetivo. A liderança transacional é sugerida para situações caracterizadas pela estabilidade organizacional.</p> <p>Líder transformacional tem capacidade de promover grandes mudanças e inovações na organização. Não utiliza recompensas materiais e sim de cunho relacional com os subordinados. Este estilo de liderança tem produzido melhor desempenho, maior satisfação dos trabalhadores e menor rotatividade.</p>
Liderança baseada em princípios	<p>As práticas do líder, tanto na vida profissional quanto na pessoal, são baseadas em princípios básicos como justiça, confiança, integridade, honestidade, humildade, coragem e empatia. O líder que baseia suas ações nos princípios deve ter competência pessoal-relacional e técnica. Suas ações devem ser coerentes com as palavras para que inspire confiança; ele também deve saber alinhar o planejamento estratégico à visão e o caminho deve ser construído junto com pessoas de diversos níveis da organização. A estrutura, os sistemas e processos da organização devem estar adequados para que esse tipo de liderança seja eficiente.</p>

**Quadro 8: Comparativo entre as teorias contemporâneas de liderança.**

Fonte: Inspirado em Sobral; Peci, 2008.

### **3 COMUNICAÇÃO, RELAÇÕES INTERPESSOAIS, COOPERAÇÃO E CONFIANÇA**

Berlo (2003) apud Cichetto (2008) observou que o homem influencia seu meio, seu desenvolvimento e o comportamento dos outros, o homem precisa comunicar-se com os outros por meios que se ajustem aos seus propósitos. Quando nos comunicamos, procuramos realizar objetivos relacionados com a nossa intenção básica de influenciar ao ambiente, e a nós mesmos.

Para haver uma boa comunicação, é necessário pensar no que se vai falar ou escrever. É necessário pensar com eficácia e objetividade a fim de escrever com a clareza, objetividade e coerência necessárias para que a linguagem, oral ou escrita, seja um veículo de comunicação, e não de escamoteação de ideias. É primordial que a linguagem tenha clareza e precisão de ideias, coerência e ênfase. As ideias precisam estar coordenadas, concatenadas, para que possam ser expressas de forma eficaz, ou seja, de forma clara, coerente e enfática. (GARCIA, 2006).

“[...] uma das fontes ou causas das angústias, conflitos e aflições do nosso tempo parece que está na complexidade, na diversidade e na infidedignidade da comunicação oral ou escrita, quer entre indivíduos, quer entre grupos” (GARCIA, 2006, p. 7). A linguagem falaz vem sendo frequentemente causa de atritos e conflitos, seja por malícia, por descuido com o hábito de pensar, ou por ignorância dos princípios da lógica, causada por barreiras verbais e mentais que impedem ou desfiguram a comunicação, o entendimento entre os homens e os povos. Erros de comunicação também podem ocorrer devido a erros de raciocínio. Podemos raciocinar mal com dados corretos, ou raciocinar bem com dados falsos, ou ainda raciocinar mal com dados falsos, portanto, os erros resultam do vício de forma — raciocinar mal com dados corretos, ou de matéria - raciocinar bem com dados falsos (GARCIA, 2006).

Ainda para Othon Garcia (2006), quem não sabe pensar não sabe escrever, por mais que lhe sejam ensinadas as regras gramaticais. Para uma pessoa aprender a pensar, é necessário que lhe sejam ensinados métodos de raciocínio, através de noções de lógica; aprendendo a pensar, aprende-se a encontrar ideias e a concatená-las.

Para se comunicar, faz-se indispensável ter ideias, e neste quesito, a experiência é uma das principais fontes; somente a experiência traz conhecimento e, para adquirir experiência, é necessário observar; no entanto, cada pessoa pode ter impressões diferentes de um mesmo fato; portanto, só estará em condições de se comunicar bem, aquele que tiver

capacidade de refletir, ou seja, de selecionar, ordenar e associar impressões e ideias advindas da observação dos fatos. Algumas vezes não seremos capazes — ou não poderemos — vivenciar determinadas situações; temos então, que utilizar a experiência alheia para nortear, seja através do convívio, da conversa ou da leitura (GARCIA, 2006).

A capacidade de se comunicar bem é fator importantíssimo para o trabalho pericial; um laudo só é de qualidade se for objetivo, conciso e preciso na descrição do local, vestígios e elaboração da conclusão, além da profundidade suficiente à clareza, mantendo a amplitude necessária à consistência dos dados; é preciso que a mensagem chegue de forma clara, com a menor margem possível de interpretações diferentes do fato.

Cicchetto (2008) diz que os pressupostos da comunicação são a assertividade, a transparência, a franqueza, a concisão e a persuasão; esses fatores são também fundamentais na atividade pericial, além disso, são qualidades estratégicas para a motivação das pessoas.

Zarifian entende a “*comunicação autêntica*, na atividade profissional, um processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos, ou de maneira convergente” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 165).

Por outro lado, a deficiência da comunicação é apontada como perniciosa nas relações de trabalho organizacional, herança do taylorismo, que preconiza “a economia de comunicação, no sentido de *um ideal implícito* de ‘comunicação zero’ no seio da atividade de trabalho da grande maioria dos empregados da empresa [...]” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 152).

Cada vez mais se torna necessário que haja boa comunicação entre as pessoas, a fim de que o receptor da mensagem apreenda a intenção do emissor da respectiva mensagem, e não ocorram distorções do pensamento, ou entendimentos dúbios, que causem mal estar e piores o clima organizacional, afetando a produtividade. As informações sobre mudanças organizacionais, novos desafios e metas a cumprir, devem ser comunicadas de forma a não criar sentimentos negativos como desmotivação, medo, apreensão e resistência às mudanças, neste ponto, a atitude ao transmiti-las pode contar mais do que a mensagem falada, quando a comunicação não verbal poderá contribuir fortemente para motivar.

Daí a importância dos gerentes comunicarem-se intensamente com seus subordinados e seus pares, a fim de manter a motivação e o engajamento com os objetivos da empresa, por meio da comunicação.

A importância de saber ouvir, a demonstração de interesse pelo outro, é considerada a melhor forma de atrair a atenção de uma pessoa, e assim objetivar a comunicação do que se

pretende transmitir. É imprescindível para manter estratégias eficientes de comunicação para controle de todas as partes, os gerentes devem incentivar os funcionários a opinar e criticar o que entenderem que não está correto.

O uso intenso da linguagem comunicativa em uma organização diminui a distância hierárquica, socializa as informações, colabora para tornar comuns os interesses, e promove o fortalecimento da equipe na busca de melhores resultados ocupacionais (CICCHETTO, 2008, p. 39).

Apesar dos avanços da tecnologia e da possibilidade de seu emprego para a comunicação, o contato pessoal entre gerentes e subordinados é necessário, visto ser insubstituível o diálogo, a exposição e a troca de opiniões imediatas pessoalmente; além da comunicação não verbal, seja ela intencional ou não e o olhar nos olhos das pessoas interlocutoras.

São frequentes os casos em que, quando uma pessoa sente-se alienada, fora do contexto de sua organização, ela busca suporte no contato com seus pares, e cria grupos informais de relacionamento. Nestes grupos informais, as pessoas têm oportunidade de emitir opiniões e de ouvir opiniões alheias. Sentem-se bem em trocar ideias e informações, o que proporciona seu bem-estar social (CICCHETTO, 2008). No caso dos peritos criminais, as suposições de dificuldades apresentadas neste estudo, devido à natureza da atividade, deixam o fator comunicação ainda mais crítico.

A comunicação é fundamental para o indivíduo e a organização, podendo-se dizer, até mesmo, indispensável. É por ela que a organização se relaciona com o meio ambiente e com os outros. É também através da comunicação que a organização se relaciona com suas próprias partes, ou seja, internamente, “mediante processos internos que são decisivos para possibilitar e determinar as condições, as operações e o inter-relacionamento dos sistemas vivos (CICCHETTO, 2008, p. 50).”

Além disso, para que a comunicação seja eficiente, é necessário que as pessoas queiram ouvir o que os seus chefes, ou os seus líderes, querem falar, pois isso influi no que a pessoa efetivamente, ouvirá. Assim, para que a gerência possa orientar eficientemente a organização no sentido de suas metas, “é indispensável a perfeita compreensão das opiniões de todo o pessoal, assim como a percepção das influências ambientais que moldam tais opiniões” (CICCHETTO, 2008, p. 51).

Estando a comunicação relacionada às relações interpessoais, é necessário refletir sobre nossa consciência de nós mesmos e do outro, que não deve perder de vista que cada pessoa leva consigo mais do que sua própria identidade. Isso significa que, por mais diferente

que sejamos uns dos outros, sempre haverá algo em comum, alguma semelhança entre esse ser e o outro (FRAGA, 2009).

Fraga (2009, p. 27) alerta ainda que

Essa subjetividade engajada, com sua liberdade enredada no tempo, no espaço, na gravidez, na intersubjetividade, com seus recursos para exercer-se na ação, contrasta com a natureza que surge como limitação ou como obstáculos à liberdade, que conflita com os recursos da vivência do agente, embora também sejam parte deles.

O contexto da importância da comunicação nas relações interpessoais frente à problemática da administração de pessoal, ou de recursos humanos - RH - ou de “recursos do humano”, como diria Fraga (2009, p. 65; 209), que executa atividades como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento. Dessler (2003) diz que a administração de pessoas passou por diversas fases e tem se desenvolvido conforme as aceleradas mudanças ocorridas no mundo, com suas peculiaridades, e complexidade, crescentes. O momento histórico atual tem se caracterizado por crises e rupturas, que trazem renovação e transformação; essas mudanças se refletiram nas organizações, assim, “[...] o modelo taylorista-fordista, que marcou a organização do trabalho ao longo desse século, está sendo substituído — ou renovado — por sistemas flexíveis e adaptáveis às instáveis condições ambientais” (WOOD JR., 2004, p. 268).

Na atualidade, a boa atuação do que já foi o antigo departamento de pessoal, impacta positivamente na produtividade de uma empresa. Além disso, boas práticas na gestão de pessoas, como treinamento técnico e de liderança, programas de orientação e *workshops* sobre a carreira do trabalhador e sobre talentos e *coaching* ajudam a aumentar a produtividade.

Atualmente, a área de gestão de pessoas está mudando sua postura de protetora, para a de planejadora e agente de mudanças, pois as organizações de hoje são mais competitivas e têm tendência à diminuição de níveis hierárquicos, conhecido como achatamento ou *downsizing*. Os funcionários são a chave para a competitividade e produtividade da empresa (DESSLER, 2003). Atualmente, é possível inferir que é mais importante treinar e motivar efetivamente as pessoas do que, necessariamente, contratar as pessoas certas (DESSLER, 2003).

As mudanças nas organizações têm exigido que o departamento de recursos humanos, independentemente da nomenclatura, tenha maior destaque nas organizações e amplie seu rol de competências, o que mais recentemente se estende até a formulação e

implantação de estratégias. Atualmente, a tecnologia é aliada a esta área e existem no mercado diversos programas de computação sofisticados que auxiliam os gestores de pessoas em suas diversas atividades.

Percebe-se com o exposto, que a gestão de pessoas é essencialmente um processo de comunicação e relacionamento humano, tanto escrito — com os aspectos legais — passando por processos e procedimentos, dos mais simples até os mais complexos, como o planejamento estratégico e a postura diante das políticas de gestão de pessoas.

Os itens arrolados a seguir, sem a intenção de serem exaustivos, apresentando a leitura de Dessler (2003) e também Bohlander; Scott; Sherman (2005) sobre o tema, em especial no setor privado, contribuem para alertar sobre o cuidado com especificidades da gestão de pessoas nas organizações públicas, porém servindo de referência para lançar as primeiras percepções da autora deste estudo sobre essa realidade na Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, incluindo o âmbito dos peritos criminais.

Através dos últimos autores citados foi possível desenvolver um rol de características ideais para o setor privado que, apesar da distinção público privado, pode inspirar um novo olhar com alguns avanços na gestão no sentido de melhorias. Seguem os destaques privados:

- a) A legislação que rege as relações de trabalho é a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT);
- b) há pesquisa de mercado para atuação;
- c) os programas de manutenção de sistemas são informatizados;
- d) o recrutamento e a seleção são feitos através de análise de currículo, entrevistas e outros testes específicos;
- e) o plano de cargos e salários é bem definido;
- f) é possível ascensão gradual na carreira;
- g) há premiações pelos objetivos cumpridos. A remuneração pode variar: bônus, comissões, participação nos lucros, benefícios; é o salário indireto;
- h) a educação continuada do servidor é promovida, subsidiada ou incentivada pela organização;
- i) os prédios são preparados para receber portadores de necessidades especiais. Pessoas com necessidades especiais são contratadas pelas empresas;
- j) o empregado conta com orientação psicológica;
- k) há apoio psicológico para preparar o trabalhador para a aposentadoria;
- l) a postura da empresa é ética: apresenta projetos especiais voltados para melhoria do bem estar social;



- m) existe tutoria para acompanhamento de iniciantes;
- n) são feitas reuniões e treinamentos constantes em alguns setores;
- o) a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) é atuante.

A itemização anterior possibilitou um início de repensar do setor público, A seguir, na verdade, uma preliminar e breve descrição da realidade percebida na gestão de pessoas na perícia criminal, estimulada pela leitura realizada no âmbito organizacional privado:

- a) A legislação que rege as relações de trabalho é a Lei Orgânica (Lei 113/2010);
- b) são raros os contratos para manutenção de equipamentos;
- c) não há pesquisa de mercado, como a de satisfação do cliente;
- d) o ingresso na carreira é feito através de concurso público;
- e) os cargos e os salários são definidos em legislação específica;
- f) mudança de carreira somente através de novo concurso público;
- g) a progressão na carreira tem critérios definidos na legislação;
- h) existe um prêmio por produtividade e um adicional recebido como bonificação a cada quinquênio, para os policiais que entraram até 2005. Para os demais, o valor recebido como adicional, depende da nota da avaliação de desempenho;
- i) nem os prédios nem os funcionários estão preparados para receber pessoas com necessidades especiais. Há alguns prestadores de serviço com necessidades especiais, primordialmente pessoas com transtorno de audição e/ou fala;
- j) até o ano de 2011 não havia nenhuma preparação para aposentadoria; ano passado houve um ciclo de palestras preparatórias, as quais foram elogiadas pelos participantes;
- k) começa a existir interação da Polícia com a comunidade através de projetos do governo de policiamento comunitário;
- l) não há apoio psicológico eficaz;
- m) não existe tutorial oficial; informalmente, os novatos são acompanhados pelos mais antigos;
- n) cursos incipientes promovidos pela ACADEPOL;
- o) não há treinamento continuado, nem reuniões para troca de informações;
- p) não existe CIPA no órgão pericial.

Os temas listados são alguns dos exemplos que revelam a base relacional e de comunicação na gestão de pessoas, inerente a qualquer organização, seja através de sistemas

virtuais, encontros presenciais ou ambos. Dificilmente algum deles não represente desafio na prática da gestão no âmbito ao qual esta pesquisa se refere.

A base tecnológica de sistemas, equipamentos, informação e conhecimentos específicos leva a realidade de recursos humanos (RH) a uma dinâmica de tal intensidade, ritmo e volume de informação, que acaba ameaçando a própria qualidade da comunicação e do relacionamento, enquanto um processo essencialmente humano, tão fundamental à qualidade de vida, condições de satisfação e de motivação no ambiente de trabalho. Daí a significância do estado de alerta das organizações quanto à situação motivacional de suas pessoas.

Fraga (2009) esclarece que a abordagem fenomenológica sobre a formação humana faz aparecer o agente humano, e, também, o social, “como dimensão de um sujeito orientado para uma intersubjetividade, isto é, compreendendo o outro” (FRAGA, 2009, p. 40); isso traz implicações essenciais para o estudo da gestão

[...] porque a diferença entre a dimensão social do ser humano e a sua subjetividade, como intersubjetividade, implica uma postura do agente como sujeito consciente de sua ontologia, exercendo-se como dimensão social e como intersubjetividade, em um ato intencional de inserção no curso da ação.

As reflexões acerca dos fatores motivação, liderança e comunicação, trazem outros fatores importantes em uma organização: a cooperação, que é uma atitude relacional fundamental, que aparece nas ações e na comunicação, e a confiança.

Considerando-se que as pessoas passam a maior parte do tempo no seu local de trabalho, percebe-se que é através do trabalho que a maioria das pessoas participa da vida em sociedade. O local de trabalho é onde o indivíduo realiza sua socialização, participa e contribui para a vida social, conforme observou Meda (1999) apud Lorentziadis (2002).

A cooperação faz parte de uma condição humana que expressa as limitações de cada pessoa considerada individualmente e foi conceituada por Argyle (1991, p. 4) como “[...] agir conjuntamente de forma coordenada no trabalho, lazer, ou nas relações sociais, na busca de objetivos partilhados, em atividades conjuntas [...] ou simplesmente no aprofundamento da relação” (ARGYLE, 1991 apud LORENTZIADIS, 2002). Por isso, é possível entender que existe uma rede de interdependências necessárias para a sobrevivência dos seres humanos, posto que os recursos disponíveis aos indivíduos provenham de outros indivíduos, como por exemplo, alimentos, roupas, utensílios, etc.

É nessa condição de enredamento que as organizações [humanas] se espacializam no mundo e se transformam permanentemente com a síntese de transição do tempo. Porém, a sua presença só é autêntica com a ação intencional e consequente da retomada, [querer mudar, desejar avançar,] [...] e não apenas como decorrência do movimento natural, [da mera evolução]. A autenticidade aparece com o reconhecimento da co-humanidade, do ser com o outro. É nessa condição, que uma organização autenticamente é [humana]. (FRAGA, 2009, p. 20)

Em uma organização a cooperação se expressa de diferentes formas, tais como alianças estratégicas, parcerias, trabalho em equipe. Estas formas de cooperação caracterizam o desempenho, a viabilidade e a sobrevivência da organização. Em uma organização, indivíduos não colaborativos agem como parasitas, uma vez que estes não contribuem para a criação e geração de valor e consomem recursos da organização. Este tipo de atitude faz com que a empresa se torne ineficiente (LORENTZIADIS, 2002).

Para que haja cooperação, é necessário haver confiança entre os indivíduos de uma organização. É na confiança que se fundamenta a base da cooperação de acordo com McAllister (1995) apud Lorentziadis (2002); Stephen Covey (2005) apud Cavalcanti *et al* (2009) diz que a confiança é a raiz da motivação, é a mais alta forma de motivação. A ineficiência dos recursos humanos, ou a falta de esforços superiores para alcançar melhores níveis de cooperação, advém da ausência de confiança. Zanini (2007, p. 4 e 5) nos diz que

Confiança é fruto de normas e regras, formais e informais, e de valores compartilhados, que governam as interações humanas, e que, por sua vez, podem gerar níveis de cooperação espontânea de inestimável valor econômico. O foco nas relações de confiança dentro das empresas nos permite analisar a capacidade de gerar motivação e cooperação espontânea no ambiente de trabalho.

A confiança entre as pessoas pode ser desenvolvida a partir das relações interpessoais e revela o potencial competitivo de uma organização, ou seja, as relações de confiança entre as pessoas da corporação revelam muito do ativo intangível que pode ser gerado dentro de uma instituição, em relação à formação do capital social corporativo. A confiança “funciona como mecanismo implícito de coordenação e controle de diversas tarefas organizacionais, aumentando a eficácia da relação [...]” (ZANINI, 2007, p. 13). Assim, é possível entender, que “há uma forte relação entre as condições de trabalho estabelecidas sobre normas e procedimentos formais e informais e os níveis de confiança dentro de uma organização, que funcionam como base para a criação de cooperação espontânea” (ZANINI,

2007, p. 13). As relações de confiança carregam consigo porém, a ideia de risco, pois “confiar em alguém significa colocar-se voluntariamente vulnerável e dependente do comportamento do outro” (ZANINI, 2007, p. 23).

Então, para que se estabeleçam “relações de cooperação baseadas na confiança”, é preciso que os indivíduos interajam consecutivas vezes em um razoável período de tempo, de tal forma que o término dessa interação seja randômico, ou imprevisível. “Além disso, agentes interativos devem perceber que os benefícios e vantagens decorrentes destas interações no longo prazo prevalecem em detrimento a possíveis tentações de ganhos individuais no curto prazo” (ZANINI, 2007, p. 17). “[...] em sociedades de baixa confiança, a cooperação poderá ser promovida por meios [...] formais de controle, tais como regras, regulamentos, procedimentos, burocracias [...]” As formalidades não servem “como substituto perfeito para as relações de confiança [...]” (ZANINI, 2007, p. 26).

Para que a confiança entre as pessoas seja criada e desenvolvida, é necessária a coexistência de dois fatores fundamentais: “interesses mútuos entre os agentes de interação para se engajarem [...] e uma estrutura de incentivos para se alcançar os compromettimentos desejados de forma a promover as ações concretas e a continuação dos relacionamentos baseados em confiança” (ZANINI, 2007, p. 42).

O desenvolvimento de relações de confiança entre os trabalhadores pode ser mais fácil nas organizações cujo sistema de produção seja baseado em tarefas de equipes, pois “favorecem a busca por objetivos coletivos e perspectivas de empregabilidade por longo prazo” (ZANINI, 2007, p. 43); contrariamente, as “empresas que estimulam o desempenho individual por meio de alta competição interna e adotam metas de desempenho organizacionais no curto prazo [...] têm menor probabilidade de promover a socialização de seus empregados” (ZANINI, 2007, p. 44).

A atmosfera de confiança será mantida em razão das condições institucionais e dos investimentos especiais ao longo do tempo. O tempo é um recurso importante na construção de uma cultura organizacional baseada na confiança relacional e interpessoal. “É necessário tempo para se construir e internalizar normas de interação” (ZANINI, 2007, p. 49). Esse processo culmina em um “círculo virtuoso de cooperação, pois interações cooperativas contribuem para a continuação dos relacionamentos e o fortalecimento das instituições que encorajam e suportam as relações de confiança” (ZANINI, 2007, p. 49).

As relações de confiança também existem entre os cidadãos, possíveis usuários, clientes e a organização. A confiança dos cidadãos em uma instituição tem relação com a avaliação permanente que o cidadão faz do funcionamento dessa instituição, decorrente “da

percepção de atendimento das expectativas geradas pelas suas atribuições legais, tomando como referência o seu conhecimento dos valores e da missão a elas atribuídos pela sociedade” (GARCIA, C., 2012, p. 51).

Conduzindo essas reflexões para a perícia criminal, tem-se que, para a sociedade, “tão importante quanto saber se os peritos criminais utilizam as técnicas mais modernas é ter certeza de que se pode confiar no sistema” (GARCIA, C., 2012, p. 64); Fachone (2008) apud GARCIA, C. (2012) afirma que a credibilidade da perícia é condicionada nos procedimentos científicos e, também, “por fatores que extrapolam o domínio do conhecimento científico e tecnológico especializado do perito criminal” (GARCIA, C., 2012, p. 66). Já para Dias Filho (2009) apud GARCIA, C. (2012, p. 66 e 67), “a credibilidade dos exames periciais não depende somente da qualidade dos exames realizados ou das habilidades investigativas e analíticas do perito responsável por sua condução” mas, também, da idoneidade e licitude da prova pericial, “ainda que submetida a uma série de procedimentos técnicos e/ou manipulada por várias pessoas”.

Garcia, C. (2012) menciona em seu trabalho diversos profissionais que se dedicaram ao estudo de fatores relacionados direta, ou indiretamente, à credibilidade da perícia criminal brasileira, entre eles estão Dias Filho (2009), Fachone (2008), Felipe (2008) Hoelz, 2009, Lopes et al. (2006), Oliveira et al (2002), Parson (2011) e Sampaio (2011). Esses pesquisadores demonstraram que esses fatores estão relacionados à preservação e isolamento do local de crime, à cadeia de custódia da prova pericial, assim como a atual, e incipiente, padronização de procedimentos, assim como a linguagem técnica utilizada nos laudos, que deve ser mais “acessível, sem excessos” [...] e as conclusões devem ser “de clara compreensão do público não especializado” (GARCIA, C., 2012, p. 68) .

O contexto exposto convida à reflexão acerca da necessidade de liderança com iniciativas, estímulos e exemplaridade motivacional, na expectativa de minimizar os percalços encontrados no cotidiano do trabalho relacionados à problemática da comunicação, da confiança e da cooperação, como também, à consequente credibilidade institucional.

## 4 RUMOS DO REFERENCIAL TEÓRICO: NOVOS FATORES A SEREM CONSIDERADOS

Além dos fatores anteriormente expostos, foi considerado no referencial teórico: o histórico da perícia criminal de Minas Gerais e do curso de formação do perito criminal de Minas Gerais, os laudos periciais e a avaliação de desempenho, em busca de apreender fatores emocionais relacionados aos profissionais e ao trabalho.

### 4.1 HISTÓRICO DA PERÍCIA CRIMINAL DE MINAS GERAIS

A carreira de perito criminal é um dos cargos da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, até a conclusão dessa pesquisa. Para entender a criação da perícia no Estado e sua evolução até a atualidade, foram consultados os *sites* da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais e do Arquivo Público Mineiro, além das conversas e entrevistas, que inspiraram as buscas nos referidos arquivos.

Para melhor compreensão, houve a separação, por período histórico, da evolução da criminalística em Minas Gerais.

- SÉCULO XIX

A Chefia de Polícia, que hoje corresponde à Polícia Civil, foi criada em 1842, durante o período imperial, vinculada ao Ministério da Justiça. Na corte e na capital de cada província, havia um chefe de polícia, que era escolhido e nomeado pelo Imperador dentre os desembargadores e juízes de direito. Os delegados e subdelegados dos municípios e distritos eram nomeados pelos presidentes das províncias, sob a indicação do chefe de polícia, entre juízes, bacharéis ou pessoas idôneas.

Em 1871, a Reforma Saião Lobato retirou da Chefia de Polícia a jurisdição sobre julgamentos de crimes; assim, suas atribuições voltaram-se para preparar o processo dos crimes, proceder ao inquérito policial, *realizar exame de corpo de delito*, entre outras atividades. A expressão grifada é relacionada à prática pericial. Após a proclamação da República, poucas mudanças ocorreram na estrutura policial, porém, em 1891, ocorreu

mudança de subordinação: a Chefia de Polícia passou a ser vinculada à Secretaria do Interior e, também, houve a instituição de novos cargos *com a especialização de seus serviços*, o que remete à existência de pessoas com funções técnicas específicas.

- SÉCULO XX: DÉCADAS DE 20 E 30

Somente em 1926 foi criada a Secretaria de Estado de Segurança e Assistência Pública, que se tornou responsável pelos serviços de polícia. Neste ano, o cargo de Chefe de Polícia foi extinto, e suas atribuições passaram para o Secretário de Segurança. Em 1930 houve uma reforma administrativa, que extinguiu a referida secretaria e restabeleceu o cargo de chefe de Polícia, que novamente foi vinculado à Secretaria de Interior. Logo, em 1933, as funções do Chefe de Polícia passaram a ser exercidas pelo Secretário dos Negócios do Interior. Apenas em 1956, a Chefia de Polícia passou ser denominada Secretaria de Segurança Pública (FUNDO CHEFIA, s/d).

As entrevistas com os peritos aposentados, consubstanciadas pela pesquisa de Silva (1999) e pelas informações contidas no *site* do Arquivo Público Mineiro, indicaram que o trabalho pericial em Minas Gerais teve início entre os anos 20 e 30, desenvolvido pelos funcionários do Serviço de Investigações da Secretaria de Polícia, e pelo Serviço Médico Legal. Especificamente, em 1927, foi criado o trabalho de perito, a ser realizado por pessoas com capacitação técnica.

O primeiro perito de que se tem notícia foi nomeado em 1936, para comandar o Laboratório de Polícia Técnica. O decreto-lei 77, de 8 de fevereiro de 1938, contém a primeiro termo relativo à perícia criminal encontrado na busca documental: *polícia técnica*; em março do mesmo ano foi criado o Laboratório de Polícia Técnica, através do Decreto-Lei 84.

- DÉCADA DE 40

Em 1946, pelo Decreto-Lei 1776, o cargo “Perito (do Departamento de Polícia Técnica — Chefia de Polícia)” teve sua denominação alterada para “Perito de Polícia Técnica”. Nessa época o quadro, então, era preenchido pelo deslocamento de funcionários estaduais de outras carreiras, para a perícia; também foram criados cargos de chefia no Serviço de Polícia Técnica, da Chefia de Polícia do Estado.

## • DÉCADA DE 50

Em 1951, pela Lei 858, houve reestruturação dos quadros do funcionalismo civil e, com ela, iniciaram-se as atividades periciais no interior do Estado, coordenadas pelo Departamento de Polícia Técnica.

Em 1952, na lei 869, que dispõe sobre o “Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Minas Gerais” há menção aos “peritos do Departamento da Polícia Técnica”.

A lei 1232 de fevereiro de 1955 criou o “Quadro Especial da Polícia Civil”. Nela há menção a “peritos” e “fotógrafos” do “Departamento da Polícia Técnica” e do “Departamento de Investigação” e, também, a “peritos de Polícia Técnica”. Essa lei transformou em “perito tradutor” o “intérprete tradutor”, funcionário que exercia suas funções no serviço de imigração.

O decreto 4520 de março de 1955 aprovou o “Regulamento Disciplinar da Polícia Civil do Estado” e fixou a hierarquia entre as carreiras do seguinte modo: “Chefe de Polícia”; “Diretor do Departamento de Investigações e Corregedor Geral”; “Delegados Especializados, Auxiliares e Subcorregedor”; “Delegados de Distritos”; “Delegados Regionais”; “Delegados Especiais”; “Delegados Municipais”; “Subdelegados”; “Peritos”; “Escrivães”; “Escreventes”; “Corpo de Segurança”: “Inspetor”, “Subinspetor” e “Investigador”; “Guarda Civil”: “Inspetor Geral”, “Subinspetor”, “Chefe de Divisão”, e “Fiscal de Turma”; “Guarda Civil”; “Serviço Estadual de Trânsito”: “Fiscal Chefe”, “Fiscal Ajudante”; “Fiscal de Turma” e “Fiscal”.

No ano de 1956, através da lei 1435, foram criadas seis novas *seções* no “Departamento de Polícia Técnica” (DPT): “Documentologia”; “Balística”; “Física e Química Legais”; “Datiloscopia e Investigações em Geral”; “Fotografia Judiciária e Desenho”; além da “Seção de Incêndios, Explosões e Desabamentos”. O diretor do DPT ficou responsável por fixar em portaria as atribuições das seções, assim com a classificação do pessoal para essas seções.

Em novembro de 1959, a lei 2001 trouxe mais especializações na carreira de perito e assim a dividiu: “Perito de Trânsito” e “Perito de Polícia Técnica”. O artigo 28 dessa lei traz referência às “funções de Perito [...]” e às de “Perito Criminal, do Departamento de Polícia Técnica”, sugerindo haver uma diferenciação entre funções na carreira de perito. Já o artigo 29 impôs a seguintes alterações: “as funções de Assistente Técnico, [...] de Grafotécnico, [...] e as de Físico, Hematologista, Toxicologista, Bromatologista e Espectrografista, passam a denominar-se, respectivamente, Perito Assistente Técnico, Perito Grafotécnico, Perito Físico, Perito Hematologista, Perito Toxicologista, Perito Bromatologista e Perito Espectrografista,



[...]; perito e perito criminal do Departamento de Polícia Técnica [...]

- DÉCADA DE 60

No decreto 7359, de janeiro de 1964, foi criada a “Superintendência de Técnica Policial”, que tinha como competência “a supervisão, no Estado, das atividades de polícia civil relacionadas com as perícias técnicas, identificação, medicina legal e operação de rádio comunicações”. Composto esta superintendência havia o “Departamento de Polícia Técnica”, ao qual competia “a realização de testes ou exames de laboratório e ainda perícias internas ou externas, relacionadas com a atividade policial”. Este departamento era assim estruturado: 1) “Seção de Expediente”; 2) “Serviço de Laboratório”, formado pela “Seção de Física e Química Legal” e pela seção denominada “Setores Especializados”; 3) “Serviço de Perícias Internas” — que era constituído pela “Seção de Fotografia e Desenho Judiciário” —; “Seção de Identificação de Armas e Munições”; “Seção de Documentoscopia” e “Seção de Perícias Contábeis”; 4) “Serviço de Perícias Externas”, que compreendia a “Seção de Crimes Contra a Vida”; a “Seção de Crimes Contra o Patrimônio”; a “Seção de Incêndios, Explosões e Desabamentos” e a “Seção de Papiloscopia e Modelagem”; a composição era finalizada pelo 5) “Serviço de Polícia Técnica do Interior”.

Ainda no ano de 1964, em outubro, a lei 3214 reestruturou os cargos relacionados ao trabalho pericial e definiu os cargos periciais como “Perito de Trânsito”, “Perito Criminal” e “Perito Criminal Especialista”, sendo essa última carreira reservada a pessoas que tinham curso superior como formação acadêmica. Nessa lei, ficou definido o ingresso mediante concurso público e a disponibilização de um terço das vagas para os interessados no acesso, que era “a passagem do funcionário, mediante prova, à vaga existente em classe afim, singular ou inicial de série de classes”. Também nessa lei houve a definição da divisão da carreira em classes: “classe é o conjunto de cargos com a mesma denominação, o mesmo grupo de tarefas e responsabilidades, e o mesmo nível de vencimento; [...] são singulares ou estão dispostas em série”.

A década de 60 encerrou com a instituição da lei Orgânica da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, nela a hierarquia foi mantida, ligeiramente alterada devido à modificação de cargos.

- DÉCADA DE 70

O Decreto 15543 de junho de 1973 reorganizou a Secretaria de Estado da Segurança Pública; nele foi criado o “Instituto de Criminalística” (IC) cuja competência ficou definida como a de “realizar testes, exames de laboratório e perícias relacionadas com a atividade policial”. Para gerir o IC foi criado o cargo de “Diretor do Instituto de Criminalística”, de recrutamento limitado, ou seja, era exercido por um policial, à época, um delegado de polícia; além de dois cargos de “Chefe de Divisão”, dois de “Coordenador de Perícias”, cinco de “Perito Assistente” e cinco cargos de “Chefe de Seção”, todos de recrutamento limitado. Ao IC subordinava-se a “Seção de Expediente”; a “Divisão de Laboratório” e a “Divisão de Perícias”, a qual era responsável pela “Seção de Crimes Contra a Pessoa”, pela “Seção de Crimes Contra o Patrimônio”, pela “Seção de Papiloscopia e Modelagem” e, também, pela “Seção de Reprografia”.

A Lei 6499 de dezembro de 1974 criou seis cargos de “perito assistente” no denominado “Grupo de Execução”, que fazia parte de um quadro específico de cargos de provimento em comissão. Essa lei também criou cargos para o “Quadro Específico de Provimento Efetivo”, sendo dezenove cargos para “Perito Criminal Especialista”, de 3º grau de escolaridade, e “duzentos e noventa e cinco cargos” de segundo grau, dos quais, duzentos e vinte e cinco de “Perito Criminal” e setenta para “Perito de Trânsito”. Essa foi uma estruturação importante, devido ao aumento de pessoal disponibilizado pelo dispositivo legal que a estabeleceu.

Logo, em fevereiro de 1975, houve outra reorganização da então Secretaria de Estado de Segurança Pública pelo Decreto 16996. A estrutura do IC foi mantida, porém foi criado mais um cargo de coordenador e outro de perito assistente. Também foi estabelecida nesse decreto a “Seção de Perícia de Cinefotoanálise”, no “Departamento de Registro e Controle Policial”, que era responsável, por delegação, de atividades como registro e controle de estrangeiros, além de “atribuições de polícia marítima, aérea e de fronteiras [...]”.

Já em abril de 1976, o Decreto 17825 novamente a Secretaria de Estado da Segurança Pública foi reorganizada. Nessa lei, definiu-se a Superintendência de Polícia Técnico-Científica e que a ela subordinavam-se: o Instituto de Criminalística, o Instituto Médico Legal e o Instituto de Identificação. Nessa lei, a estrutura do IC foi definida como: “Coordenação de Perícias”; “Divisão de Seções Regionais de Criminalística”, responsável pelas “Seções Técnicas Regionais de Criminalística” e a “Divisão de Perícias Especializadas”. A esta divisão estavam subordinadas as seguintes especializadas: “Seção Técnica de

Documentoscopia”; “Seção Técnica de Papiloscopia e Modelagem”; “Seção Técnica de Perícias Contábeis”; “Seção Técnica de Perícias de Crimes contra o Patrimônio”; “Seção Técnica de Perícias de Crimes contra a Vida”; “Seção Técnica de Engenharia Legal”. A “Divisão de Laboratório” foi definida como sendo composta pela “Seção Técnica de Física e Química Legal”; pela “Seção Técnica de Biologia e Bacteriologia Legal” e pela “Seção Técnica de Balística e Identificação de Armas e Munições”, além da “Seção Técnica de Fotografia e Desenho”.

Ainda em abril de 1976, o Decreto 17826 estabeleceu dezesseis cargos de chefia no IC, sendo um Diretor do Instituto de Criminalística; um Coordenador de Perícias; um Chefe da Divisão de Seções Regionais de Criminalística; um Chefe da Divisão de Perícias Especializadas; um Chefe da Divisão de Laboratório; um Chefe de Seção Técnica Regional de Criminalística; um Chefe da Seção Técnica de Documentoscopia; um Chefe de Seção Técnica de Perícias Contábeis; um Chefe da Seção Técnica de Papiloscopia e Modelagem; um Chefe da Seção Técnica de Perícias de Crimes contra o Patrimônio; um Chefe da Seção Técnica de perícias de Crimes contra a Vida; um Chefe da Seção Técnica de Engenharia Legal; um Chefe da Seção Técnica de Física e Química Legal; um Chefe da Seção Técnica de Balística e Identificação de Armas e Munições; um Chefe da Seção Técnica de Biologia e Bacteriologia Legal e um Chefe da Seção Técnica de Fotografia e Desenho.

Dois aumentos salariais ocorreram no ano de 1977, um no mês de abril, pela Lei 6981, e outro em setembro, pela Lei 7066.

Novo reajuste de salários aconteceu pela Lei 7286, de julho 1978. Nessa lei, os aumentos para os peritos foram somente para os cargos “perito criminal” e “perito criminal especialista”; portanto, o perito de trânsito não teve ganho salarial.

Ainda em 1978, foram criados cinco cargos de “Chefe de Seção Técnica Regional de Criminalística”, um pelo Decreto 19458 de outubro; dois pelo Decreto 19655 e outros dois pela Lei 7434, ambos de dezembro.

#### • DÉCADA DE 80

Somente em 1982 ocorreram novamente mudanças, tanto salariais quanto estruturais. Um aumento de salário foi concedido pela Lei 8179, em abril; no mesmo mês, a Lei 8181 criou onze cargos de chefia de “Seção de Perícias Regionais de Criminalística”.

No ano de 1984, no mês de junho, foi extinto o cargo de “Perito de Trânsito”, pela Lei 8565. Alterações no sistema de classes da carreira de perito ocorreram em anos

posteriores, o que teve impacto nas promoções desses profissionais.

Novo reajuste salarial foi concedido, em agosto de 1986, pela Lei 9265, aos policiais de Minas Gerais, ano em que ocorreu o último concurso com exigência de segundo grau de instrução para perito criminal, de acordo com os peritos entrevistados e, também, de acordo com o exposto pelos peritos que aguardavam aposentadoria quando colaboraram com essa pesquisa.

Em dezembro de 1987, a Lei 9488, reconhecia como de utilidade pública a Associação de Criminalística do Estado de Minas Gerais — ACEMG—, que defende interesses da classe pericial.

#### • DÉCADA DE 90

A década de 90 trouxe alterações expressas no decreto 33244, de 26 de dezembro de 1991, que alterou os critérios para promoção e também pela Lei Complementar 23, de mesma data, que criou um quadro suplementar a ser preenchido pelos policiais que, apesar de terem trinta e cinco anos de serviço, desejarem permanecer na carreira exercendo suas funções.

No ano seguinte, 1992, foi a Lei 10563 que provocou alterações na carreira pericial, devido à exigência de 3º grau de instrução imposta para ingresso na carreira de perito criminal; dessa forma foi extinto o cargo de “Perito Especialista”.

Em janeiro de 1993, a Lei 11050 criou três cargos de Chefe de Perícias Regionais de Criminalística e, em janeiro de 1994, a Lei 11406 criou mais três desses cargos.

No final da década de 90 foi publicada a Lei 12223, em julho de 1996, que obrigou “o Estado a fornecer equipamento de segurança ao policial civil para o exercício de suas funções”, os quais foram considerados, para os fins dessa lei, “revólveres, munições, algemas e coletes à prova de bala”. A distribuição e o controle dos equipamentos ficaram sob responsabilidade do órgão responsável pela segurança pública.

Outra alteração significativa para o funcionalismo estadual ocorreu em abril de 1997 com o Decreto 38736, que instituiu a avaliação de desempenho para os funcionários públicos do Estado de Minas Gerais. Esse instrumento definia que a Polícia Civil seria avaliada posteriormente. Em setembro de 1997, houve um aumento salarial para a polícia civil, e os peritos passaram a receber a gratificação por risco de contágio, conforme estabeleceu a Lei Delegada 38.

- ÚLTIMA DÉCADA DO SÉCULO XX

Em janeiro de 2000, foram criados doze cargos de Chefe de Seção Técnica Regional de Criminalística; ainda no mesmo ano, houve aumento salarial para os policiais civis expressos pelas Lei Delegadas 42, 45 e 47, de junho, julho e agosto, respectivamente.

O Decreto 43279 de abril de 2003 determinou que é de “caráter técnico-científico toda função de investigação da infração penal, levando-se em conta seus aspectos de autoria e materialidade, *inclusive os atos de escrituração* em inquérito policial ou quaisquer outros procedimentos, instrumentos e atos oficiais” (grifo nosso). Essa frase demonstra pretensão de equiparação das funções de qualquer cargo policial às funções periciais, posto que os peritos utilizam técnicas científicas para elucidação de crimes. Já o Decreto 43613 de setembro de 2003, alterou a composição do Conselho de Polícia e incluiu o Superintendente de Polícia Técnico Científica nesse conselho, que tem importância destacada, principalmente no processo de promoção. Nessa época, o referido superintendente ainda era um Delegado de Polícia. Em dezembro, através do Decreto 43672, foram estabelecidas as diretrizes e definidos os critérios e os sistemas para a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) do servidor estável ocupante de cargo efetivo. A avaliação dos policiais civis e militares, assim como a do corpo de bombeiros, poderia obedecer regras especiais, porém observando as diretrizes desse decreto.

Já em março de 2004, a Avaliação Especial de Desempenho (AED), aplicável ao servidor público em estágio probatório, foi regulamentada pelo Decreto 43764. Em agosto, o Decreto 43852 alterou a organização da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais. Nesse decreto, ficou estabelecido que o cargo de “Diretor do Instituto de Criminalística” deverá ser ocupado por um perito criminal, em atividade, e em fase final da carreira.

Em julho de 2005, a Lei Complementar 84 modificou a estrutura das carreiras policiais, alterou os critérios de promoção, criou cargos de Agente de Polícia, alterando também a antiga denominação desse cargo. Ainda havia hierarquia entre as carreiras, na seguinte ordem: Delegado de Polícia; Médico Legista e Perito Criminal; Agente de Polícia e Escrivão de Polícia e, por último, Auxiliar de Necropsia. Essa lei recriou a classe 3 para a carreira de perito criminal e, também, restringiu a promoção dos peritos criminais devido à quantidade de vagas disponíveis. Essas modificações prejudicaram a promoção, assim como a aposentadoria de diversos funcionários desse cargo, devido ao remanejamento provocado pela extinção e inserção de cargos nas classes da carreira. A quantidade atual de peritos criminais existente no Estado foi estabelecida nessa lei: seiscentos e oitenta e sete cargos de Perito

Criminal, sendo sessenta e seis de Classe Especial, oitenta de Classe III, duzentos e sessenta e um de Classe II, e duzentos e oitenta de Classe I. No último mês do ano de 2005, os peritos tiveram seus vencimentos reajustados pela Lei 15962.

O posicionamento dos servidores nas carreiras foi alterado novamente pelo Decreto 44214, de janeiro de 2006. O novo plano de carreira da Polícia Civil de Minas Gerais foi regulamentado pelo Decreto 44353, de julho do mesmo ano.

O decreto 44546 de junho de 2007 dispôs sobre o credenciamento de clínicas médicas e psicológicas em localidades atendidas por banca examinadora. Esse decreto determinou que é dever do perito criminal realizar vistoria nas referidas clínicas, com objetivo de credenciamento junto ao DETRAN.

O Decreto 44885 de setembro de 2008 dispôs sobre normas para o credenciamento de pátios onde ficam guardados veículos apreendidos e obrigou o perito criminal a realizar vistoria nas instalações físicas dos referidos pátios para seu credenciamento junto ao DETRAN.

Ainda no ano de 2008 existiram outras modificações importantes, pois, por meio do Decreto 44873, de agosto, foi regulamentado o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade do funcionalismo público estadual, com o objetivo de estabelecer metas alinhadas ao planejamento estratégico do Governo e, também, de medir o desempenho de cada órgão e entidade da Administração Pública Estadual. Ainda nesse ano, no mês de outubro, o decreto 44917 dispôs sobre o credenciamento de fábricas de placas e tarjetas para veículos automotores. Nesse decreto, ficou estabelecido que o perito criminal deverá fazer vistoria para credenciamento desse tipo de empreendimento. As imposições impostas aos peritos no ano de 2008 desvirtuaram a função precípua da perícia criminal, que é a busca da autoria e do procedimento da pessoa para executá-lo. Convém salientar que os pretendentes a estabelecer clínica médico-psicológicas, ou pátio de recolhimento, pagam taxas para o Estado, cujos valores não são repassados à perícia.

Em dezembro de 2009, alterações significativas surgiram em relação à criminalística. Na Lei 18682, ficou definido que a direção da Superintendência de Polícia Técnico-Científica da Polícia Civil ficaria a cargo de servidor titular do cargo de Perito Criminal ou de Médico Legista que esteja em atividade e no nível final da carreira e, também, que os Peritos Criminais e os Médicos Legistas lotados nas Seções Técnicas Regionais de Criminalística, nos Postos de Perícias Integradas e nos Postos Médico-Legais estariam subordinados administrativamente à Superintendência de Polícia Técnico-Científica.

Em junho de 2010, a Lei Complementar 113 promoveu grandes alterações na

estrutura da Polícia Civil de Minas Gerais: a hierarquia entre os cargos foi extinta, exceto entre os Delegados de Polícia e as demais carreiras; a carreira de auxiliar de necrópsia foi extinta; a nomenclatura agente de polícia foi alterada para “Investigador de Polícia”; assim como foi instituída a exigência de grau de instrução superior para as carreiras de Investigador de Polícia e, também, para o Escrivão de Polícia. Houve redefinição das competências de cada carreira.

Este trecho constituiu um breve histórico da perícia criminal de Minas Gerais, extraído da legislação mineira e, também, das conversas e entrevistas que orientaram a busca documental no *site* da Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais e, também, no do Arquivo Público Mineiro, cujo acervo relativo às atividades policiais pode clarificar parte da história da criminalística em Minas Gerais e, por isso, instiga pesquisas posteriores.

## 4.2 A ETAPA EXPLORATÓRIA

A prática exploratória sugerida por Alvez-Mazzotti (1998) foi parte integrante do projeto, em busca de algum diálogo preliminar sobre as questões formuladas com os sujeitos da pesquisa em sua atuação como informantes. “Essa fase exploratória permite que o pesquisador [...] defina [...] questões iniciais, bem como procedimentos adequados à investigação [...]” (ALVEZ-MAZZOTTI, 1998, p. 148). “Os dados obtidos nessa fase são analisados e discutidos com os informantes para que estes opinem sobre a pertinência das observações feitas pelo pesquisador e a relevância dos aspectos por ele destacados” (ALVEZ-MAZZOTTI, 1998, p. 161).

Nesse procedimento investigativo foi aplicado um questionário, por meio físico, a onze peritos criminais com mais de dez anos de trabalho pericial e a onze peritos criminais com menos de dez anos de trabalho. As questões eram respondidas através da marcação de alternativas assertivas sobre o tema. Além dessas alternativas, havia um campo destinado a comentários, cujo preenchimento era opcional. Buscou-se relação de equilíbrio entre a quantidade de peritos que trabalham em regime de plantão e em regime de expediente, com o objetivo de verificar se os sentimentos quanto ao trabalho eram semelhantes entre estas duas categorias, visto que há peculiaridades brutalmente diferentes para cada uma. Também foram escolhidas pessoas que estavam ou estiveram em cargos de chefia, tanto de expediente quanto de plantão, independentemente do tempo de serviço. Além disto, também foi priorizado o

equilíbrio quantitativo entre gêneros. A pesquisadora teve que se ajustar à nova situação, procurando perceber e tratar os colegas como informantes do pesquisador, com finalidade acadêmica.

Em uma primeira leitura das respostas percebeu-se que:

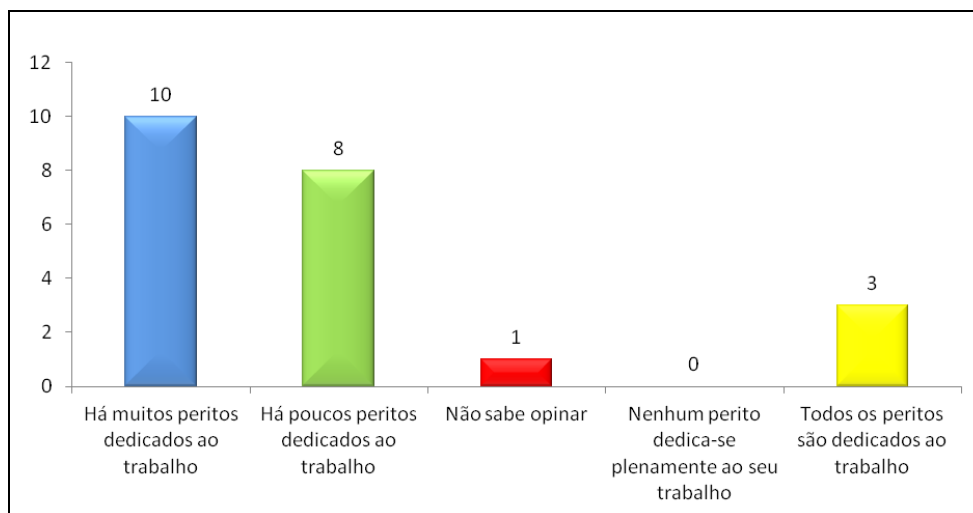
- a) algumas questões dividiram opiniões, como quanto à dedicação ao trabalho. Neste caso, houve quase empate entre aqueles que achavam que muitos peritos são dedicados ao trabalho (escolha de dez pessoas entre as vinte e duas) e de que poucos peritos são dedicados ao trabalho (alternativa escolhida por oito pessoas, entre os vinte e dois respondentes);
- b) outras duas questões tiveram ambiguidade de respostas. Estas eram perguntas relacionadas à ação de outros profissionais no local de crime, antes e durante o trabalho pericial. Para analisar as repostas, foi necessário compará-las às respostas livres no campo destinado aos comentários que o respondente desejasse expor. Ao final, percebeu-se que a percepção dos peritos criminais é a de que a forma como profissionais de outras carreiras têm atuado vem prejudicando o trabalho pericial, visto que não tem ocorrido o devido isolamento e preservação dos locais de crime;
- c) fenômeno semelhante ao descrito anteriormente ocorreu em relação aos cursos de formação/aperfeiçoamento/chefia. Sete pessoas discordaram que estes cursos desenvolvam lideranças e promovam conhecimento; seis pessoas discordaram plenamente com a afirmação, porém cinco pessoas marcaram a alternativa de concordância com a questão, todavia lançaram nos comentários que, atualmente, isso não vem ocorrendo e que o ideal é que liderança e noções de gerência fossem transmitidas nesses cursos;
- d) percebeu-se predominância de sentimentos negativos na resposta relativa ao que os peritos sentiam diante das mudanças recentes ocorridas na Lei Orgânica, que foram publicadas em outubro de 2010;
- e) os peritos demonstraram ansiar pela elaboração e implantação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), visto que dez pessoas concordaram plenamente que POPs influenciam a qualidade do trabalho pericial e outras dez pessoas concordaram com esta afirmativa;
- f) dezesseis pessoas disseram que o Projeto de Remodelagem das Unidades Policias causava-lhes sentimentos negativos, como medo e apreensão. Esse projeto propõe uma nova metodologia de ação da polícia civil mineira, porém pode trazer sérios prejuízos para a carreira pericial;



- g) em relação à comunicação interna e externa, dezesseis pessoas afirmaram que havia problemas de comunicação e que estes deveriam ser resolvidos; outras cinco pessoas informaram que não há comunicação efetiva. Percebeu-se com isso, que há problemas na compreensão mútua;
- h) a afirmação de que o bom clima da organização é muito importante para o resultado do trabalho foi escolhida por treze pessoas. Outras quatorze pessoas escolheram a alternativa que dizia que o clima tenso da organização prejudica o bom resultado do trabalho;
- i) quatorze pessoas declararam que a interação entre os peritos é amistosa e se restringe ao local de trabalho;
- j) dezessete pessoas concordaram plenamente que a carência de recursos humanos e de equipamentos afeta consideravelmente a disposição para o trabalho e a produtividade;
- k) uma questão afirmava que os critérios de promoção são justos, embasados tecnicamente, bem divulgados e que não deveriam ser modificados: é importante salientar que doze, dos vinte e dois respondentes, discordaram plenamente dessa afirmação;
- l) a sugestão, predominante para a solução do problema relativo à promoção, é que esta se faça somente por antiguidade, e não mais por merecimento;
- m) a última questão era referente ao prêmio de produtividade implantado pelo governo mineiro, que não modificou a motivação para o trabalho em onze pessoas. Sete disseram que a motivação foi parcial.

Os quatro primeiros gráficos a seguir resumem a opinião dos peritos criminais sobre questões relativas ao trabalho. Os três próximos gráficos evidenciam a opinião sobre questões que tratam da produtividade.

O gráfico 1 mostra reações polarizadas entre negativas e positivas, entre a dedicação e a qualidade do trabalho. Há um equilíbrio entre a quantidade de peritos criminais que pensa que há muitos peritos dedicados ao trabalho e os que pensam que há poucos peritos dedicados ao trabalho. Este antagonismo merece especial atenção, pois a principal justificativa relacionada à desídia com o trabalho seria a não obrigatoriedade de dedicação exclusiva nesse cargo policial; sendo assim, muitos profissionais têm atividades remuneradas durante seu horário de folga do trabalho pericial e mantêm o cargo público sem, contudo, se dedicar com afinco à perícia. Outras suposições para justificar o desleixo com o trabalho pericial seriam a aparente inexistência de punição aos faltosos e as dificuldades de comunicação, além da deficiência de recursos e materiais.

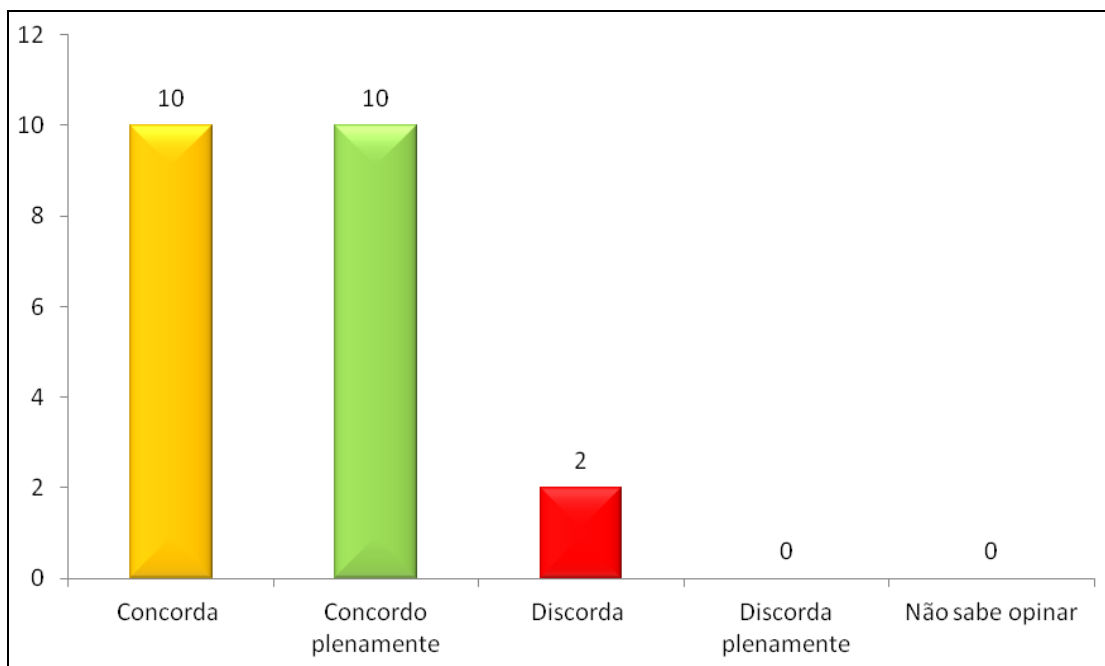


**Gráfico 1: Opinião sobre a dedicação ao trabalho.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa exploratória.

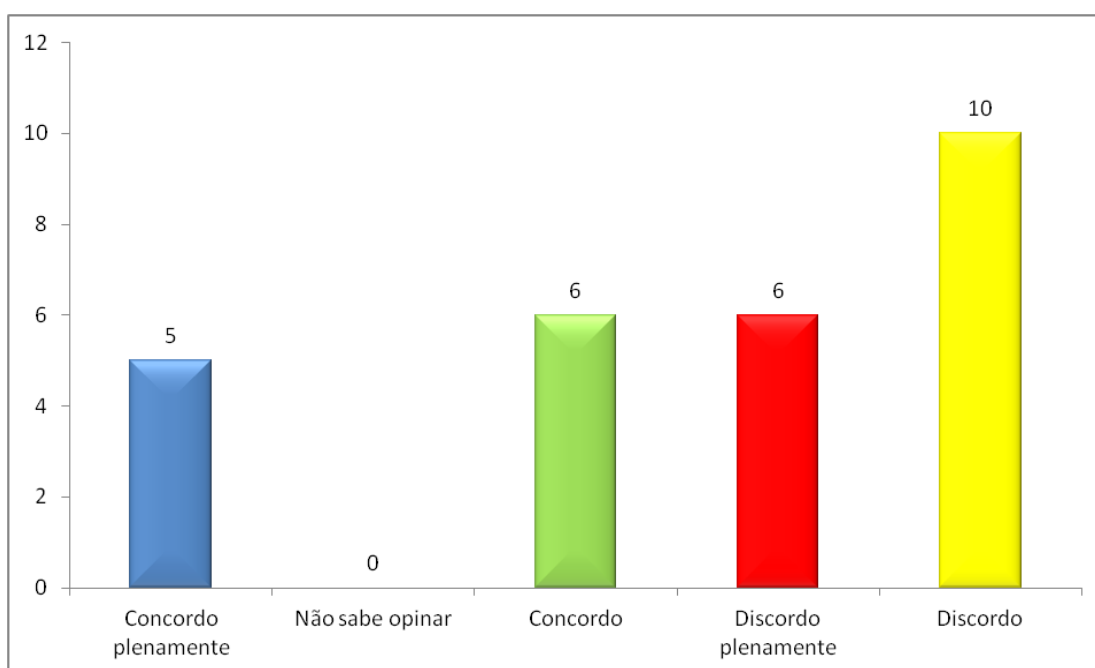
O gráfico 2 concentra sentimentos positivos: há quase unanimidade quanto à suposição de que trabalhar utilizando POPs melhoraria a qualidade do trabalho pericial. No campo destinado aos comentários, foram lançadas assertivas sobre a melhoria da qualidade do trabalho, minimização de erros e melhoria da produtividade. Além disso, a análise dos POPs permite a verificação do processo, ou seja, é possível auditar um processo a fim de verificar se o trabalho foi feito dentro dos padrões estabelecidos.

O gráfico 3 mostra certo equilíbrio entre concordância e discordância nas respostas. Mais uma vez, os comentários feitos pelos peritos foram fundamentais para o entendimento da questão. Foi opinião quase unânime que, na prática, a preservação dos locais não tem sido feita adequadamente. Caso o isolamento fosse bem feito, os vestígios não seriam alterados ou removidos, então, haveria benefício para o trabalho pericial, que teria mais qualidade, visto que sua idoneidade estaria preservada.



**Gráfico 2: Percepção sobre a qualidade do trabalho com uso de POPs.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa exploratória.



**Gráfico 3: Nível de concordância com a afirmativa: “a presença/atuação de outros profissionais beneficia a qualidade do levantamento pericial”.**

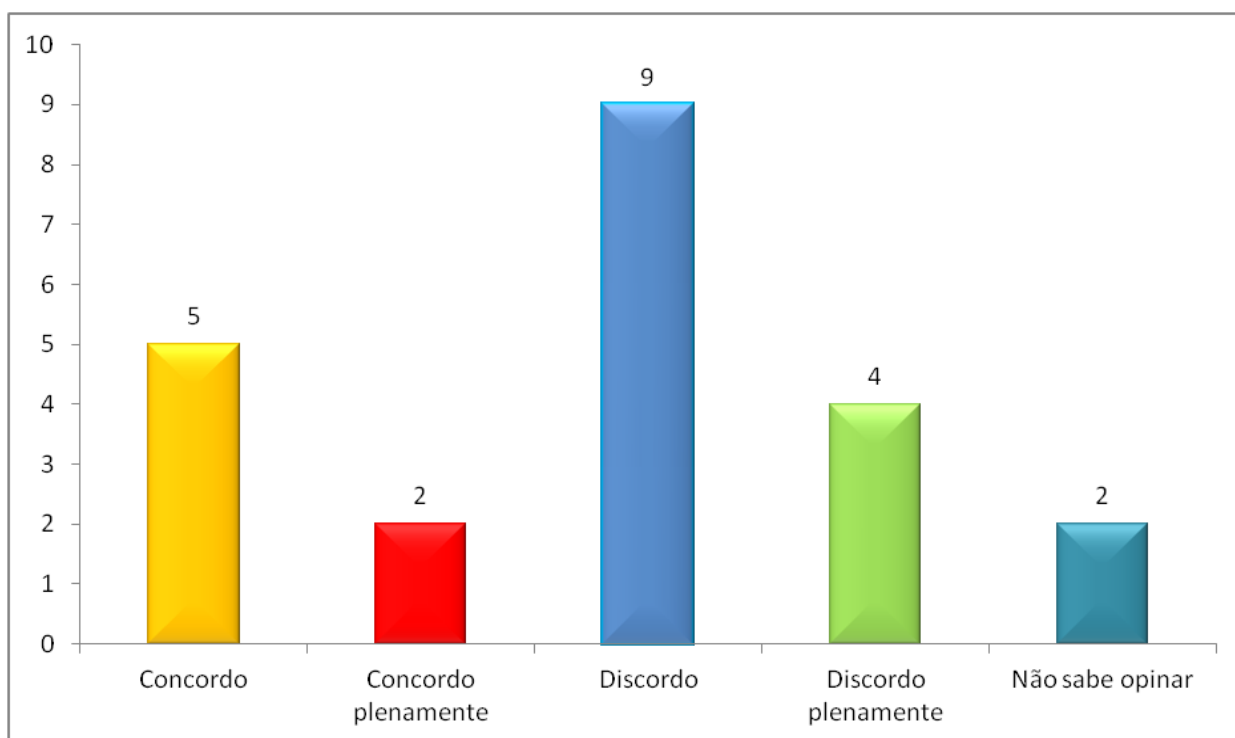
Fonte: Dados extraídos da pesquisa exploratória.

O gráfico 4 traz resultados mais equilibrados entre concordância e discordância, porém com maior peso à última. Novamente os comentários traduziram a realidade. A qualidade do laudo pericial está relacionada à preservação adequada do local de crime, entre outros fatores. O problema sobre a preservação dos locais de crime já tinha ficado demonstrado na análise das respostas à questão 3; portanto, a qualidade do trabalho pericial

fica afetada caso haja interferência de outros profissionais na cena do crime antes dos peritos.

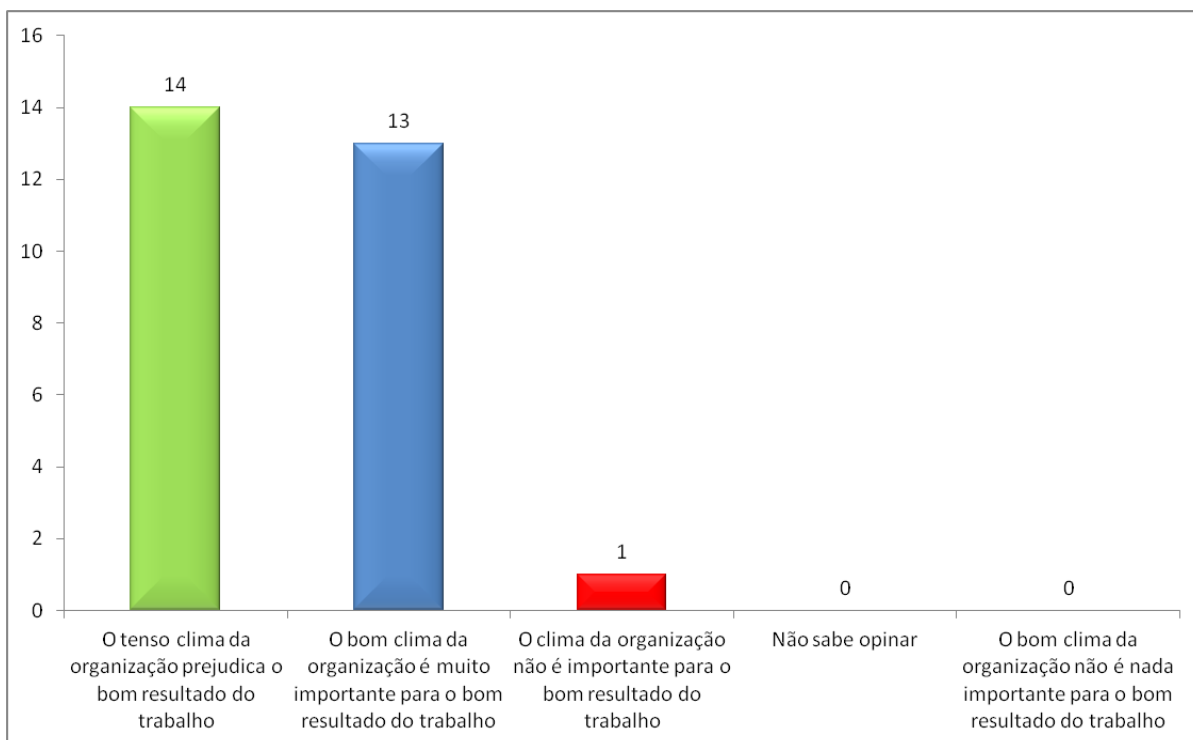
O gráfico 5 mostra claramente que a maioria percebe que o bom clima organizacional é importante para o resultado do trabalho e, também, percebe que um clima tenso prejudica o desempenho no trabalho, o que remete ao previsto nos pressupostos.

O gráfico 6 demonstra que a carência de recursos humanos e de equipamentos e a consequente sobrecarga de trabalho, promove desmotivação e afeta negativamente a produtividade.



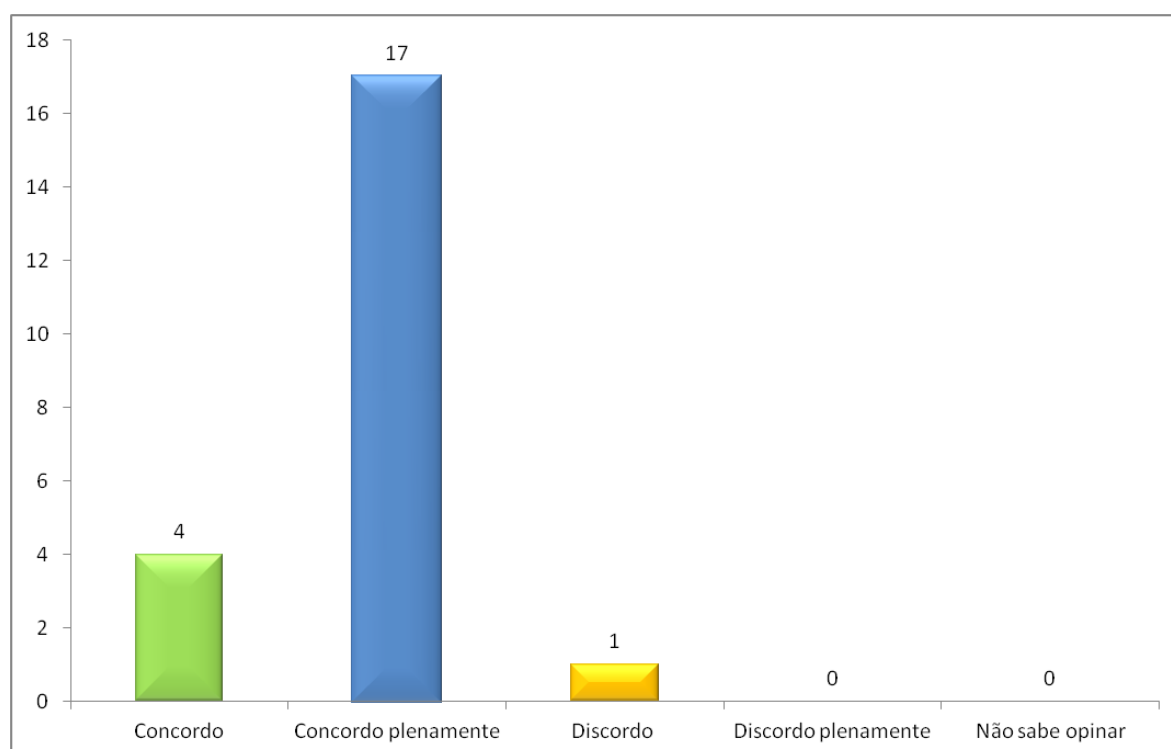
**Gráfico 4: Nível de concordância com a afirmativa: “presença/atuação de outros profissionais beneficia a qualidade do laudo pericial”.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa exploratória.



**Gráfico 5: Percepção sobre a influência do clima organizacional na motivação para o trabalho.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa exploratória.



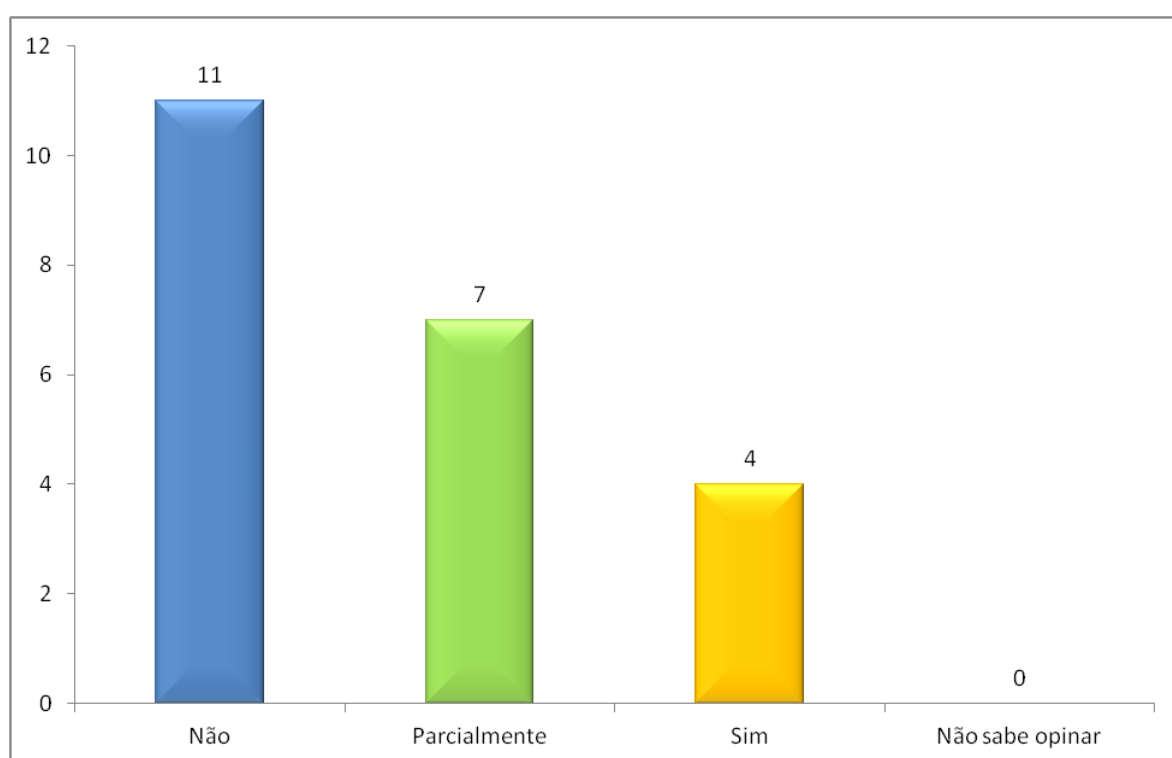
**Gráfico 6: Nível de concordância com a afirmativa: “A carência de recursos humanos e de equipamentos afeta consideravelmente a disposição para o trabalho e a produtividade”.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa exploratória.

A maioria dos entrevistados diz que o prêmio por produtividade, implantado pelo

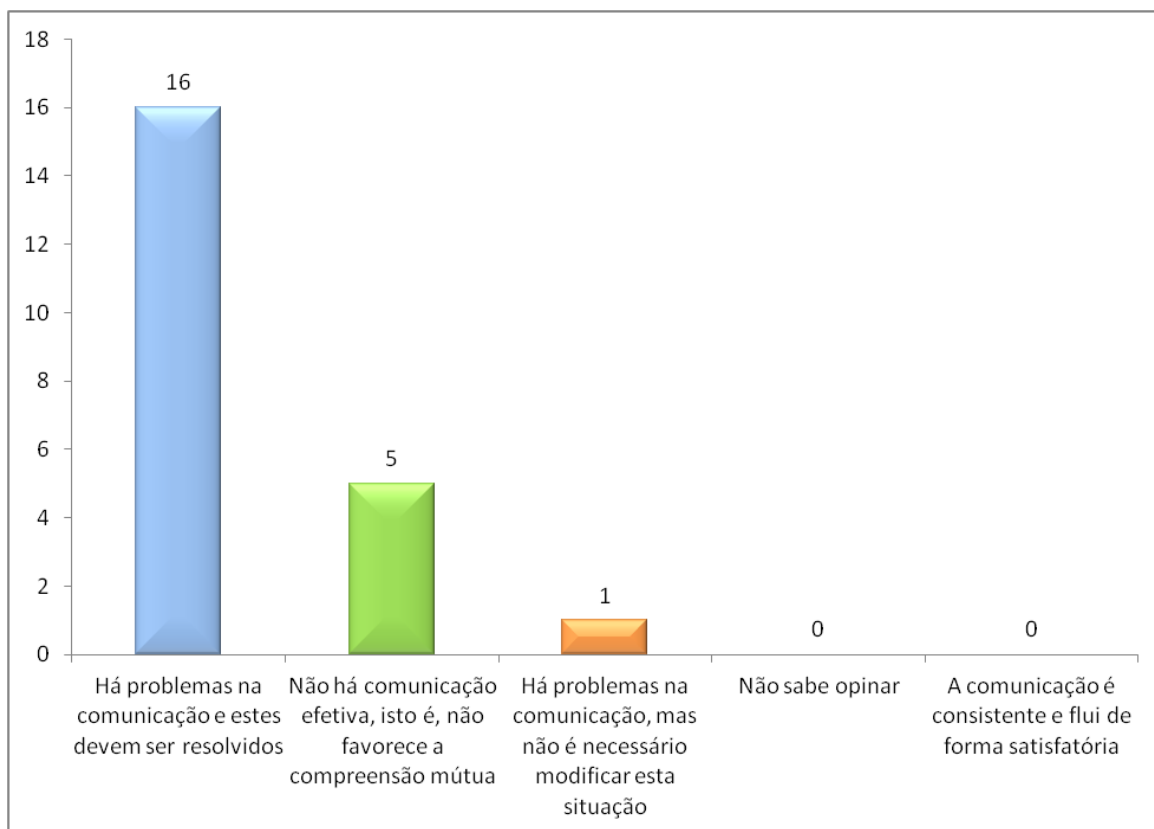
governo mineiro, não aumentou sua motivação para o trabalho, a minoria acha que sua motivação foi aumentada e o restante afirma que motivou parcialmente, o que pode ser visualizado no gráfico 7.

O oitavo e o nono gráficos mostram o que pensaram os peritos criminais sobre questões que abordavam comunicação e interação. As respostas demonstraram que a comunicação não tem sido efetiva, o que desfavorece a compreensão mútua e a interação entre as pessoas. A maioria concorda, porém, que esses problemas podem e devem ser sanados.



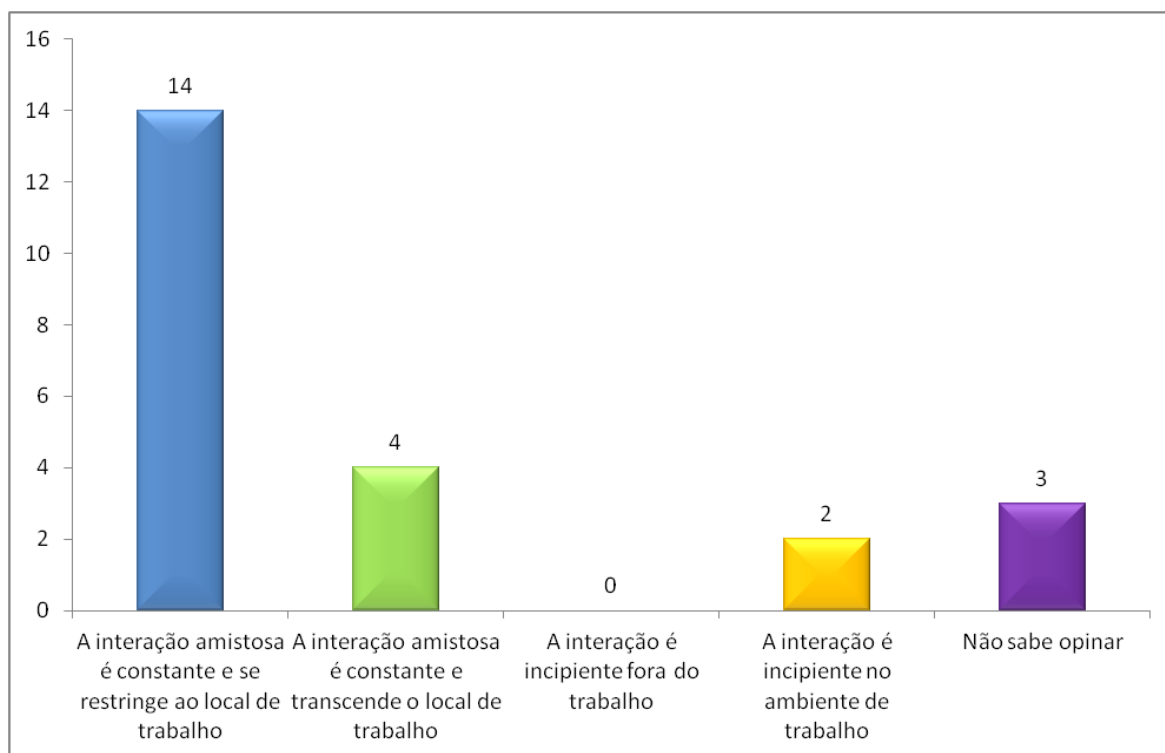
**Gráfico 7: Percepção sobre a modificação da motivação para o trabalho devido à influência da implantação do prêmio por produtividade.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa exploratória.



**Gráfico 8: Percepção sobre a comunicação no âmbito da perícia criminal de Minas Gerais.**

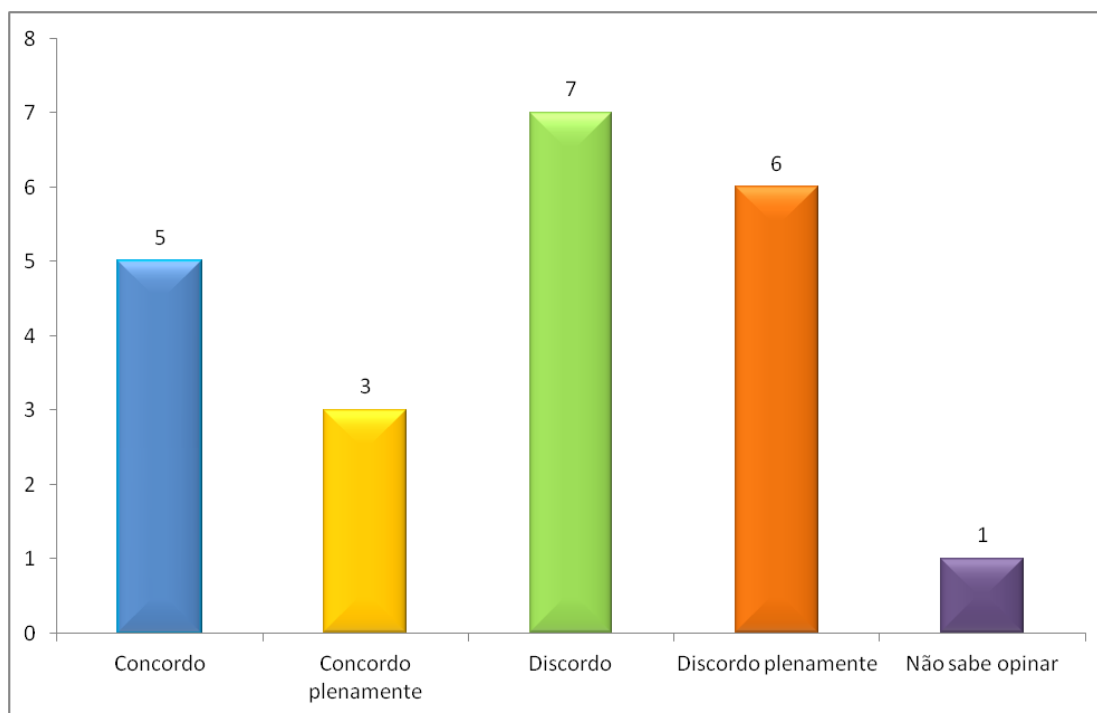
Fonte: Dados extraídos da pesquisa exploratória.



**Gráfico 9: Percepção sobre o nível de interação entre os peritos criminais.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa exploratória.

No décimo gráfico são visualizados dados relativos ao ensino da liderança nos principais cursos ministrados pela Academia de Polícia Civil (ACADEPOL) — curso de formação, aperfeiçoamento e chefia. O sentimento dos peritos só ficou bem entendido após a leitura dos comentários. A opinião geral é de que não há comprometimento da ACADEPOL em ensinar liderança nos seus principais cursos. Também houve convergência de opinião que liderança, gestão e planejamento, devem ser ensinados na ACADEPOL.

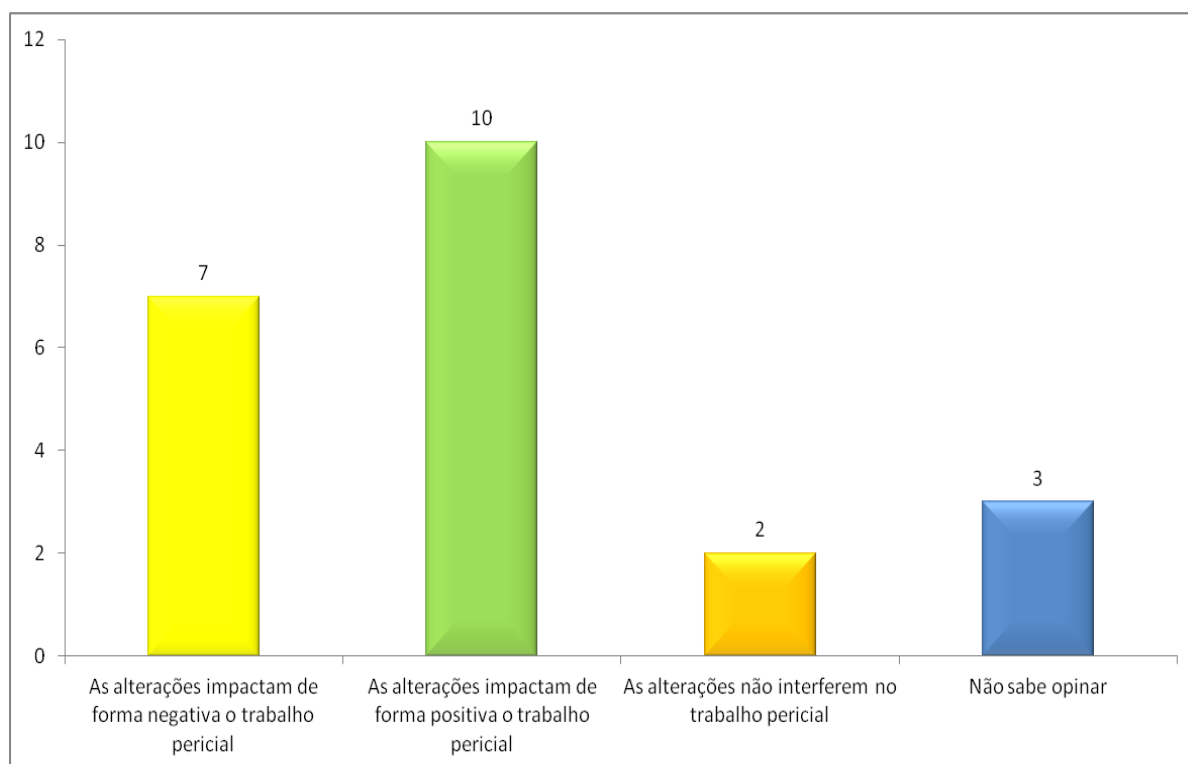


**Gráfico 10: Nível de concordância com a afirmativa: “O curso de formação/aperfeiçoamento/chefia contribui para o desenvolvimento de lideranças entre os peritos criminais”.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa exploratória.

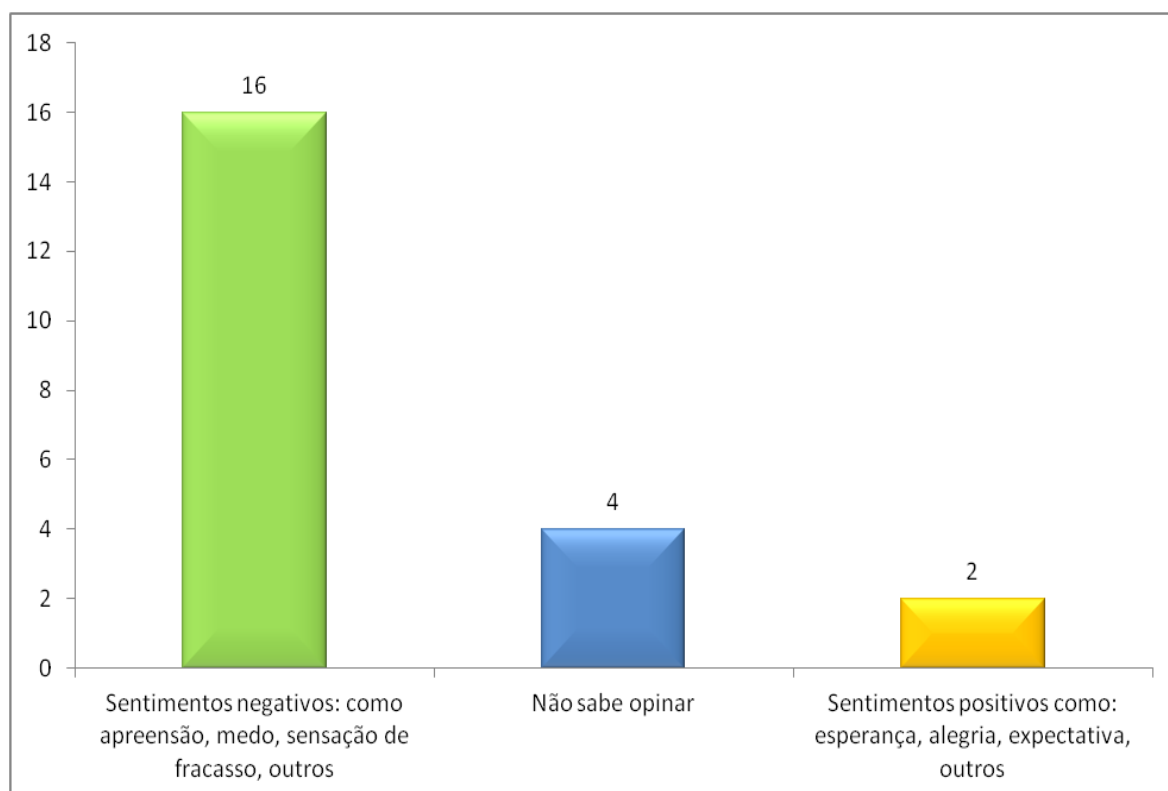
Os gráficos 11, 12 e 13 refletem a motivação atual dos peritos criminais de Minas Gerais. A questão motivacional aparece fortemente relacionada às mudanças legislativas, ao projeto de remodelagem das unidades policiais e, em especial, à falta de recursos de toda a ordem, inclusive humanos.





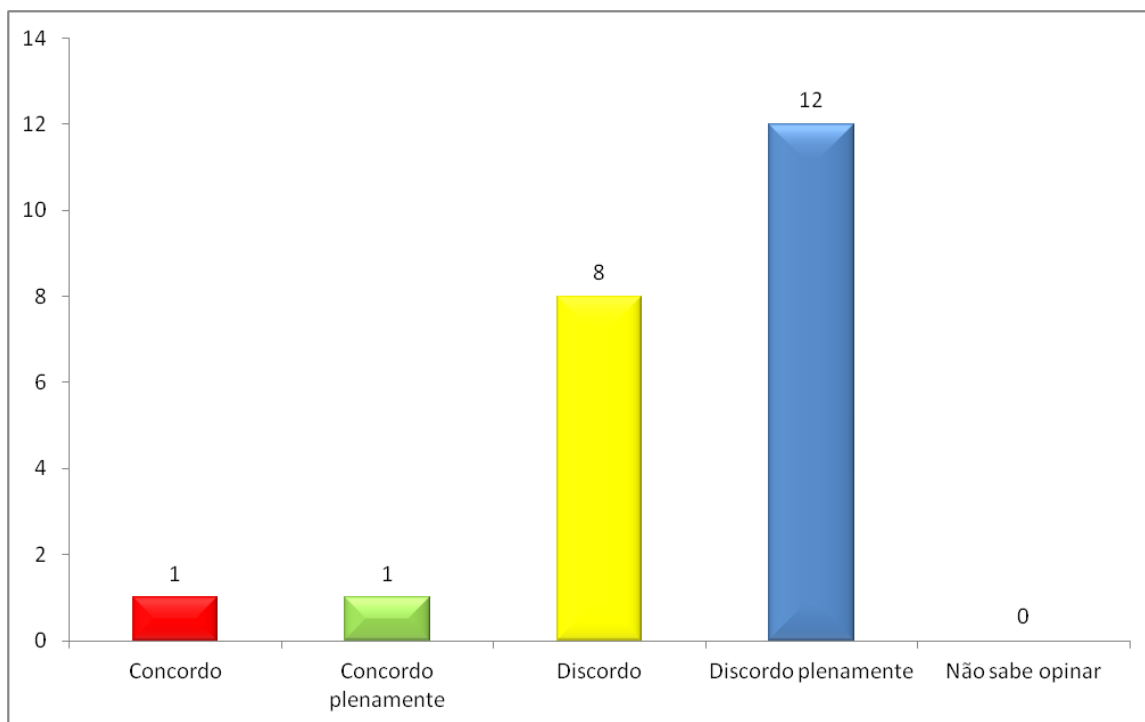
**Gráfico 11: Percepção sobre alterações na motivação para o trabalho em relação a mudanças na legislação.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa exploratória.



**Gráfico 12: Sentimentos que projeto de remodelagem das unidades policiais induz nos peritos criminais.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa exploratória.



**Gráfico 13: Nível de concordância com a afirmativa: “Os critérios para promoção são justos, tecnicamente embasados, bem divulgados e não devem ser modificados”.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa exploratória.

Foram verificados dois outros fatores de desmotivação: a avaliação de desempenho e os critérios de promoção na carreira pericial. A forma atual como é feita a avaliação de desempenho desestimula as pessoas, visto que seus resultados não traduzem a realidade, de acordo com as respostas dos peritos lançadas no campo destinado a outras considerações relevantes. Também ficou claro que os peritos não estão satisfeitos com a inexistência de critérios claros para a promoção por merecimento; além disso, a promoção por antiguidade é dificultada pelo escasso quadro funcional previsto na lei orgânica, visto que a cada semestre é disponibilizada uma quantidade ínfima de vagas para ascensão nas diferentes classes da carreira. A questão sobre os critérios para promoção mereceu maior atenção no andamento da pesquisa, em sua relação com a motivação. O prêmio de produtividade gerou divergências consideráveis que foram melhor examinadas e discutidas adiante.

Diante desses primeiros achados, considera-se que essa opção foi adequada e que tanto a experiência da pesquisadora foi útil para analisar sua postura na prática, quanto os resultados contribuíram para cuidados procedimentais como teste do instrumento que foi aplicado na dissertação, quanto, também, para ajustar expectativas referentes às maneiras dos sujeitos apresentarem suas percepções, informações e reflexões a partir do tema.

### 4.3 BREVE NARRATIVA HISTÓRICA DO CURSO DE FORMAÇÃO DOS PERITOS CRIMINAIS DE MINAS GERAIS

Para melhor compreensão, houve a separação, por décadas, da evolução do ensino de técnicas policiais e periciais.

- SÉCULO XX: DÉCADA DE 50

A primeira menção encontrada nos acervos pesquisados, relacionada ao ensino de matérias policiais, foi no decreto 4531 de 30 de março de 1955, que deu novo Regulamento à *Escola de Polícia Rafael Magalhães*. A palavra *novo* indica que havia atividade na Escola antes de 1955.

Nessa Escola, eram oferecidos cursos preparatórios para admissão às carreiras de investigador, dactiloscopista, identificador, guarda-civil e fiscal de trânsito, destinados aos funcionários interessados em mudar de carreira dentro da estrutura estatal. Caso o funcionário fosse aprovado no exame de admissão, poderia frequentar o curso de formação da respectiva carreira pretendida.

Era nessa Escola também que aconteciam os cursos de formação para “Delegado de Polícia”, “Perito Criminal”, “Escrivão”, “Investigador”, “Dactiloscopista”, “Identificador”, “Guarda Civil”, “Fiscal” de “Trânsito” e “Intérprete”. Nessa época o curso de formação para perito tinha duração de três anos e, para delegado, de dois anos.

Também eram disponibilizados cursos de revisão ou extensão para as carreiras citadas no curso de formação, além de treinamento intensivo para delegado municipal, médico legista, odontólogo legista, tiro e manuseio de armas, cuja duração era de um ano. A referida Escola podia criar ainda outros cursos, caso fosse de interesse, o que dependia de aprovação do chefe de polícia.

- DÉCADA DE 60

O decreto 9761 de maio de 1966 transformou a Escola de polícia na Academia de Polícia Civil, que ficou responsável por manter cursos de “Preparação Policial”, de “Instrução Policial Básica”, de “Aperfeiçoamento”, de “Formação” e “Cursos Avulsos”.

O curso de preparação era oferecido às carreiras de “Escrivão e Escrevente de

Polícia”; “Investigador”; “Guarda Civil”; “Fiscal de Trânsito”; “Perito Criminal e de Trânsito”, tinham duração de um ano e também tinham como objetivo preparar funcionários públicos para migrar de carreira. Os cursos de “Instrução Policial Básica” destinavam-se às carreiras de “Delegado de Polícia”; “Perito Criminal”; “Perito de Trânsito”; “Escrivão de Polícia”; “Escrevente de Polícia”; “Investigador”; “Guarda Civil”; “Polícia Feminina” e “Fiscal de Trânsito”. Esses cursos de instrução tinham a duração de dez semanas, com, no mínimo, sete horas aulas diárias.

Os cursos de aperfeiçoamento eram ministrados para “Escrivão e Escrevente Policial”; “Investigador”; “Guarda Civil”; “Fiscal de Trânsito” e de “Polícia Feminina” e tinham duração de um ano, com pelo menos quinze horas semanais. Os cursos de formação para o cargo “Perito Criminal” ou “Perito de Trânsito” tinham duração de dois anos, observado o mínimo de quinze horas semanais. Os cursos avulsos eram de “Radiotécnica”; “Datiloscopia”; “Identificação”; “Patrulhamento”; “Controle de Motins” e “Intérprete”. Nessa época, os cursos de formação para peritos tinham duração de dois anos: no primeiro ano as disciplinas eram “1 - Biologia Legal”; “2 - Cine-Foto Análise”; “3 - Desenho - Plantas e Croquis - Levantamento Topográfico”; “4 - Criminalística”; “5 - Técnica de Investigação”; “6 - Organização Policial” e “7 - Português - Redação Técnica”; já no segundo ano estudavam-se “1 - Medicina Legal”; “2 - Criminalística”; “3 - Identificação de Armas e Munições”; “4 - Incêndios, Explosões, Engenhos Infernais, Sabotagem”; “5 - Retrato falado, Papiloscopia, Modelagem”; “6 - Física e Química Legais” e “7 - Documentoscopia”.

A Lei Orgânica da Polícia Civil, aprovada em 1969, trouxe alterações para o ensino na ACADEPOL, cuja finalidade se voltou para “ministrar cursos técnico-profissionais e de grau médio e superior aos servidores policiais, obedecida a legislação específica, bem como promover cursos, concursos, e exames de seleção para o provimento de cargos de natureza estritamente policial civil”. Ficou estabelecido nessa lei, que o curso de aspirante, que proporcionava a base para a formação do policial, teria a duração de um ano, e que seria dividido em duas fases: de formação e de treinamento. À ACADEPOL restou a responsabilidade de manter o curso de aperfeiçoamento, necessário para a promoção por merecimento e, também, pelo curso de chefia.

O acesso ficou mantido, e essa lei estabeleceu que metade das vagas seriam reservadas ao acesso para as carreiras estritamente policiais (“Delegado de Polícia”, “Médico-Legista”, “Perito Criminal Especialista”; “Perito Criminal”; “Perito de Trânsito”; “Pesquisador-Datiloscopista”; “Escrivão de Polícia”; “Escrevente de Polícia”; “Detetive”; “Guarda Civil”; “Fiscal de Trânsito”; “Identificador”; “Auxiliar de Necropsia”; “Vigilante Policial de Presídio”

e “Carcereiro”. Para as outras carreiras ainda existentes na Secretaria de Estado da Segurança Pública e com os seus ocupantes no efetivo exercício de serviços de natureza estritamente policial, Fotógrafo, Motorista e Rádio-Operador, ficou reservada a “transferência”, cujo curso era ministrado na ACADEPOL.

- DÉCADA DE 70

Já em 1971, a Lei 5853 autorizou a primeira redução do curso de formação, sem, contudo, estabelecer o quanto essa redução era aceitável. Um dos entrevistados prestou o curso de acesso para perito em 1971 e, anteriormente, esse entrevistado era auxiliar de necropsia.

A segunda diminuição da carga horária aconteceu no ano seguinte, pela Lei 5980, publicada em setembro de 1972. Nela, o curso foi reduzido para seis meses, assim como a quantidade de vagas destinadas ao curso de acesso, que foi fixada em 25%.

Em 1973, o decreto 15665, de agosto, alterou o período do curso de aperfeiçoamento das carreiras, para que esse coincidissem com o período de promoções.

A Lei 6640, de outubro de 1975, permitiu a redução do curso de formação para três meses, respeitando-se a carga horária de 720 horas, das quais 480 horas, deveriam ser “de classe”. Dois entrevistados prestaram concurso para perito criminal em 1975, e outro, em 1976, além de outro em 1983. Os demais colegas, cujas conversas foram gravadas, também prestaram concurso no início da década de 80, do século passado.

A carga horária dos cursos de formação para peritos criminais tem variado ao longo dos últimos anos e o último, ocorrido em 2009, teve três meses de duração; ainda houve alteração nas matérias ministradas, assim como na sua carga-horária. Os cursos de aperfeiçoamento e chefia também sofreram alterações significativas, sendo alguns atualmente, promovidos a distância, com o objetivo de facilitar o acesso aos profissionais que trabalham no interior do Estado. Não foram encontrados dispositivos legais posteriores a 1975, porém esse fato pode ter se dado por falha no método de busca das informações.

Este trecho constituiu um resumo histórico do ensino da perícia criminal em Minas Gerais, o qual foi extraído da legislação mineira e, também, das conversas e entrevistas que orientaram a busca documental no *site* da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, e, também, no *site* do Arquivo Público Mineiro.

As visitas à ACADEPOL, que pretendiam apreender o espírito da casa e analisar documentos sobre sua história e dinâmica institucional não puderam ser efetuadas, devido à

impossibilidade de pessoal para acompanhar a pesquisadora durante a fase de campo, conforme justificou o seu Diretor à época da coleta de dados dessa pesquisa.

O vivenciado pela pesquisadora na ACADEPOL, tanto como docente quanto como discente, corroboradas pelas vivências expressas pelos peritos que contribuíram com essa pesquisa, foram vitais para a percepção do espírito da organização, tanto em termos motivacionais quanto comportamentais, de liderança e históricos. As reflexões advindas dessa experiência favoreceram uma melhor compreensão do espírito que move as pessoas da organização, no sentido de expectativas e compromisso de ação.

#### 4.4 LAUDOS PERICIAIS

O trabalho pericial é feito com o objetivo de se conseguir obter elementos que demonstrem quem cometeu um crime e como este foi executado, em busca de qualificadoras e agravantes. Sendo assim, pode ser considerado o principal elemento embasador das sentenças proferidas pela Justiça.

A importância do trabalho pericial para a sociedade está na promoção da justiça e na garantia dos direitos humanos, cujas entidades de defesa, tanto brasileiras quanto estrangeiras, apoiam a autonomia irrestrita da perícia. Atualmente há diversas áreas periciais, porém, em Minas Gerais, existe carência de determinados profissionais, como contabilistas, pois não há especificação no edital dos concursos sobre a formação profissional desejável; portanto, qualquer curso superior é admitido, o que tem causado uma saturação de algumas áreas de formação, como farmácia e engenharias.

Os exames periciais são requisitados por delegados de polícia, promotores de justiça, juízes de direito e presidentes de inquérito militar. A requisição deve ser feita via ofício ou via guia de requisição pericial. O acionamento também pode ser feito por telefone visando à agilidade no atendimento; no entanto, a guia de requisição pericial relativa àquele atendimento deve ser entregue posteriormente ao perito criminal. Com o PCnet, a requisição se dará eletronicamente e poderá ser impressa posteriormente pelo perito responsável pelo laudo ou pelo policial civil responsável pelo procedimento policial. É oportuno esclarecer que ainda não há previsão de interface do PCnet com os sistemas eletrônicos de outros entes da Defesa Social.

Há seções periciais que fazem trabalhos externos e internos e outras seções que

realizam somente trabalhos internos. O primeiro grupo é responsável pelos levantamentos periciais nos locais de crime e, também, pela coleta dos vestígios relacionados a esses crimes. O segundo grupo é responsável pela análise dos vestígios coletados nos locais de crime, como também em materiais que são enviados via delegacia, Ministério Público ou Tribunal de Justiça.

O Estado de Minas Gerais possui legislação específica, de 1956, na qual estão expressos quesitos oficiais, os quais servem para direcionar o entendimento sobre as possíveis qualificadoras e agravantes. Como a legislação é antiga, não há quesitação oficial sobre crimes contra o meio ambiente e crimes praticados via *web*, entre outros.

O trabalho pericial tem início no levantamento pericial e finda na conclusão do laudo, após análise dos resultados dos exames realizados nos vestígios encontrados naquele local. Esses exames podem ser: necrópsia, pesquisa de resíduos de disparo de arma de fogo e determinação de calibre de projétil, por exemplo.

O laudo pericial é o documento no qual são expressos os resultados das análises desses vestígios. Sua qualidade também inicia no levantamento do local e termina na sua expedição, dentro do prazo legal, para seu devido cliente. O cumprimento do prazo legal tem restrições técnicas como: especificidade e grau de dificuldade do exame pericial ou, ainda, quantidade elevada de material a ser examinado.

Sobre o laudo propriamente dito, é fundamental descrever a sua especificidade: o laudo deve ser escrito de forma objetiva, coerente e concisa, a fim de se obter a máxima compreensão da situação e evitar interpretações diferentes de uma mesma citação. Há elementos básicos que auxiliam a compreensão do contexto, como a descrição do local, descrição dos vestígios, fotografias, desenhos esquemáticos, dinâmica do fato e conclusão.

Encontram-se arquivados *em papel* no Instituto de Criminalística, laudos periciais expedidos de 1999 até a data de finalização desta pesquisa. Laudos anteriores a este período foram microfilmados, e as películas também estão arquivadas. Não foi possível a consulta ao acervo, em respeito à decisão tomada pelo “Conselho Interno de Perícias do Instituto de Criminalística” que existia à época da coleta dos dados, embora a consulta pudesse favorecer considerações acerca da influência de fatores históricos sobre a motivação, que, talvez, se mostrassem na linguagem dos laudos periciais. A expectativa é a retomada do tema, em outra oportunidade de pesquisa.

#### 4.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um difícil e importante processo da administração de recursos humanos de qualquer organização. Pode ser definida como uma missão de avaliação dos resultados produzidos por cada membro de uma organização. “[...] trata-se de um conjunto de procedimentos que visam coletar e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelo empregado à organização” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 342). Além da qualidade técnica dos instrumentos e do agir procedimental, há, ainda, a questão da postura na avaliação, em especial, quando se considera, como acontece com a leitura fenomenológica desse específico e complexo trabalho organizacional, a questão da “formação humana” na gestão de RH, de pessoas e quando os recursos são “do humano” (FRAGA, 2009, p. 65 e 209).

A avaliação de desempenho tem utilidade administrativa e também pode contribuir para o desenvolvimento pessoal e organizacional. Seus resultados podem fornecer informações importantes para a decisão sobre aumento salarial, promoção na carreira ou demissão de funcionário, além de servir de documentação que justifica essas decisões nos tribunais, caso seja necessário. Além disso, seus resultados podem ser utilizados para identificar necessidades de treinamento (SOBRAL; PECI, 2008), assim os chefes e funcionários podem desenvolver planos para corrigir as deficiências e, também, para reforçar os pontos positivos do desempenho do funcionário (DESSLER, 2010). Outra utilidade da avaliação de desempenho está relacionada ao planejamento da carreira (SOBRAL; PECI, 2008), “pois oferecem a oportunidade de revisar os planos de carreira dos funcionários à luz das forças e fraquezas demonstradas” (DESSLER, 2010, p. 172). Sobral; Peci (2008) alertam que, “a avaliação de desempenho só cumpre seus objetivos se for dado o feedback aos avaliados” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 342). Nesse ponto vale lembrar que há estudos que “demonstram que o *feedback* autogerado — em que o colaborador é capaz de monitorar seu próprio progresso — tem se mostrado um motivador mais poderoso do que o *feedback* gerado externamente” (LORENTZIADIS, 2002, p. 41)

Existem, no entanto, problemas nas avaliações de desempenho, devido à subjetividade do processo, por mais que os sistemas de avaliação desenvolvidos objetivem minimizar esse fator. Pesquisas apontam que os problemas mais relevantes seriam (SOBRAL; PECI, 2008; DESSLER, 2010):



- Diversidade de critérios, ou padrões obscuros: “diferentes avaliadores podem ter padrões ou estilos de avaliação distintos” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 344), devido à escala de avaliação ser “aberta demais à interpretação” (DESSLER, 2010, p. 182). “A melhor maneira de retificar esse problema é desenvolver e incluir frases descritivas que definam cada aspecto e grau de mérito” (DESSLER, 2010, p. 183).
- Efeito halo: ocorre quando a avaliação de um aspecto ou característica de um funcionário influencia a avaliação dos demais aspectos: “[...] um funcionário pouco amigável pode receber uma avaliação insatisfatória em todos os aspectos, não apenas em ‘relaciona-se bem com as pessoas’. Ter consciência desse problema é o primeiro passo para evitá-lo.” (DESSLER, 2010, p. 183)
- Efeito da tendência central ou erro de tendência central: todos os trabalhadores são avaliados pela média, sem diferenças relevantes entre as notas relativas aos resultados de cada um. “O uso de métodos de classificação dos funcionários em lugar de escalas gráficas pode eliminar esse problema [...]” (DESSLER, 2010, p. 183)
- Efeito recenticidade: o desempenho mais recente é valorizado em detrimento do global (SOBRAL; PECI, 2008).
- Parcialidade, ou preconceito: o avaliador pode ser influenciado por seus “preconceitos, ou estereótipos” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 345), no momento da avaliação de um funcionário. Para minimizar esse problema, “os avaliadores devem ter conhecimento prévio” de sua ocorrência e, também, “ser treinados para usar objetividade ao avaliar funcionários” (DESSLER, 2010, p. 183 e p. 184).
- Brandura ou rigor: alguns chefes avaliam todos os seus subordinados muito bem, ou muito mal (DESSLER, 2010); “[...] uma solução é insistir na classificação dos funcionários, porque isso força o supervisor a distinguir entre os melhores e os piores desempenhos” (DESSLER, 2010, p. 183).
- Efeito de proximidade: o avaliador pode ser influenciado, tanto positiva quanto negativamente, por sua identificação com os comportamentos do avaliado (SOBRAL; PECI, 2008).
- Pressões inflacionistas: “é pressão pela atribuição de notas progressivamente maiores em relação a avaliações anteriores” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 345).

Os sistemas de avaliação de desempenho mais utilizados são aqueles formados por comitês de avaliação, avaliação entre colegas e a autoavaliação. Em algumas empresas, os chefes são avaliados pelos demais funcionários; em outras, as pessoas são avaliadas na

avaliação de desempenho 360°, na qual “as informações sobre o desempenho de um funcionário são coletadas de todas as pessoas ao [seu] redor [...]: seus supervisores, funcionários, colegas e clientes internos ou externos; a popularidade desse tipo de avaliação tem aumentado” (NOWACK, 1993; BUDMAN, 1997, apud DESSLER, 2010, p. 174).

A avaliação de desempenho do funcionário público de Minas Gerais foi instituída em 2003. Somente em 2007, este processo teve início para a Polícia Civil, devido ao cronograma do Acordo de Resultados do governo de Minas Gerais. O prêmio por produtividade começou a ser pago em 2008, ano em que foi modificada a metodologia do Acordo de Resultados, através de legislação. Também encontramos na legislação a metodologia para preenchimento dos procedimentos para a avaliação do servidor.

As notas da avaliação de desempenho são importantíssimas, principalmente para os servidores admitidos após 2006, pois seus adicionais na remuneração são proporcionais ao valor da nota recebida.

O Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD), está disponível no *site* de acesso restrito <[www.sisad.mg.gov.br](http://www.sisad.mg.gov.br)>, nele são lançados os dados relativos aos planos de desenvolvimento do servidor, assim como o resultado da sua avaliação. Os gestores acessam uma área específica do *site* a fim de lançar os dados relativos à avaliação de desempenho dos seus subordinados.

Parte da avaliação de desempenho é feita pela chefia imediata, que também é responsável pelo lançamento das metas a serem cumpridas a fim de alcançar os objetivos do acordo de resultados. Essas metas e outros critérios determinados pelo governo, como assiduidade, observação aos canais hierárquicos, etc., são fatores determinantes para o preenchimento dos instrumentos que devem ser preenchidos pelo chefe imediato juntamente com o servidor, que deve ser cientificado de suas deficiências, para que este busque medidas que possam atenuá-las.

O PGDI é o passo essencial para que sejam geradas a Avaliação Especial de Desempenho (AED) ou a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) — a primeira é o instrumento de avaliação para os servidores em estágio probatório, e a segunda para os servidores efetivos.

O servidor tem o direito de interpor recurso relativo à sua nota até dez dias depois de ter dela tomado ciência, porém somente o chefe de polícia tem o poder de julgar o referido recurso, baseado em relatórios expedidos por uma comissão de recursos, formada por servidores que foram indicados por seus pares, em votação prévia, na fase inicial do processo de avaliação de desempenho anual.

O detalhamento relativo aos dispositivos legais citados encontra-se no histórico relativo à perícia criminal, presente nesse trabalho.

## 5 METODOLOGIA

Tendo-se em vista o enfoque prioritariamente humano em busca do relacional, da motivação e da comunicação no ambiente de trabalho dos peritos em criminalística, a opção por uma abordagem qualitativa nesta pesquisa foi considerada adequada, porém ela não foi tomada como exclusividade, porque, mesmo que uma análise estatística complementar seja simples, ela pode contribuir para dar consistência aos resultados.

Esse ponto é enfatizado por Vieira (2004) quando, por um lado, descreve as tendências de determinado campo do saber, como é o caso da administração, quanto à opção por pesquisa qualitativa e, pelo outro, considera a compatibilidade no emprego das duas abordagens (VIEIRA, 2004, p.17). Além de criticar a posição radical de que “pesquisa qualitativa não possui caráter científico” (VIEIRA, 2004, p.20) também afirma que “a dicotomia entre pesquisa qualitativa pesquisa quantitativa é falsa” (VIEIRA, 2004, p. 26). Esse é o caminho perseguido nesta pesquisa, desde a sua etapa preliminar.

As fontes foram múltiplas e partiram da literatura publicada à legislação, passando por documentos institucionais e *sites* abalizados. Sem a pretensão de realizar uma revisão bibliográfica rigorosa, não foi possível deixar de esclarecer uma busca por trabalhos acadêmicos desenvolvidos na área, com alguma relação com a proposta deste estudo. Cabe, pois, elucidar aqui que, quando esta dissertação ainda encontrava-se em fase de projeto, já havia uma dissertação de mestrado realizada por um perito criminal, em São Paulo, a qual foi consultada e cujas referências selecionadas se encontram na bibliografia. Além disso, um trabalho sobre preservação de local do crime — tópico que constitui uma das questões deste estudo —, que um colega perito criminal de Minas Gerais apresentou em seminário, foi consultado. Outros trabalhos sobre temas relacionados a esta dissertação foram publicados durante a fase de elaboração e conclusão desta pesquisa.

## 5.1 PESQUISA DE CAMPO

A prática exploratória sugerida por Alvez-Mazzotti (1998) foi parte integrante do projeto, em busca de algum diálogo preliminar sobre as questões formuladas com os sujeitos da pesquisa em sua atuação como informantes. A pesquisa preliminar foi incluída na metodologia devido a três expectativas fundamentais: familiarizar-se com o próprio ambiente de trabalho, assumindo a condição de pesquisadora; familiarizar colegas e sujeitos em geral sobre o mesmo aspecto, isto é, a colega como pesquisadora; testar as possibilidades do tema para esta dissertação com seu problema conforme proposto e, também, a aceitabilidade do tema entre os sujeitos no campo definido.

Dentro do âmbito da pesquisa qualitativa os sujeitos foram escolhidos e existiu o convívio, a conversa livre, entrevistas individuais, de estrutura semiaberta, e questionários, também de estrutura semiaberta. As questões foram predominantemente descritivas, próprias do método fenomenológico e enriqueceram as abordagens explicativas, avaliativas e hipotéticas.

Para aplicação de questionários no campo, contribuindo com informações também quantitativas, os sujeitos foram considerados na totalidade dos peritos criminais, no espaço e tempo delimitados para este estudo, isto é, o corpo pericial do Estado de Minas Gerais em atuação, dentro do estabelecido para esta dissertação. Também fizeram parte do escopo peritos criminais aposentados, com o objetivo de revelar o mundo da criminalística no qual convivem os peritos em seu ambiente de trabalho, desde sua formação até a profissionalização e aposentadoria e a carreira desse considerável número de profissionais, entre os quais a pesquisadora se encontra, nas mesmas condições.

## 5.2 COLETA DOS DADOS E SUA ANÁLISE

Além dos dados bibliográficos destinados à construção do referencial teórico, a documentação legislativa contribuiu para descrever e discutir a história da perícia criminal mineira, além de fazer alusão à formação dos peritos criminais de Minas Gerais. Também foram obtidos dados através das entrevistas e conversas individuais e dos questionários.

Sobre técnicas e procedimentos, cabe dizer que entrevistas foram feitas com peritos

criminais já aposentados, os quais foram escolhidos como sujeitos por sua representatividade. Essas pessoas participaram e modificaram, de forma ativa e notável, a história da Perícia Criminal de Minas Gerais. Esses profissionais foram inestimável fonte de informação para o levantamento de dados históricos acerca da atividade pericial em Minas Gerais e puderam lançar luz no escuro túnel da compreensão do fenômeno que ora é vivenciado e que deve ser transposto, daí o cuidado com os procedimentos. As entrevistas e conversas tiveram início na fase exploratória da pesquisa e seu conteúdo, somados aos resultados da fase exploratória, serviram para direcionar e refinar as questões do questionário final e, também, elucidaram questões relativas a informações não-registradas documentalmente, assim como a percepção do vivido por esses profissionais, no âmbito de seu campo de atuação na perícia.

O primeiro modelo de questionário foi entregue a seis peritos criminais que trabalhavam no Instituto de Criminalística. Estas pessoas atuaram como revisores e desempenharam importante função no sentido de sugerir questões e adequações no texto, para melhor entendimento do que se pretendia investigar.

Após sua melhoria, o questionário foi distribuído para quarenta peritos criminais de seções de plantão e de expediente. As respostas dos primeiros questionários devolvidos e as conversas que a pesquisadora teve com os colegas ao entregar e, também, ao receber de volta o questionário respondido, a fizeram optar por aperfeiçoar duas questões, inserir outras duas, e modificar a forma de distribuição dos demais questionários. A sugestão mais significativa dos colegas de trabalho nesse sentido foi a de abrigar o questionário em um *site* específico para pesquisas, o que possibilitou que mais peritos pudessem contribuir com a elaboração desse estudo. Além dessa funcionalidade, a utilização da *web* para distribuição dos questionários possibilitou maior rapidez na análise dos dados e elaboração dos gráficos que esboçam a parte quantitativa desta dissertação. A pesquisadora inseriu mais uma questão no questionário, solicitando que o colega indicasse o e-mail de, pelo menos, mais outros cinco peritos e, então, enviou por *e-mail* mensagens para 527 endereços eletrônicos — os quais pertenciam a 504 pessoas — com o *link* que possibilitava acesso ao questionário, que estava abrigado no *site* *Survey Monkey*. Foi possível acessar o questionário entre os dias 6 de dezembro de 2011 e 4 de março de 2012, quando o coletor foi fechado.

No quadro oficial atual de peritos criminais, explicado no histórico da perícia criminal de Minas Gerais desse trabalho, existem 687 vagas para essa carreira, porém, atualmente, 567 peritos criminais estão em atividade em todo o Estado de Minas Gerais, incluindo os que estão em licença para tratamento médico, de acordo com Daniella Rodrigues Leite Caldas, perito criminal lotada na SPTC. Não foi possível levantar a informação sobre

quantidade exata de peritos realmente em atividade, ou seja, excluídas as pessoas em tratamento de saúde. Desse total, 522 interessavam à pesquisa, pois trabalhavam no IC ou nas STRCs, esse parâmetro excluiu quarenta e cinco peritos criminais do escopo da pesquisa.

Do total de pessoas para as quais foram enviadas mensagens, 248 responderam ao questionário; entre essas pessoas, apenas vinte responderam somente parcialmente. Cabe ressaltar que 256 pessoas não o responderam.

A amostra obtida representou 47,5% do público de interesse da pesquisa. Do total do universo que interessava à pesquisadora, setenta e nove peritos criminais eram gestores de nível superior (direção, coordenação e chefias de divisão) e de nível inferior (chefias de seção do IC ou das STRCs); trinta e seis gestores contribuíram com a pesquisa, o que representa 45,6% do universo de gestores.

Ainda em relação ao envio do questionário e suas respostas, é importante comentar que foram enviadas quarenta e sete mensagens em diferentes datas. A primeira mensagem enviada, em 13/12/2011, foi um convite para responderem ao questionário, cujo texto não iniciava com pronome de tratamento, nem dados da pesquisadora (sua identificação era feita pelo endereço eletrônico e pelo texto base do *site*, na mensagem enviada ao destinatário, que explicava que era um convite para responder a uma pesquisa com o nome da pesquisadora). As próximas mensagens foram sendo aperfeiçoadas no que tange à forma de tratamento e assinatura: inseriu-se primeiramente “Prezado Perito” e depois “[nome];[sobrenome]” e a identificação da pesquisadora, com seu nome completo, local de trabalho e telefones de contato. Essas alterações promoveram reações interessantes no ânimo dos colegas de trabalho, pois, até dia 07/01/2012, ou seja, *trinta e um* dias de coleta, apenas *sessenta e três* pessoas haviam respondido ao questionário e, após a inserção do nome do colega e dos dados completos da pesquisadora, em apenas *um* dia, *oitenta* pessoas o responderam. Esse fato demonstra a significância do valor da *individualização*, do chamado. A alteração no tratamento fez com que a pessoa entendesse que sua opinião importava e que aquela mensagem tinha sido enviada para ela, e não para qualquer pessoa, que ela era responsável pelas respostas que porventura fossem ser lançadas. Um dos respondentes enviou uma mensagem para a pesquisadora, que fez com que ela refletisse no procedimental e enviasse outra mensagem aos peritos, explicando que não era necessário responder todas as questões em uma só oportunidade: o *site* salvava as respostas e a pessoa poderia responder aos poucos, conforme sua disponibilidade de tempo. Essa informação adicional promoveu a adesão de diversos colegas ou a retomada de repostas em andamento. Também foram enviadas mensagens de agradecimento e algumas delas foram respondidas pelos sujeitos de forma

carinhosa e reconhecedora da relevância deste estudo.

Os dados obtidos na pesquisa de campo foram objeto de análise do conteúdo e, também, do discurso, segundo o propósito da metodologia definida, recorrendo-se em especial a Bardin (2004), devido à sua dedicação à literatura sobre o método, visando a uma melhor compreensão de como se situam em relação à realidade profissional e humana, na qual estão inseridos, os conceitos chave do problema em estudo, quais sejam: o fator motivacional, a comunicação e a liderança em suas implicações com a qualidade do trabalho profissional e da condição humana, como membros da sociedade.

Neste ponto, apesar do referencial teórico não abranger obras da pós-modernidade, a alusão antecedente à condição humana e à questão de ser membro da sociedade, pelo menos merece uma breve inserção de reflexão desse futuro já, aí, da pós-modernidade. Segundo Agnes Heller e Ferenc Fehér (2002, p 59)

Se o fim do indivíduo é a autodeterminação, então é provável que o objetivo superior a que o indivíduo se dedica seja a autodeterminação de outros. [...] visar à autodeterminação dos outros é o objetivo mesmo além da auto-realização do indivíduo, que jamais é em prejuízo da autodeterminação da pessoa.

A relação de expectativa dos envolvidos na atividade, não apenas pública, mas pericial criminal, encontra eco nesse sentido. Continuam os autores:

A pessoa é membro de grupos e instituições e relações pessoais. Nesta condição, busca a autodeterminação de todos os membros desses grupos, instituições e relações pessoais, assim como sua autodeterminação, ao dedicar-se a um valor ou uma finalidade superior à pessoa (HELLER & FEHÉR, 2002, p. 59 e 60).

E esse pensar e agir é parte da vida pericial.

Os autores reconhecem o desafio da posição e sabem o quanto os fracassos são frequentes, mas argumentam que não se trata de um “tudo ou nada” (HELLER & FEHÉR, 2002), mas sim, do que eles chamam de “uma visão destotalizante da relações sociais” em que não poderão fracassar todos os projetos, mas alguns e que, todavia, “ junto com outros” se pode ser bem sucedido em instituições sociais mesmo nas mais amplas, o que vale para a escolha da profissão, o trabalho, a satisfação das necessidades (HELLER & FEHÉR, 2002, p. 60).

Diante desse dinâmico e emaranhado mundo de relações, a comunicação emerge como vital e sugerindo escolha de método. Assim, a análise de conteúdo foi escolhida por ser

uma técnica de análise de comunicações adequada em pesquisas exploratórias, cujo suporte seja escrito ou oral, seja fruto do diálogo obtido através de entrevistas, conversas e respostas a questionários, com o objetivo de estabelecer uma correspondência entre as estruturas semânticas ou linguísticas, e as estruturas psicológicas e sociológicas, que podem ser traduzidas em dados quantitativos (BARDIN, 2004, p. 30 e 36) para interpretação qualitativa. A análise do discurso é uma das técnicas da análise do conteúdo, que considera que o discurso é determinado por suas condições de produção e o sistema linguístico no qual está inserido; além disso, “o discurso é ao mesmo tempo, coletivo e individual” (BARDIN, 1994 apud VIEIRA; ZOUAIN, 2005, p. 117).

Com o uso de recursos do *site* que abrigava a pesquisa, as respostas objetivas foram transformadas em gráficos. As questões abertas tiveram as palavras e expressões de maior ocorrência destacadas e estas serviram de leme para que a análise de conteúdo foi assim iniciada, posteriormente foram detectados os temas pela sua significância psicológica, e assim foi possível apreender as opiniões, motivações e atitudes dos respondentes.

Gráficos foram feitos a partir do *site* *SurveyMonkey* e também do *software Excel*, os quais puderam complementar os dados processados à luz da análise do conteúdo, favorecendo o “cruzamento de dados” e, conseqüentemente, maior “confiabilidade do estudo” (VIEIRA, 2004, p. 24).

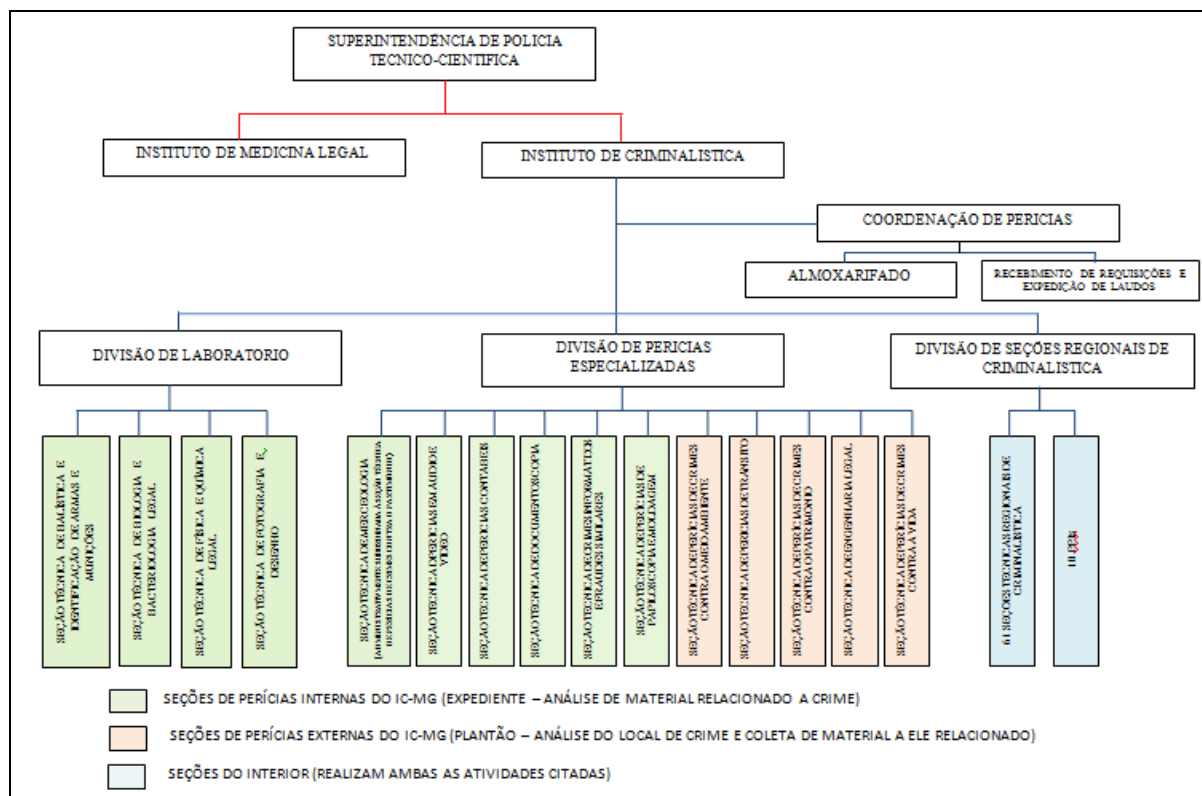
### 5.2.1 Detalhamento dos dados e sua análise

Dentre as alterações ocorridas na estrutura da carreira pericial, talvez a mais significativa tenha sido a exigência da graduação em qualquer curso de nível superior, na visão dos peritos aposentados ou em vias de aposentar. O entrevistado 1 definiu que o ingresso de “mentalidades mais avançadas tecnicamente” [...] “abriu o campo de pesquisa” [...] então isso [...] veio aperfeiçoar tecnicamente o perito”, pois anteriormente “os peritos eram praticamente proibidos de concluir os laudos”: fato observado pelos respondentes que eram peritos criminais, e não pelos que eram peritos especialistas — a explicação se funda na especificidade dos exames, que para os especialistas, eram laboratoriais. No entanto, apesar do considerado avanço para execução dos exames, os laudos tiveram sua qualidade piorada, apesar de “todos os peritos serem possuidores de diploma de terceiro grau, muitos com mestrado e doutorado”, conforme explicitou o entrevistado 3. As justificativas recorrentes



foram menor índice de criminalidade no passado, quadro de pessoal proporcional à demanda de trabalho e, principalmente, a dedicação exclusiva à perícia, que naturalmente ocorria à época do profissional de nível médio, posto que, frequentemente, o ingresso na carreira pericial marcava o início da vida profissional da pessoa que, recém graduada com o 2º grau de ensino (atualmente definido como Ensino Médio), buscava colocação no mercado de trabalho. Os motivos também seriam os responsáveis por causar distanciamento entre as pessoas, que não interagem com a frequência e intensidade do passado. O entrevistado 3 expôs que, no seu entendimento, “se todos se dedicassem, se a dedicação exclusiva realmente fosse obrigatória e o perito tivesse mesmo que cumprir uma carga [horária], que não o possibilitasse de ter outro emprego e que, se ele tivesse um pouquinho mais de boa vontade, [...] o nosso trabalho melhoraria muito!” Essa frase traz reflexões acerca do comprometimento do profissional com a carreira pública, da sua responsabilidade perante o outro, à co-humanidade expressa por Fraga (2009).

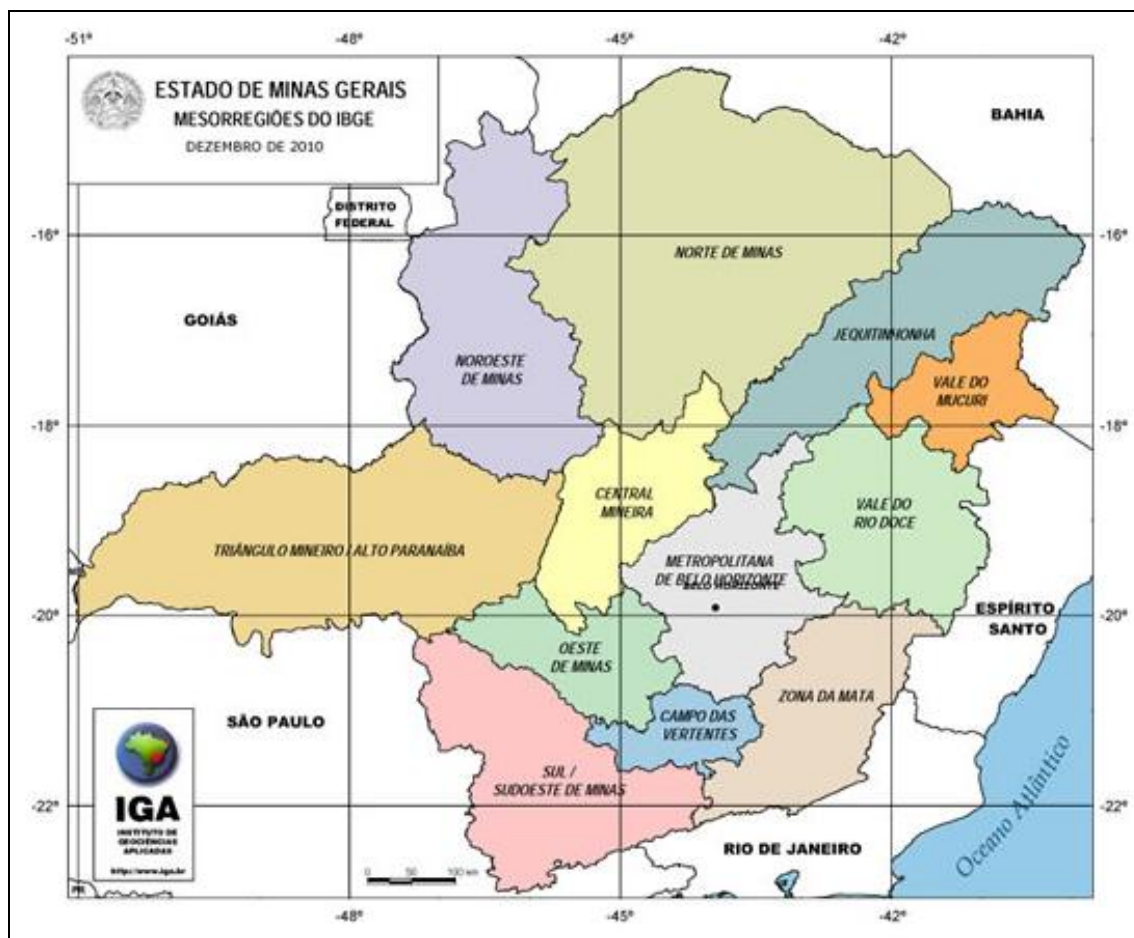
À SPTC subordinam-se o Instituto de Criminalística e o Instituto Médico Legal, de acordo com a última alteração legal ocorrida, citada no histórico da perícia criminal constante nesse trabalho. O Instituto de Criminalística é o responsável pela gestão das diversas seções de perícias, tanto de Belo Horizonte quanto da região metropolitana e interior do Estado. A atual estrutura da perícia criminal de Minas Gerais pode ser visualizada na figura 10. A análise desse organograma e, também, das legislações acerca da carreira pericial, trazem reflexões acerca da estrutura da organização, a partir das quais conclui-se ser burocrática, baseada nos princípios tayloristas, devido a existência de “padrão de cargos precisamente definidos, organizados de maneira hierárquica através de linhas precisamente definidas de comando e comunicação”, ou seja, é a organização vista como “uma máquina” (MAGALHÃES, 2001, p. 28).



**Figura 10: Organograma da perícia criminal de Minas Gerais.**

Fonte: Inspirado no Decreto 17825/76 e Lei 18682/2009.

Os 853 municípios de Minas Gerais abrigam uma população de 19.595.309 — dezenove milhões, quinhentos e noventa e cinco mil, trezentas e nove pessoas (IBGE, 2010) — e estão divididos em doze mesoregiões geográficas: Alto Paranaíba, Campo das Vertentes, Central, Centro-Oeste, Jequitinhonha/Mucuri, Metropolitana, Noroeste, Norte, Oeste, Rio Doce, Sul e Triângulo. Esta divisão pode ser vista na figura 10. Os 527 peritos criminais alvo da pesquisa estão lotados em 62 municípios do Estado, incluindo a capital. A divisão do Estado por mesoregiões é vista na figura 11 a seguir.



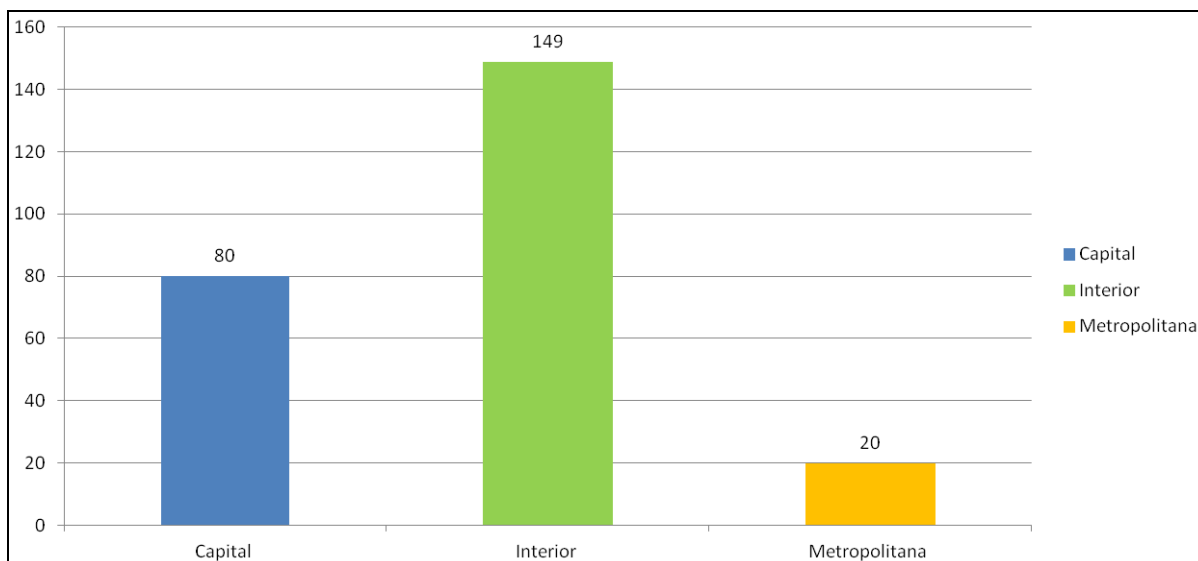
**Figura 11: O Estado de Minas Gerais dividido em mesorregiões**

Fonte: Governo do Estado de Minas Gerais.

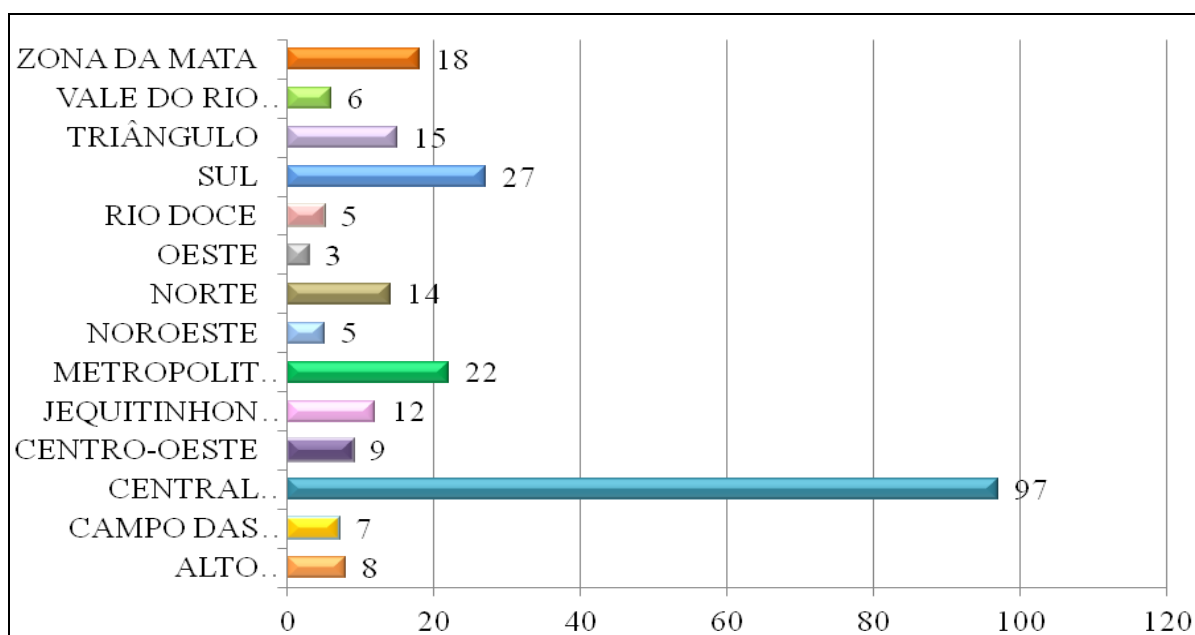
A pesquisadora obteve respostas de peritos criminais de todas as cidades, com exceção de uma, na qual há seis peritos criminais; nas demais, houve pelo menos um respondente e em algumas, todos os peritos responderam. Dos respondentes do interior, vinte e dois eram chefes de seção.

Do Instituto de Criminalística, foi possível ouvir a opinião de peritos criminais de todas as seções de perícia, além de quatorze chefes de seção, e de dois chefes de divisão.

Os gráficos 14 e 15 a seguir mostram a distribuição dos respondentes conforme suas diferentes condições e situação funcional: o gráfico 14 mostra a distribuição geral dos peritos, por macroregião geográfica, já o gráfico 15 refina a informação ao nível de mesorregiões.



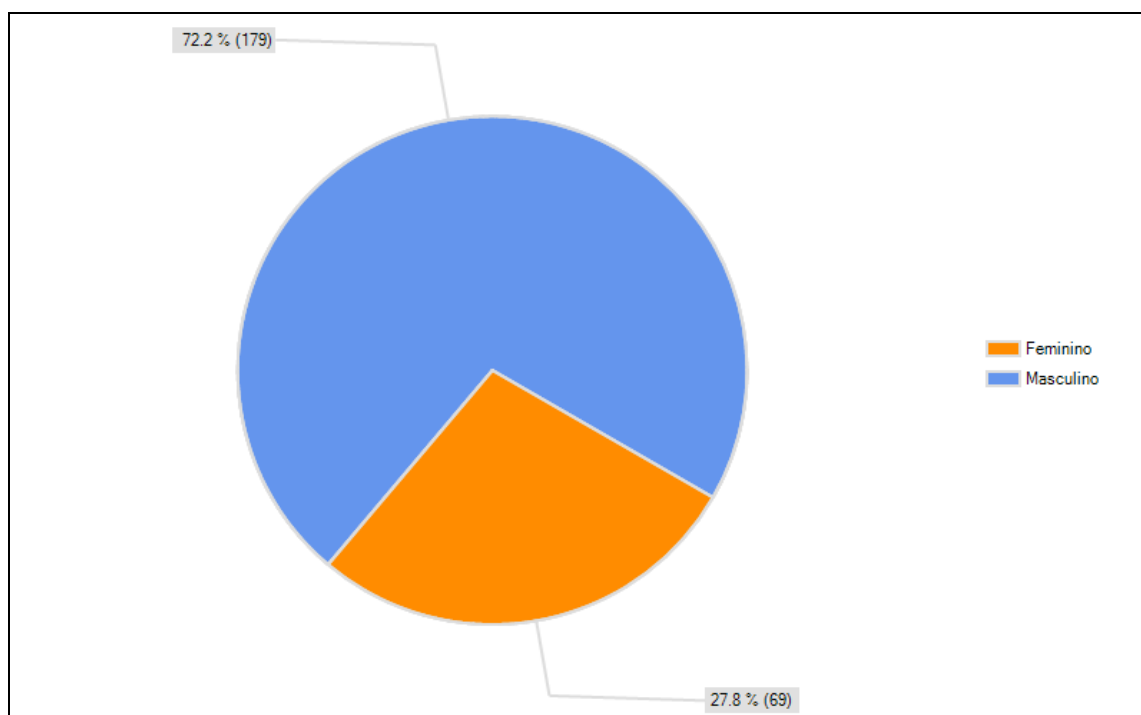
**Gráfico 14: Local de trabalho dos respondentes — distribuição geral por macroregião geográfica.**  
 Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.



**Gráfico 15: Local de trabalho dos respondentes — distribuição detalhada por mesoregião geográfica de Minas Gerais.**

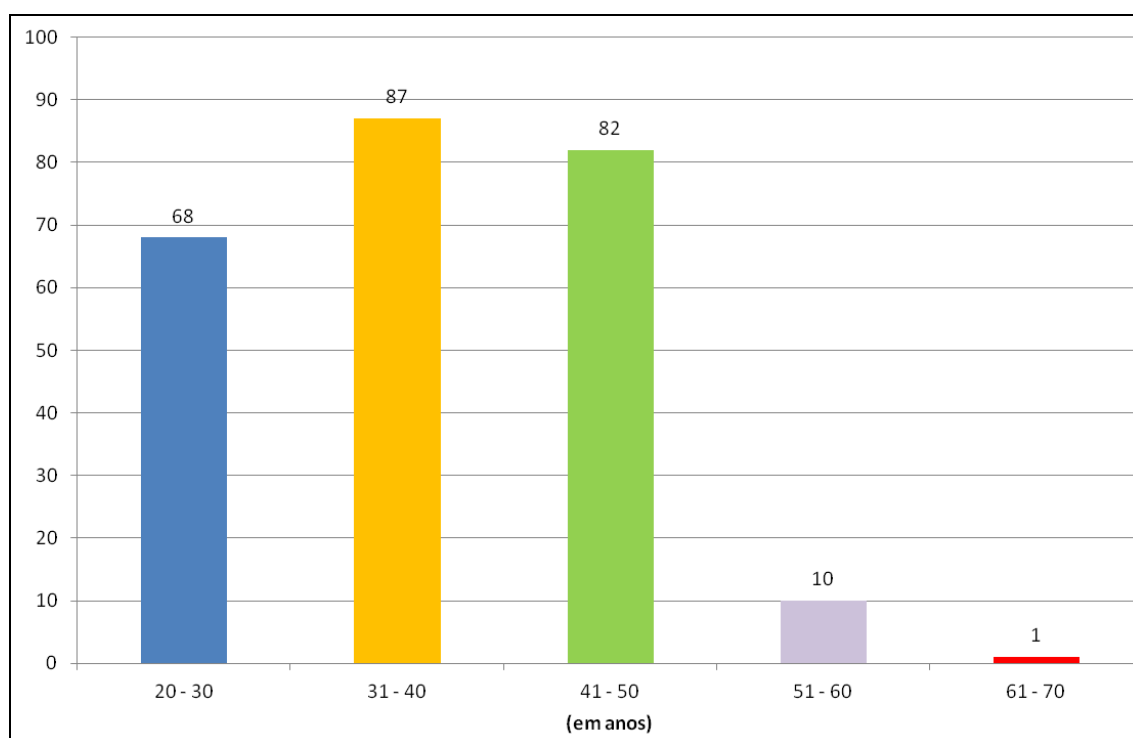
Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

O gráfico 16 mostra a classificação dos respondentes por gênero, e o gráfico 17 especifica a sua faixa etária; já no gráfico 18, está disponível o detalhamento do tempo de serviço dos respondentes. O gráfico 19 reflete a condição de ser ou não chefe da seção na qual os respondentes trabalham; em continuidade, o gráfico 20 agrupa informações sobre a posição hierárquica e local onde os respondentes estão lotados.



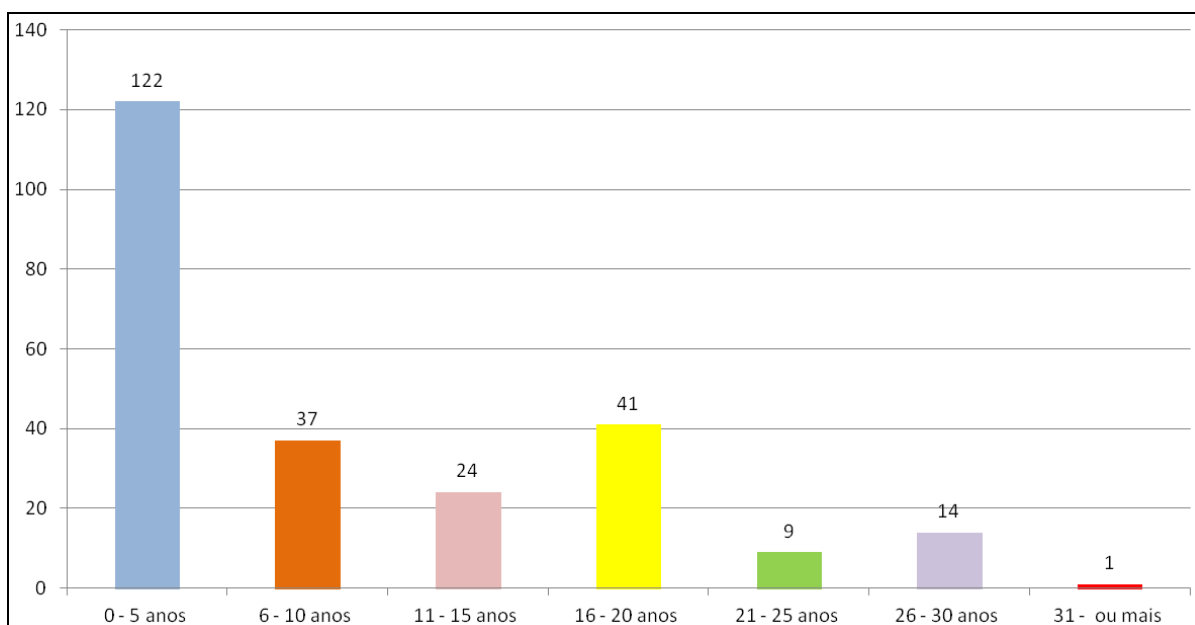
**Gráfico 16: Distribuição dos respondentes por gênero.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.



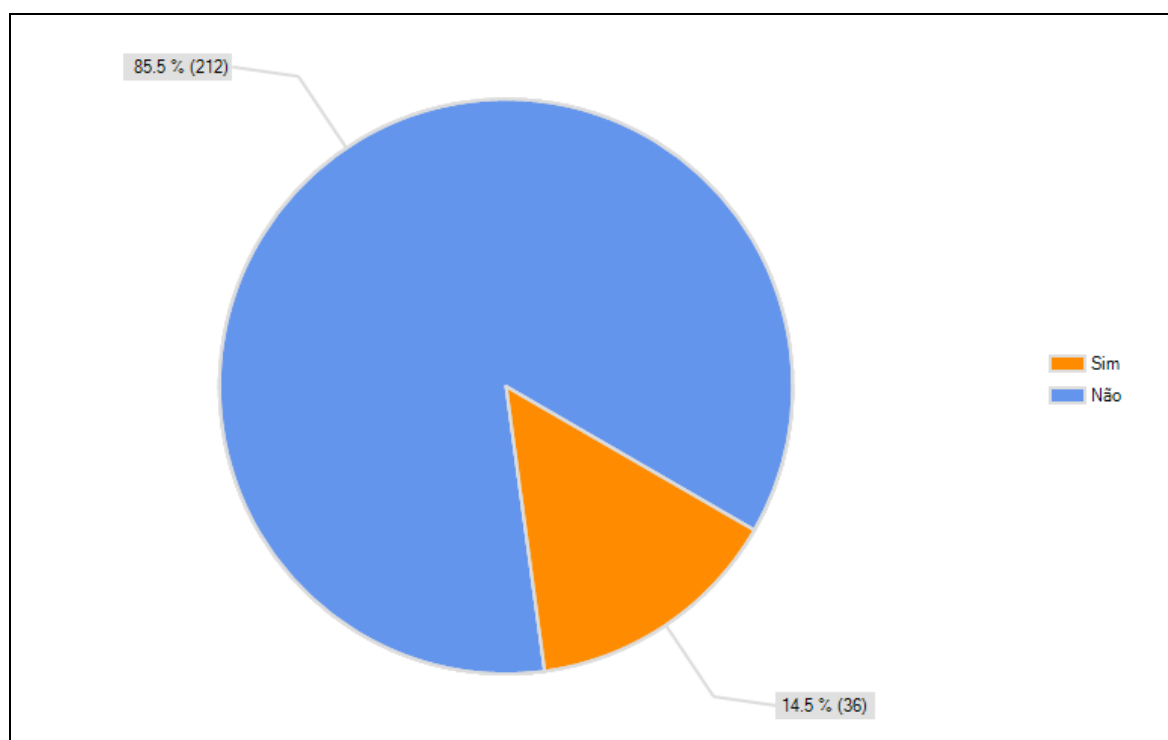
**Gráfico 17: Distribuição dos respondentes por faixa etária.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.



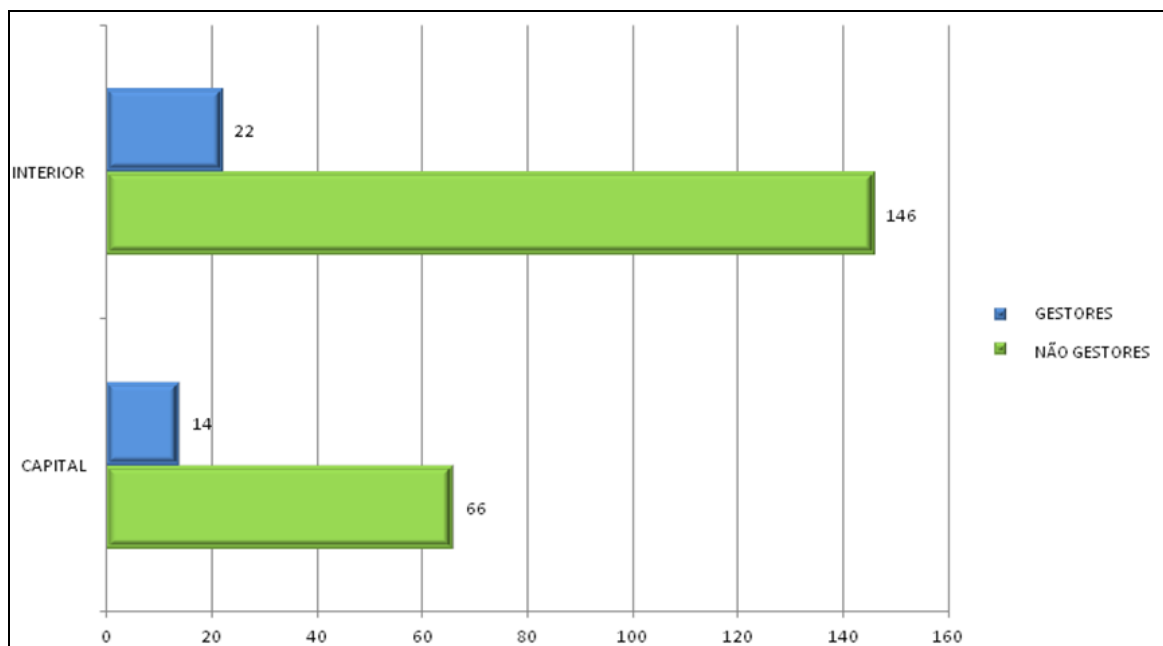
**Gráfico 18: Distribuição dos respondentes por tempo de serviço.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.



**Gráfico 19: Distribuição dos respondentes por posição hierárquica.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

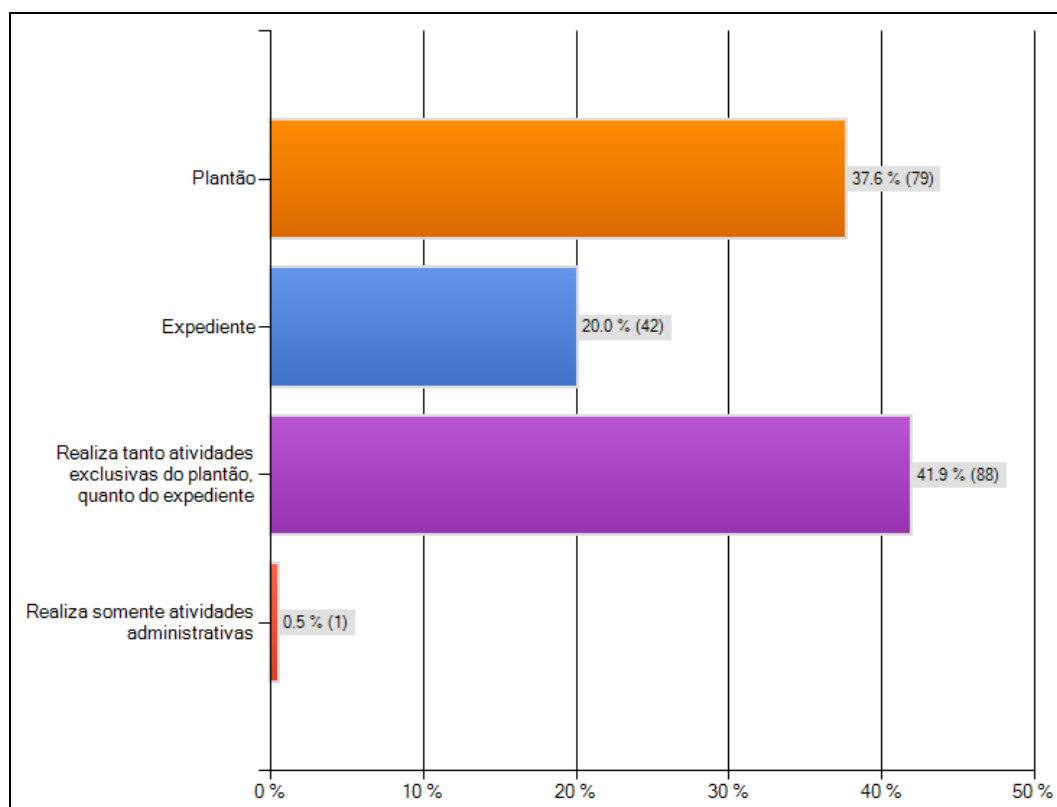


**Gráfico 20: Distribuição dos respondentes por posição hierárquica e por distribuição geográfica.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

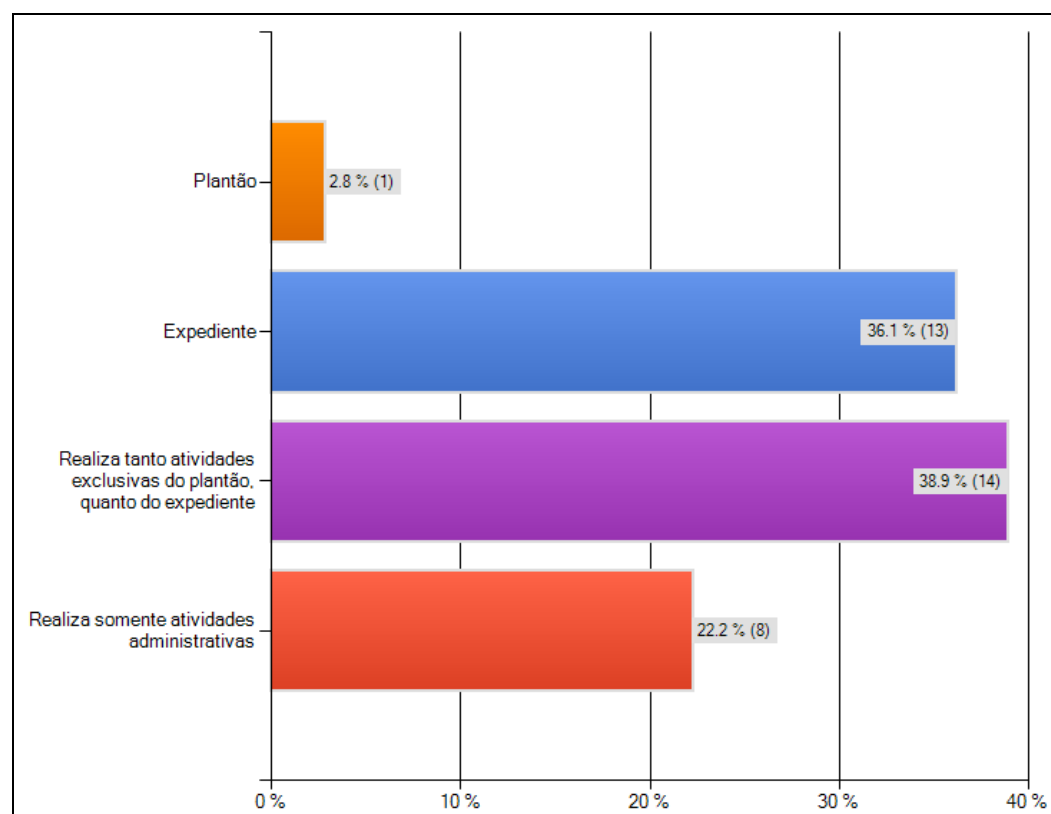
O gráfico 21 traduz a realidade laboral dos peritos não-gestores, em relação às suas atividades, e o gráfico 22 desnuda parte da realidade funcional dos gestores da perícia criminal de Minas Gerais, na qual os gestores, principalmente os lotados no interior, não se dedicam somente à gestão, mas realizam, também, perícias; além disso, a maioria concorre às escalas de plantão como os demais peritos da seção.

As atividades identificadas nos gráficos 21 e 22 como *de plantão* são aquelas que compreendem o exame pericial no local de crime — para melhor clarificação da questão, cabe detalhar que os vestígios fornecerão os dados que embasarão o laudo criminal. É nessa etapa que os peritos descrevem o local do crime, fotografam, fazem medições, assim como croquis esquemáticos, além de coletar vestígios tais como sangue, urina, saliva, e, também, objetos que tenham sido utilizados no crime, como facas, armas de fogo, pés de cabra, chaves de fenda, etc., ou que pertençam ao autor. Podem ser encontrados nos locais de crime vestimentas, ou até mesmo documentos, dos autores.



**Gráfico 21: Tipos de atividades desempenhadas pelos respondentes não-gestores.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.



**Gráfico 22: Tipos de atividades desempenhadas pelos respondentes gestores.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.



A seguir, são apresentados gráficos e resultados das análises de conteúdo relativas às diversas questões que objetivavam a clarificação do atual estado de ânimo dos peritos criminais que colaboraram com a pesquisa.

As respostas à questão que explorava o tópico *motivação para a qual o respondente havia feito o concurso* foram analisadas de acordo com os aspectos motivadores das diversas teorias constantes no referencial teórico. As palavras, expressões e frases que mais ocorreram, foram aquelas que se referiam à satisfação pessoal; objetivo de vida; área de interesse de trabalho e de atuação profissional; intenção de servir ao próximo; influência de pessoas próximas como amigo(a), familiar ou namorada(o) e insatisfação com a carreira anterior. Foi interessante perceber que os peritos aposentados ou que estavam aguardando a aposentadoria também alegaram aspiração de infância, como disse o entrevistado 3: “[...] as pessoas me perguntavam naquela época, eu tinha cinco, seis anos, quê que você vai ser quando crescer? Eu dizia: vou ser perito!”, ou para ascensão na carreira policial, oportunidade de emprego, para alguns, o primeiro ou, ainda, por influência de familiar.

Estas palavras e expressões foram, então, agrupadas e interpretadas como as necessidades de estima, sociais e de autorrealização, descritas por Maslow (CARNIEL, 1999; CAVALCANTI *et al*, 2009; SOBRAL; PECI, 2008). Esses fatores também foram objeto de estudo de Herzberg (CHAPMAN, 2010; MACEDO *et al*, 2006; MOTTA, 1986; SOBRAL; PECI, 2008) que os classificava como emocionais. Já Alderfer (CICCHETTO, 2008; LORENTZIADS, 2002; SOBRAL; PECI, 2008), os interpretou como de crescimento, e McClelland, como de realização (SOBRAL; PECI, 2008). Além de Locke (MACEDO *et al*, 2006; SOBRAL; PECI, 2008), que dizia que o indivíduo despende energia para realizar um objetivo de acordo com seu grau de estímulo, aceitação, desafio e possibilidade de sucesso, no caso, o concurso para a carreira pericial. É importante salientar que a maior frequência ocorreu para as palavras, termos e expressões que relacionavam a motivação à vocação, intenção desde tenra idade, à vontade de vencer desafios ou por interesse na área técnica. Também é importante salientar que ocorreram respostas que ilustram a teoria de Vroom (SOBRAL; PECI, 2008; MOTTA, 1986), na qual fatores individuais x ambientais provêm o intelecto de informações que o levam a optar por realizar uma tarefa, sendo esta, o concurso público.

A segunda maior recorrência apareceu nas palavras, frases ou expressões que denotavam que a motivação se deu por motivos abordados por quatro importantes pesquisadores: fatores de segurança e estabilidade citados por Maslow (CARNIEL, 1999; CAVALCANTI *et al*, 2009; SOBRAL; PECI, 2008), e também por Herzberg, nos seus fatores

emocionais (CHAPMAN, 2010; MACEDO *et al*, 2006; MOTTA, 1986; SOBRAL; PECI, 2008), além de Locke com o estabelecimento de objetivos (MACEDO *et al*, 2006; SOBRAL; PECI, 2008), bem como Vroom, na sua teoria da expectativa (SOBRAL; PECI, 2008; MOTTA, 1986).

Além dos motivos expostos, ocorreram também manifestações relativas ao desejo de contribuir com a sociedade elucidando crimes e ainda, de melhoria na carreira policial. Esses motivos são os de autorrealização, estima e busca social de Maslow, somados aos motivacionais de Herzberg (CHAPMAN, 2010; MACEDO *et al*, 2006; MOTTA, 1986; SOBRAL; PECI, 2008). As frases seguintes foram escolhidas, entre as demais respostas para esta questão, por caracterizarem em sua grande maioria, as aspirações das teorias de motivação. A ordenação dos respondentes aparece à direita da letra erre maiúscula, procedida por um ponto. Esse tipo de nomenclatura foi mantida ao longo desse trabalho.

R. 241: “Possibilidade de realizar um trabalho de impacto social positivo e relevante.”

R. 245: “à época, eu procurava emprego no setor público. Passei em alguns concursos públicos, mas este é o que pagava melhor e era aquele cuja atividade era a mais interessante. A escala de serviço também era interessante.”

R. 246: “Sempre gostei da área. Estudei e me preparei para isso”.

R. 84: “UM COLEGA QUE JÁ ERA PERITO ME FALOU DO CONCURSO E DA PROFISSÃO E ACHEI UMA BOA OPORTUNIDADE.”

R. 110: “É o que sempre desejei fazer em minha vida.”

R. 178: “PELA ESTABILIDADE FINANCEIRA DO SERVIDOR PÚBLICO E PORQUE O MEU PAI ERA PERITO.”

R. 15: “Porque achei que poderia ser bem sucedido nessa carreira”

R. 175: Prestar serviço à sociedade, contribuindo para a elucidação de crimes”

Neste ponto ganha visibilidade a questão do outro social, do sujeito público para o qual o servir do perito criminal realmente dirige, na essência de todos os seus esforços. Na

verdade começa a emergir seu esforço para

[...] estender a experiência para além do resultado, a fim de abranger a consequência. A fenomenologia pode contribuir para apreender o fenômeno da consequência, que faz aparecer a essência do humano na ação ou na omissão e que, ainda, favorece a apreensão da relevância dessa ação para o humano, bem como pode desvelar a legitimação dessa ação” - no caso do perito criminal – ‘no mundo da vida, para o espírito humano’ (Fraga, 2009, p.135), o que, à primeira vista, pode parecer algo teórico, distante, porém, é o que impacta forte, direta e concretamente tanto o perito enquanto o profissional consciente, quanto à sua ‘dimensão social’ (2009, p. 180), bem como ao cidadão comum que necessita de sua competência técnica pericial criminal, quanto, ainda, de seu espírito público, no ato de servir de ‘ser em comum, em co-humanidade’ [...] a uma ‘presença decidida’ que não está relacionada em nenhum caso à ‘impessoalidade’ (CAVALCANTI *et al*, 2009, p.181).

As respostas demonstraram motivações que foram estudadas na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow — autorrealização, sociais, estima, segurança e estabilidade (CARNIEL, 1999; CAVALCANTI *et al*, 2009; SOBRAL; PECI, 2008). Também na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg — fatores motivacionais (CHAPMAN, 2010; MACEDO *et al*, 2006; MOTTA, 1986; SOBRAL; PECI, 2008) e, ainda, na Teoria ERC de Alderfer — necessidades existenciais e de crescimento (CICCHETTO, 2008; LORENTZIADS, 2002; SOBRAL; PECI, 2008), assim como na Teoria das Três Necessidades de McClelland — realização (SOBRAL; PECI, 2008). Considerando que ser aprovado no concurso era o objetivo, então encontramos traços da Teoria do Estabelecimento de Objetivos, de Edwin Locke — os objetivos devem ser estimulantes, aceitáveis, desafiadores e alcançáveis (MACEDO *et al*, 2006; SOBRAL; PECI, 2008). Observando que a escolha de fazer o concurso foi uma decisão tomada pelo intelecto, então, temos a confirmação da Teoria da Expectativa, de Vroom (SOBRAL; PECI, 2008; MOTTA, 1986).

Após a aprovação no concurso e a etapa do curso de formação, inicia-se a realidade funcional e o perito criminal passa a vivenciar os problemas relativos à profissão e às condições de trabalho oferecidas pelo Estado. Então, inevitavelmente, surge a seguinte pergunta: “o que faz a pessoa permanecer na carreira?” Essa questão demonstrou, além dos fatores que motivam o funcionário a permanecer no cargo, também seu compromisso com a instituição.

Nessa questão, as maiores ocorrências foram de palavras, expressões e frases relacionadas ao amor pelo trabalho, realização profissional, prazer pela profissão, importância do trabalho, contribuição social para a sociedade ou para as pessoas. Em seguida, apareceram respostas relativas à estabilidade/segurança, além de salário/remuneração; a terceira maior

ocorrência está relacionada com esperança, com expectativa de melhoria das condições do trabalho, do cargo, além do reconhecimento da profissão e do merecimento de salários melhores.

À luz do referencial teórico podemos traduzir estas manifestações pelas necessidades de autorealização, estima, segurança e estabilidade social de Maslow (CARNIEL, 1999; CAVALCANTI *et al*, 2009; SOBRAL; PECI, 2008), e pelos fatores motivacionais de Herzberg (CHAPMAN, 2010; MACEDO *et al*, 2006; MOTTA, 1986; SOBRAL; PECI, 2008), além dos de crescimento e existenciais de Alderfer (CICCHETTO, 2008; LORENTZIADS, 2002; SOBRAL; PECI, 2008) e dos fatores de realização de (BERGAMINI, 1994; SOBRAL; PECI, 2008). Considerando que se age sempre por intencionalidades, então, mais uma vez, surge a Teoria da Expectativa de Vroom (SOBRAL; PECI, 2008; MOTTA, 1986).

Foram encontradas frases que revelaram as motivações dos peritos criminais para permanecer no cargo, seguem exemplos dessas manifestações:

R. 10: “Diante das dificuldades enfrentados no interior, aparente descaso da instituição com as condições de trabalho precárias, permaneço na carreira em função do amor que tenho à profissão, apenas.”

R. 127: “Porque é uma profissão que nos desafia a cada dia de trabalho e que tem um papel muito importante para a sociedade.”

R. 237 – “São vários fatores: a importância do trabalho para a sociedade, quando bem realizado, é talvez o mais relevante. 2) A natureza investigativa do trabalho é estimulante. 3) A diversificação do trabalho — um local nunca é igual ao outro, o que estimula o estudo e o crescimento profissional.”

R. 215: “1. Satisfação com a atividade pericial. 2. Estabilidade. 3. Esperança de melhorias.”

R. 220 – “Estabilidade empregatícia (faltam 5 anos para sair) e apesar de tudo ainda tenho idealismo.”

R. 229 – “Expectativa de melhoria de condições e de salário. Expectativa de realização de serviço mais qualificado do que venho desenvolvendo hoje, que é bem aquém das

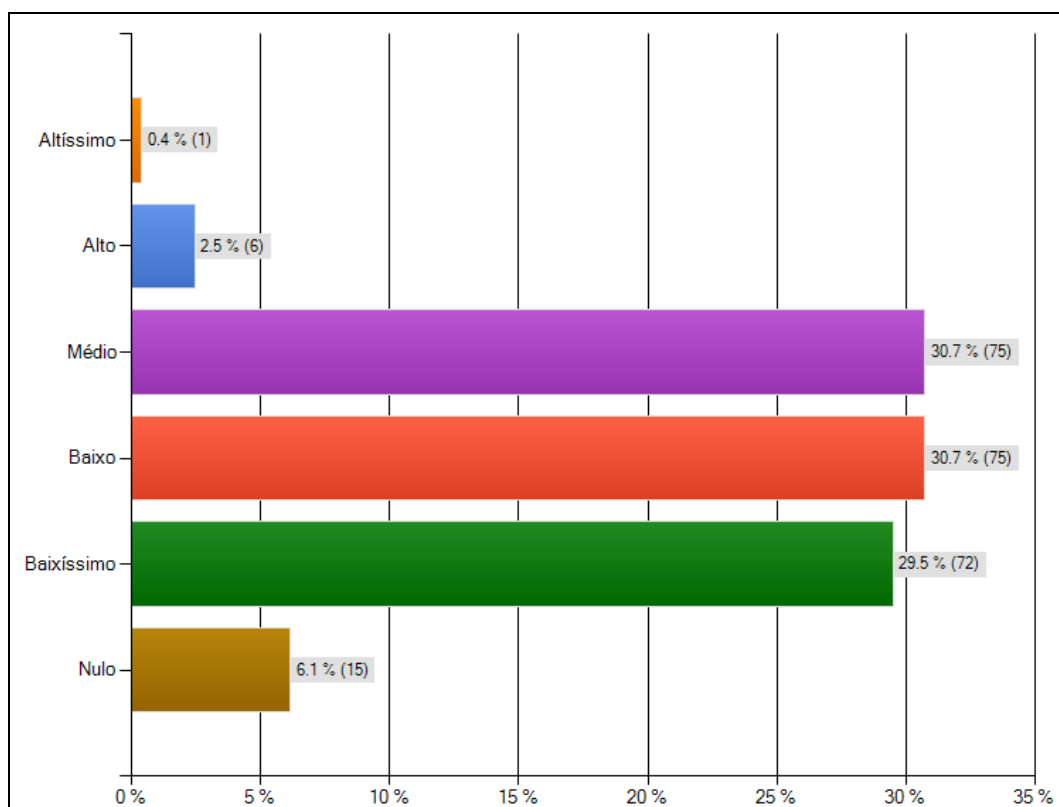
expectativas iniciais.”

R. 231: “Somente o salário.”

R. 27: “Hj é apenas o salário, pq a ‘carreira’ está longe do que eu imaginei que era.”

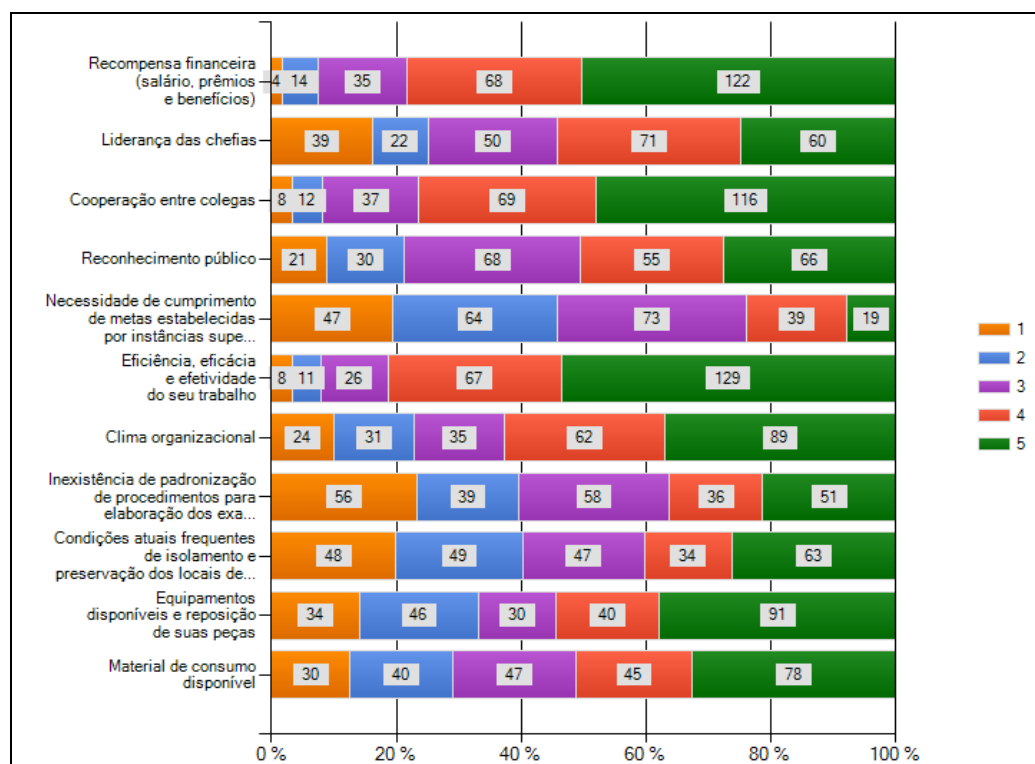
A frase do R. 27 merece ser explanada à luz de Wood Jr. (2004), que explica o processo de socialização organizacional: na primeira fase o indivíduo traz, para a nova função ou carreira, seu conjunto de “valores, atitudes e expectativas,” que será “reconstruído no interior da organização.” Depois vem a fase do confronto, “quando o conjunto de atitudes e predisposição do indivíduo encontra os desejos e valores prevalentes na organização.” Nesta fase há as reações de “aprovação, indiferença ou punição, por ele percebidas [...] O processo finaliza com a fase de “mudança e aquisição, quando o indivíduo começa a agir de forma a aprender e a desenvolver comportamentos e idéias modificadas” (WOOD JR., 2004, p. 96 e 97). Bergamini (1994) complementa enfatizando que geralmente as pessoas estão muito animadas com o emprego na fase inicial, pois têm esperança e expectativas. A comparação entre as expectativas desse respondente com a realidade da organização produziu desânimo e tem feito essa pessoa trabalhar *apenas pelo salário*. Desilusão, frustração e tristeza podem advir dessa situação. O papel da liderança é fundamental nesses casos, que poderá, conhecendo as necessidades desse indivíduo, atuar de forma a, pelo menos, atenuar o processo desmotivacional (BERGAMINI, 1994).

A pesquisadora buscou entender qual o nível de importância das atuais condições de trabalho para a motivação dos peritos criminais nas delimitações propostas pelo estudo, considerando que existem limitações tais como carência de pessoal e de equipamentos, além de isolamento e preservação inadequados. Os gráficos 23 e 24 mostram um panorama das respostas para essas questões. Diante dos resultados, é possível dizer que, no momento, há mais desmotivação do que motivação.



**Gráfico 23: Intensidade do estímulo da motivação em relação às atuais condições de trabalho.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.



**Gráfico 24: Percepção sobre a importância de condições específicas em relação à motivação no trabalho.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

Os principais fatores desmotivadores, visualizados no gráfico 24, são: a carência de equipamentos (e de suas peças de reposição); a carência de material de consumo; as condições inadequadas de preservação e isolamento, e a inexistência de POPs para realização dos exames e laudos periciais. Neste caso, cabe a possibilidade de um sentimento: o de sentir-se “privado” de algo fundamental, porque, segundo Zygmunt Bauman (2008, p. 60) “a privação refere-se a um padrão segundo o qual se possa medir sua condição”, o que as carências e condições citadas ilustram.

Pelo gráfico 24, percebe-se também que a motivação para o trabalho se dá principalmente pelo ideal, pela tentativa de auxiliar a sociedade, no sentido da “relevância do humano” — com “eficiência, eficácia e efetividade” (FRAGA, 2009, p. 69). O segundo maior fator de motivação foi o salário. Outra importante motivação viria da cooperação existente entre os colegas para realização de um exame ou de um laudo pericial de maior complexidade.

Convém ainda considerar, pela análise do gráfico 24, a liderança das chefias como um fator que merece atenção, pois a maioria percebe sua importância, mas não reconhece sua existência dentro da organização, sendo que foi possível descobrir esse fenômeno pela análise das respostas abertas à décima quarta questão do questionário, que gerou o gráfico ora analisado. É importante salientar que o clima organizacional e a cooperação entre colegas, também têm sua importância reconhecida na motivação dos peritos.

Comparando as respostas com o referencial teórico, percebe-se fatores motivadores estudados por Maslow — sociais e estima, além de segurança e estabilidade (CARNIEL, 1999; CAVALCANTI *et al*, 2009; SOBRAL; PECI, 2008); por Herzberg — fatores motivacionais e higiênicos (CHAPMAN, 2010; MACEDO *et al*, 2006; MOTTA, 1986; SOBRAL; PECI, 2008); por Alderfer — relacionamento (CICCHETTO, 2008; LORENTZIADS, 2002; SOBRAL; PECI, 2008) e também por Locke — objetivo (MACEDO *et al*, 2006; SOBRAL; PECI, 2008) e também por Vroom — individuais e ambientais (SOBRAL; PECI, 2008; MOTTA, 1986). Já os fatores desmotivadores foram citados na teoria de Herzberg — fatores higiênicos (CHAPMAN, 2010; MACEDO *et al*, 2006; MOTTA, 1986; SOBRAL; PECI, 2008), de Alderfer — necessidades de relacionamento (CICCHETTO, 2008; LORENTZIADS, 2002; SOBRAL; PECI, 2008) e McClelland — realização e afiliação (SOBRAL; PECI, 2008). Pela primeira vez surge a teoria de Lickert (CARNIEL, 1999), cuja teoria defende que o líder é o único responsável pela motivação dos funcionários. A seguir, quadro comparativo para melhor entendimento. Também foram encontradas observações relativas à Teoria Clássica da Administração, pois Taylor acreditava que procedimentos

padrão e treinamento dos funcionários aumentavam a produtividade. Frases relacionadas à consciência da importância do trabalho executado ou de ser útil à sociedade ou, ainda, por haver cooperação entre os pares, podem ser explicadas à luz da Teoria desenvolvida por Elton Mayo (CICCHETTO, 2008; SCHEIN, 2004; SOBRAL; PECI, 2008).

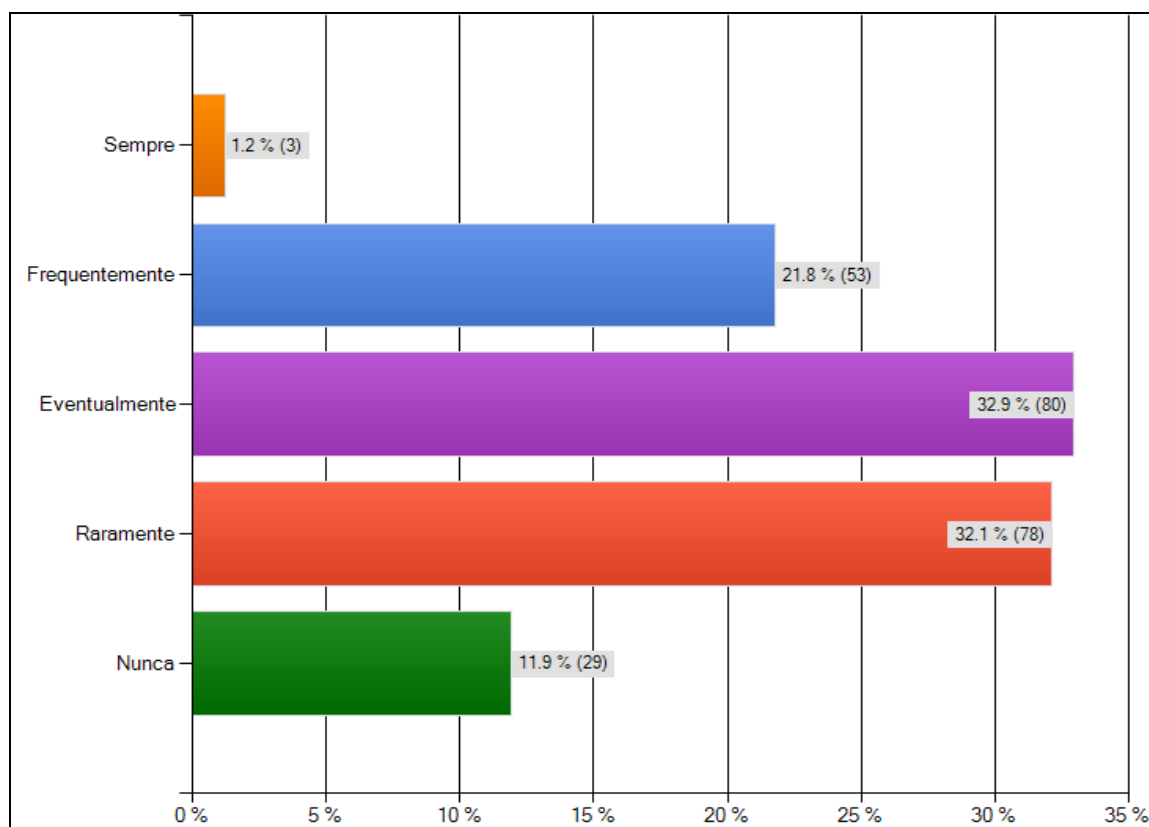
Uma das metas do Governo do Estado de Minas Gerais mais controversas entre os peritos está relacionada com o prazo de entrega do laudo pericial. Este prazo foi definido em 10 dias no Acordo de Resultados da Polícia Civil com o governo mineiro, no ano de 2011. O acordo é um “instrumento de contratualização de resultados celebrado entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão” (MINAS GERAIS, 2008). A legislação maior, federal, expressa pelo Código de Processo Penal (Art. 160 § único) preceitua que o laudo deve ser entregue em 10 dias, podendo o prazo ser prorrogado a requerimento do perito.

Os respondentes demonstraram que o prazo legal não tem sido cumprido - os resultados foram demonstrados no gráfico 25 e apresentaram justificativas para esse fenômeno, dentre as quais a de maior ocorrência foi a carência de pessoal aliada ao aumento da demanda; seguida da carência de recursos materiais — como estrutura física dos prédios e, também, de equipamentos e materiais disponíveis, além da falta de procedimentos operacionais padrão.

A consequência de entregar os laudos objetivando somente o cumprimento do prazo é o comprometimento da qualidade do trabalho pericial devido à possibilidade da ocorrência de erros, agregada à necessidade de elaboração dos laudos no período de descanso entre os plantões. Os peritos sugeriram que o prazo fosse ajustado de acordo com as especificidades dos exames e/ou com sua complexidade.

As respostas demonstraram afirmações da Teoria dos Dois Fatores — condições inadequadas de trabalho (CHAPMAN, 2010; MACEDO *et al*, 2006; MOTTA, 1986; SOBRAL; PECI, 2008); de Taylor — falta de padrões operacionais (CICCHETTO, 2008; SOBRAL; PECI, 2008) e também de Vroom — intelecto provendo a decisão sobre o comportamento funcional (SOBRAL; PECI, 2008; MOTTA, 1986).



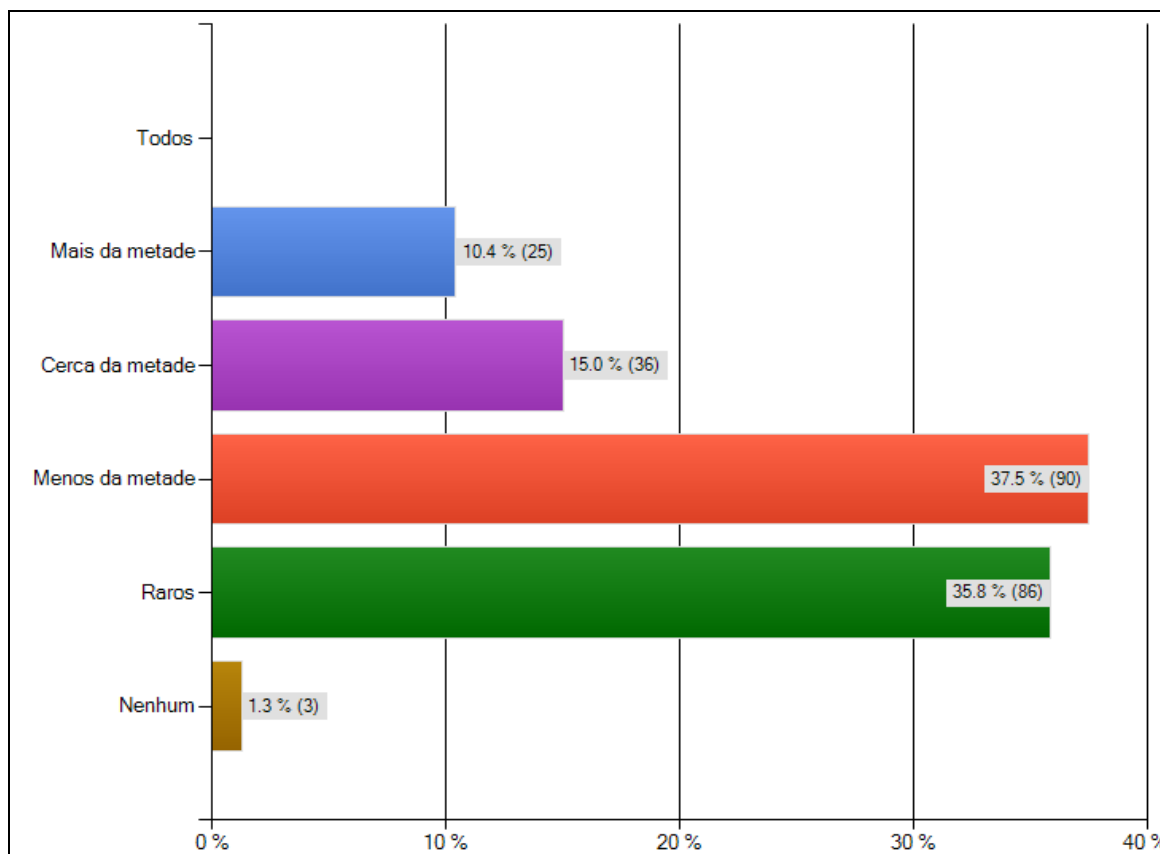


**Gráfico 25: Frequência do cumprimento do prazo legal na entrega dos laudos periciais.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

Os sentimentos encontrados nas respostas foram: medo de errar e também do trabalho não ter a qualidade esperada; além de desilusão; sensação de abandono; angústia e coação, somadas à necessidade de fazer laudos nas folgas devido à carência de pessoal e à necessidade de cumprir prazos exíguos ou inviáveis nas circunstâncias. Também foi detectada uma possível falha no processo de seleção ou no de treinamento, que pode ser a causa de se encontrar profissionais, cujo perfil é inadequado às funções.

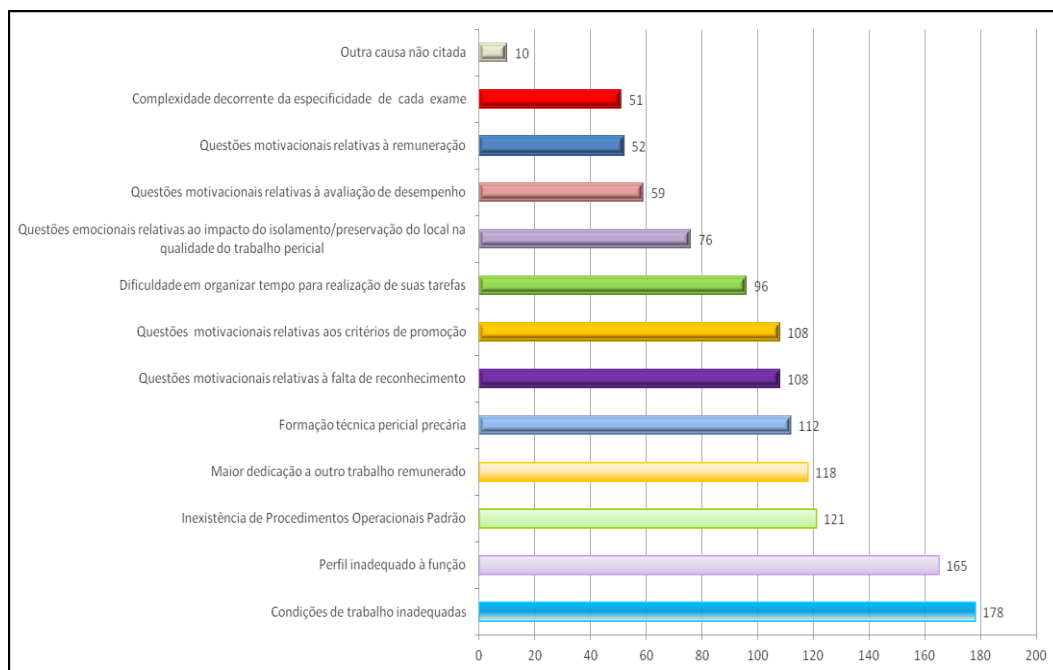
Quem não vivencia o cotidiano pericial pode tender a interpretar que o não cumprimento do prazo legal esteja relacionado com a displicência no trabalho. Para apreender a percepção dos pares sobre essa possível displicência, a pesquisadora realizou questionamentos acerca do tema: os resultados revelaram que uma minoria apresenta comportamento laboral negligente. O gráfico 26 ilustra esse pensamento:



**Gráfico 26: Impressão dos respondentes sobre a quantidade de peritos criminais displicentes com o trabalho.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

As justificativas para este fato seriam, principalmente, as condições inadequadas de trabalho, seguidas do perfil inadequado à função, a inexistência de procedimentos operacionais padrão e a desanimadora constatação de maior dedicação a outro trabalho remunerado (há peritos que executam outra atividade remunerada, em paralelo às atividades periciais). Esses fatores apontados são elementos prioritários na visão taylorista (CICCHETTO, 2008; SOBRAL; PECI, 2008). Da mesma forma tiveram resultados significativos: a formação técnica precária e as questões motivacionais relativas à falta de reconhecimento, aos critérios de promoção e aos sentimentos de desigualdade de tratamento das chefias para com os funcionários. As questões emocionais relativas ao isolamento e à preservação do local foram menos escolhidas do que aquelas relativas à dificuldade de organizar o tempo para realização das tarefas, ao contrário do que esperava a pesquisadora: a eficiência, a eficácia e a efetividade do laudo pericial ficam prejudicadas quando não há o adequado isolamento e a consequente preservação do local do crime. O gráfico 27 traça um panorama das respostas:



**Gráfico 27: Justificativas para a displicência no trabalho.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

O referencial teórico auxiliou interpretar essas justificativas dentro da teoria Taylorista — condições inadequadas de trabalho, falta de treinamento, traduzido em perfil inadequado à função e inexistência de procedimentos padrão, além de formação técnica deficiente e condições precárias de isolamento e preservação (CICCHETTO, 2008; SOBRAL; PECI, 2008).

A confirmação das observações de Mayo encontram respaldo nas respostas relacionadas à falta de reconhecimento do trabalho (CICCHETTO, 2008; SCHEIN, 2004; SOBRAL; PECI, 2008), causa esta que também é encontrada no quarto nível de necessidade das hierarquias de Maslow — estima (CARNIEL, 1999; CAVALCANTI *et al*, 2009; SOBRAL; PECI, 2008) — e nos fatores motivacionais de Herzberg (CHAPMAN, 2010; MACEDO *et al*, 2006; MOTTA, 1986; SOBRAL; PECI, 2008), assim como na necessidade de relacionamento da Teoria ERC (CICCHETTO, 2008; LORENTZIADS, 2002; SOBRAL; PECI, 2008) e na necessidade de realização de McClelland, posto que receber reconhecimento é, também, ter sucesso (SOBRAL; PECI, 2008).

A questão do não-cumprimento do prazo legal e a aparente displicência do perito criminal encontra respaldo em Vroom e na sua Teoria da Expectativa (SOBRAL; PECI, 2008; MOTTA, 1986), posto que, diante das atuais condições de trabalho, poucas são as expectativas possíveis de obter satisfação. “A teoria da expectativa ajuda a explicar porque muitos trabalhadores não estão motivados em seus empregos e apenas fazem o mínimo

necessário, tornando a organização ineficiente” (LORENTZIADIS, 2002).

Os respondentes também afirmaram que ocorre falta de comprometimento de alguns colegas de trabalho com a organização devido à maior dedicação a outro trabalho remunerado. As respostas demonstram ainda sentimentos de frustração — falta de reconhecimento do trabalho e critérios atuais de promoção; abandono — falta de interesse de outros atores sociais em relação à perícia e insegurança — descrença no próprio trabalho. Sentimentos de injustiça em relação aos critérios de promoção e do tratamento recebido pelas chefias causam desmotivação, de acordo com Stacy Adams (CAVALCANTI *et al*, 2009; LORENTZIADIS, 2002; MACEDO *et al*, 2006; SOBRAL; PECI, 2008).

Algumas respostas merecem atenção especial devido às suas implicações e são as seguintes:

R. 5 – “*Descrença no próprio trabalho como ferramenta de bem estar social e apoio à justiça. [...] Falta de interesse dos políticos em geral por uma polícia [...] que investigue e apure de forma isenta, impessoal e justa os crimes de todas as naturezas e autorias*” (grifo nosso).

R. 14 – “*Acredito que os motivos [...] não deveriam ser justificativa para se trabalhar de forma displicente já que [...] a sociedade, não deveria ser penalizada pelo mal funcionário que normalmente está presente em todos os setores de serviço publico e privado. [...] No caso do IC, há um grande envolvimento dos peritos pelo trabalho, o que não é valorizado. Isso sim é motivo para desanimo*” (grifo nosso).

R. 16 – “*Falta de reconhecimento e ausência de critérios promocionais consideraria como as de maior peso.*”

Essas respostas/depoimentos resumem o pensamento da maioria, pois as causas que nelas constam foram apontadas por vários pesquisados, cada um empregando seu estilo próprio. A primeira frase traduz que o próprio significado do trabalho se perdeu, não há sentido em se trabalhar, assim as motivações para o crescimento, junto com a organização, desapareceram. Na mesma frase, há menção sobre falta de interesse de agentes públicos pela função fim do trabalho pericial, que é contribuir com a isenção da prova e a promoção da justiça. O desinteresse alheio é traduzido como descaso e pode trazer sensação de abandono,

de injustiça, de revolta. A segunda e terceira frases salientam a importância do reconhecimento do trabalho individual, principalmente pelos pares, a falta de reconhecimento pode imbuir sentimentos de injustiça, tristeza, revolta. A terceira frase acrescenta a problemática dos critérios de promoção, nesse caso vêm à tona a sensação de incômodo e desigualdade trazida pela incerteza.

É possível perceber relação entre motivação para o trabalho e a produtividade e a sua consequência para o indivíduo e para a organização, recorrendo a Bergamini (1994, p. 97): “a perda do sentido do trabalho está diretamente ligada à crescente fragmentação e divisão do trabalho, princípios que vêm sendo observados na estruturação da forma de trabalhar na maioria de nossas organizações ocidentais”. Às razões citadas pelos respondentes, alia-se a divisão do trabalho em seções no Instituto de Criminalística, em nome de uma possível especialização; é possível perceber, pela leitura desse pequeno trecho da obra de Bergamini (1994), que essa fragmentação pode não ser benéfica.

As reflexões trazem à tona a questão da necessidade de mudança na estruturação da organização. Essas mudanças envolvem modificações importantes no comportamento humano e, também, na forma de trabalhar. O maior desafio talvez não seja a mudança tecnológica, mas a adequação das pessoas e da cultura organizacional (HERZOG, 1991 apud WOOD JR., 2004). Partindo dessas reflexões, a pesquisadora procurou entender as expectativas sobre uma promessa de inovação no trabalho do perito criminal, que é o módulo pericial do sistema PCnet.

A expectativa da maioria em relação à utilidade do PCnet é de melhoria, em virtude, principalmente, da padronização que passará a existir. Com o PCnet, serão minimizados erros no acionamento da perícia, o mesmo motivo facilitará a elaboração dos laudos — que terão campos de preenchimento obrigatórios — e também possibilitará facilidade na sua expedição e consequente diminuição de custos para o Estado.

Em contrasenso, a padronização é apontada, por alguns peritos, como um aspecto negativo, que diminuirá a liberdade de expressão. Sentimentos de medo e descrença tiveram a segunda maior ocorrência nas respostas. Fica claro, pois, o receio de que a instituição não disponibilize os recursos necessários para o funcionamento do módulo pericial no sistema, o qual ainda não está em operação, apesar do prazo final para início de sua operação ter sido novembro de 2011.

Uma inesperada leva de desinformados quanto à participação dos peritos na elaboração do sistema ocorreu — apesar de existirem peritos criminais participando da elaboração do módulo pericial há sete anos, e também, por terem sido publicados, em boletim

interno via intranet, informativos e apelos de sugestões, da subcomissão de laudos periciais para os demais peritos de Minas Gerais — esse fato denota que nossa comunicação não está sendo efetiva. A falha na informação trouxe sentimentos de medo, apreensão e desconfiança em alguns peritos. “A falta de comunicação pode resultar em confusão, criando e refletindo o descontentamento no trabalho e mudando a atitude em relação ao valor dele” (CARNIEL, 1999, p. 50).

Padronização de processos e procedimentos tem viés taylorista, de sua administração científica, de resultados repetíveis usando-se corretamente um determinado método científico cartesiano. Percebe-se nas respostas dos peritos, que a padronização tem aspectos positivos e negativos.

Quanto ao aspecto da motivação, nota-se relação com as necessidades de estima e autorrealização de Maslow (CARNIEL, 1999; CAVALCANTI, 2009; SOBRAL; PECI, 2008), também estudadas por Alderfer, como necessidade de crescimento (CICCHETTO, 2008; LORENTZIADIS, 2002; SOBRAL; PECI, 2008) e por McClelland como necessidade de realização, no que tange à redução da liberdade de expressão (BERGAMINI, 1994; SOBRAL; PECI, 2008).

As reações seguintes demonstram que existem expectativas de melhoria, mas também de medo de piora e, também, de falta de informação:

R. 119 - “As melhores possíveis. Vamos desburocratizar o trabalho. Vamos dar maior celeridade aos laudos, vamos atender melhor nossos clientes e públicos-alvo: Autoridade requisitante (Delegados, Juizes e outros) e à sociedade. Além de fornecer maior transparência no trabalho pericial.”

R. 49 - “O PCnet vai facilitar muito, vai dar maior transparência aos trabalhos, inclusive identificar aqueles profissionais que não entregam os trabalhos em dia, agilizar a produção de laudo, dentre outras vantagens. Mas em contrapartida, no Estado é assim implantam um sistema e não dá condições para o profissional trabalhar.”

R. 113 - “Basicamente o PCnet oferece recursos que facilitariam a comunicação inter institucional, visando agilidade de resposta e monitoramento do processo. Será que sempre haverá verba para sustentar o PC net? Ou dependerá de vontade política? A previsão para início do mesmo não aconteceu...”

R. 116 - “Pelo andar da carruagem e conhecendo a Polícia como conheço em relação ao descaso com o Instituto de Criminalística, tenho dúvidas de chegarei a utilizar o PCnet antes de me aposentar.”

R. 20 - “O PCnet é uma ferramenta de padronização de laudo. Neste ponto de vista acho que será importante. Por outro lado ela necessita de infraestrutura (rede de informática/acesso a internet de banda realmente larga e equipamentos) capaz de realmente permitir a implementação do sistema. A ressalva quanto ao PCnet recai sobre a confiabilidade no que diz respeito à real segurança do sistema (lançamento e manipulação dos dados inseridos).”

R. 124 - “Em relação à pedidos de exames, acredito que poderá haver uma maior padronização nas requisições. Contudo, receio haver maiores complicações na prática em si do PCNET na madrugada de um plantão de uma delegacia de interior, que nem o básico tem. Além disso, na elaboração do laudo, acho que pode não atender às especificidades de cada laudo, por ser um procedimento padrão.”

R. 211 - “É um sistema que está sendo construído sem a ampla participação dos usuários finais - os peritos. Portanto, pela falta de maturação dos processos que implantarão nesse processo, com certeza haverá grandes entraves na execução do mesmo. Ou seja, quem está o construindo não tem maturidade suficiente sobre o dia a dia dos peritos. E mais, é um programa que não atenderá as especificidades aos serviços inerentes à capital e ao interior, o que gerará mais problemas. Ou seja, da forma que está acontecendo, sou contra ao PCnet.”

R. 43 - “Acredito que iria limitar muito o um bom desenvolvimento do Laudo Pericial, levan[d]o nosso trabalho a uma mera ilustração de um boletim de ocorrência, diminuindo em muito o nosso trabalho. Por outro lado, para o governo, iriam aumentar suas estatísticas.”

As duas últimas respostas merecem ser refletidas com base nas seguintes afirmativas de Cicchetto (2008, p. 52):

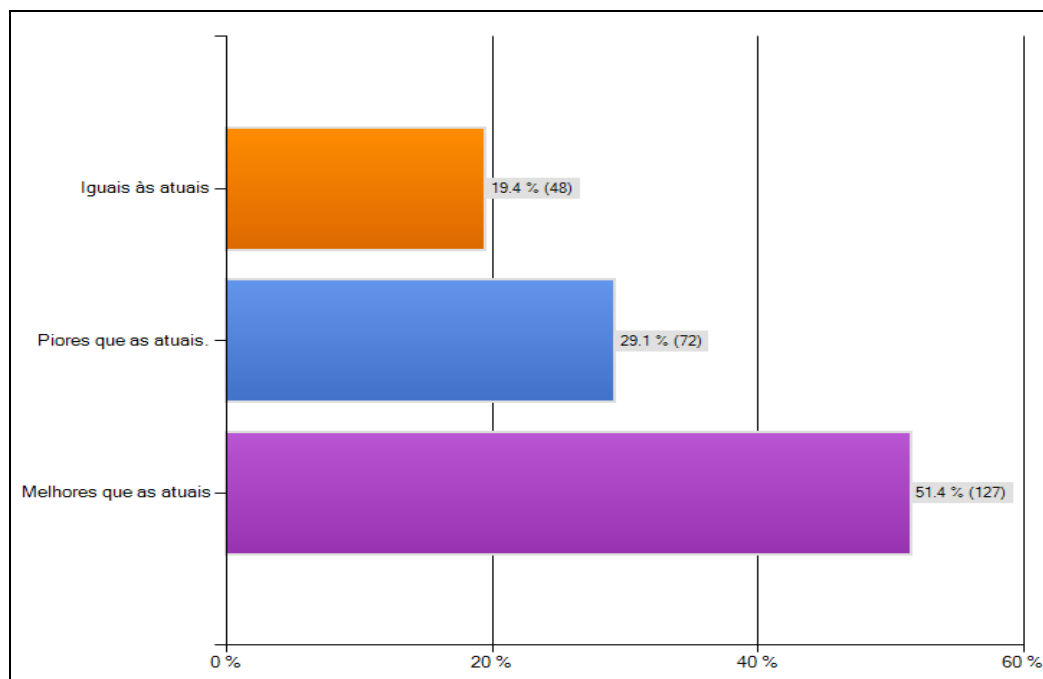
[...] às vezes a oposição a novos critérios será devida à incompreensão de suas consequências. É por isso que, quando há a intenção de proceder à implantação de uma novidade, a administração não pode deixar de dar uma explicação clara e convincente do efeito que isso terá nos empregados. A falta de informação é motivo para [...] procurarem retardar a introdução de novos métodos. Como não estão certos do que acontecerá com eles, procurarão ganhar tempo, na esperança de ver esclarecidas as implicações da novidade”.

Além das falhas na comunicação, os sentimentos negativos encontrados na padronização, como temor de ter a liberdade de expressão tolhida, podem ser interpretados pela teoria de Maslow como as necessidades de estima e autorrealização (CARNIEL, 1999; CAVALCANTI *et al*, 2009; SOBRAL; PECI, 2008). Também podemos analisar estes sentimentos pelos fatores motivacionais de Herzberg (CHAPMAN, 2010; MACEDO *et al*, 2006; MOTTA, 1986; SOBRAL; PECI, 2008) ou, ainda, pela necessidade de crescimento de Alderfer (CICCHETTO, 2008; LORENTZIADIS, 2002; SOBRAL; PECI, 2008).

Sistemas como o PCNet, que possibilitam o controle dos processos e do desempenho individual de cada trabalhador, podem causar resistência e frustrar a satisfação do funcionário, que pode interpretá-los como inibidores da capacidade de pensar, da comunicação das ideias, e também, como automatizadores, padronizadores e enrijecedores do trabalho (WOOD, 2004).

Apesar das dificuldades enfrentadas no dia-a-dia, os peritos ainda têm esperança de melhoria, o que pode ser visualizado no gráfico 28, a seguir. Há expectativa de melhoria salarial — já definido em legislação específica — e possibilidade de compra de material em função dos investimentos que ocorrerão devido à Copa do Mundo de Futebol de 2014. A percepção geral é de que haverá investimentos na perícia também devido à importância de seu papel social, às diretrizes internacionais da Organização Nacional das Nações Unidas (ONU) e devido à pressão das organizações que lutam em defesa dos Direitos Humanos, as quais clamam pela autonomia da perícia. É relevante dizer que essa foi a segunda diretriz mais votada na 1ª Conferência Nacional de Segurança (CONSEG), em 2009, ficando atrás da primeira colocação por apenas um voto.





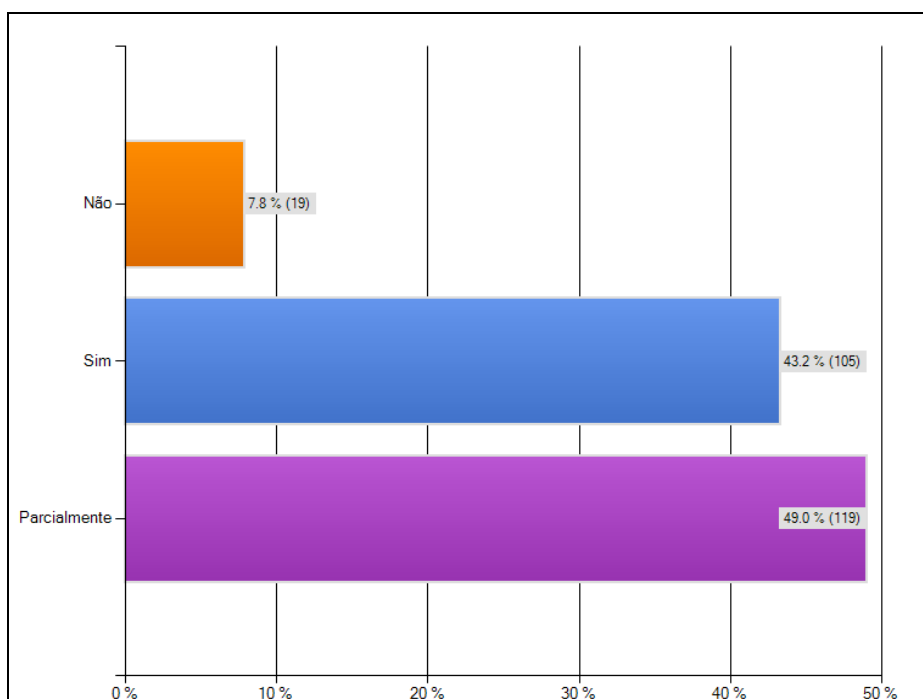
**Gráfico 28: Panorama das expectativas futuras do perito criminal em relação ao trabalho.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

A sensação, que é uma função irracional consciente, depende do objeto e do sujeito, ou seja, da pessoa; portanto, é possível afirmar que há sensações objetivas — frio, calor, etc. —, e sensações subjetivas, sentimentos, como por exemplo, o medo ou a sensação de impotência diante de um problema (VERGARA, 2003).

Assim, fundamentada na leitura de Bergamini (1994), Heller; Fehér (1998) e Vergara (2003), depreende-se que a esperança é um importante sentimento para uma pessoa. É o que a leva a perseverar, a acreditar em um futuro melhor. É a chance de reacender os ânimos dos profissionais diante de uma visão, de um ideal, de um objetivo futuro, de aspiração de melhorias.

As informações mostradas no gráfico 29, somadas às respostas lançadas no campo livre, evidenciaram que os peritos acreditam que estão contribuindo com a sociedade através da determinação da autoria e da dinâmica dos fatos; ainda que a maioria acredite que contribui apenas parcialmente, em virtude de problemas com o isolamento e a preservação, e também, pela carência de material e pessoal, pois o aumento da demanda e a estagnação do quadro da carreira, tem como consequência a sobrecarga de trabalho e a menor qualidade do laudo pericial, devido à exiguidade do tempo para análise e pela carência ou até mesmo inexistência de revisão do texto do laudo pericial.

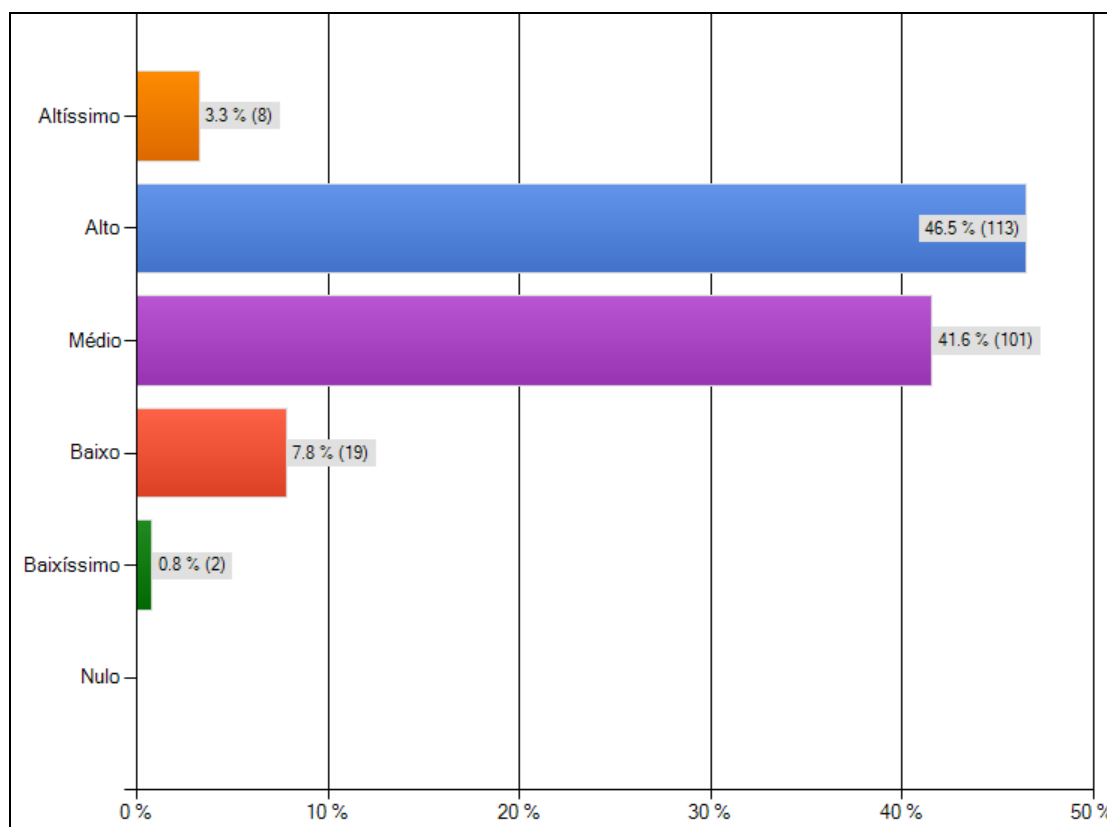


**Gráfico 29: Percepção dos respondentes sobre a eficiência, eficácia e efetividade do trabalho pericial em relação ao seguinte questionamento: “Você sente que seu trabalho tem auxiliado a sociedade, no sentido da determinação da autoria e da dinâmica do fato?”**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

As respostas a essa questão denotam frustração e também sensação de descaso por parte dos entes da segurança pública responsáveis pelo isolamento e preservação da cena do crime. O trabalho na organização que apresenta carência de pessoal e também de equipamentos e materiais de consumo, somado ao aumento da demanda de trabalho e, ainda, à exiguidade do tempo para elaboração do laudo pericial, são fontes de angústia e ansiedade. As respostas apresentaram características da Teoria Clássica (CICCHETTO, 2008; SOBRAL; PECI, 2008) e da Teoria desenvolvida por Herzberg (CHAPMAN, 2010; MACEDO *et al*, 2006; MOTTA, 1986; SOBRAL; PECI, 2008). Novamente a Teoria de Vroom (MOTTA, 1986; SOBRAL; PECI, 2008) se sobrepõe às demais, posto que a expectativa de poder contribuir, de ser útil, é o que mais motiva o perito criminal a trabalhar.

No gráfico 30 fica explícito que, apesar das dificuldades e temores, da falta de comunicação e estrutura, a maioria dos peritos de Minas Gerais confia no trabalho dos seus pares, sentimento previsível face aos resultados sobre a dedicação ao trabalho, já expostas anteriormente.



**Gráfico 30: Confiança no trabalho dos outros colegas**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

Algumas observações dos respondentes que escolheram as opções de médio a baixíssimo, em relação à confiança, são relevantes, logo, merecem ser citadas, pois demonstram descompromisso de alguns peritos com o trabalho:

R. 120 - “Acredito na capacidade de trabalho dos demais colegas. Entretanto, com melhor[es] condições, mais treinamento e mais pessoal, os resultados poderiam ser muito melhores.”

R. 52 - “Passei algum tempo acompanhando meus colegas mais antigos e já li muitos laudos. Tenho também a convivência que se seguiu ao período de treinamento. Eles são a base da minha convicção de que meus colegas trabalham com muita qualidade, dentro das condições que o Estado nos propicia.”

R. 37 - “Apesar de toda a baixa infra-estrutura vejo os colegas empreenderem esforços, muitas das vezes com recursos próprios em prol da instituição.”

R. 17 - “Percebo que muitos peritos, principalmente os mais antigos, preferem fazer um laudo mais superficial. Isto por comodidade e por receio de serem chamados no fórum para dar

explicações sobre o que alegaram nos laudos. Talvez por falta de conhecimento técnico e treinamento também, além de falta de tempo (excesso de laudos).”

R. 97 - “MUITOS DOS MEUS COLEGAS APENAS TENTAM CUMPRIR A CARGA HORÁRIA DO TRABALHO, SINTO QUE NÃO SE DEDICAM COMO DEVERIA SER. ALGUNS ESTÃO INTERESSADOS APENAS NOS VENCIMENTOS E FOLGAS, QUANTO AO COMPROMETIMENTO TRABALHO, ALGUNS COLEGAS PARECEM TER A PERICIA CRIMINAL COMO SEGUNDO TERMO DE INTERESSE PROFISSIONAL, OUTROS, CHEGAM A ENQUANDRAR A PERÍCIA COMO ATIVIDADE PROFISSIONAL PROVISÓRIA, OU SEJA, ATÉ CONSEGUIREM ALGO MELHOR.”

R. 37 - “Acho que a pericia mineira é tratada por muitos como bico, sendo um emprego secundário, mesmo que seja a maior fonte de renda. Há um certo ar de amadorismo, com falta de critérios tecnico científicos para elaboração dos laudos e exames.”

R 56 - “Poderia ser melhorada se houvesse mais investimentos em pessoas, inclusive no que tange qualidade de vida.Há muita cobrança e pressão e pouca preocupação com o bem-estar dos Peritos. Onde há estímulos positivos, há boa resposta em produtividade e tudo mais, afinal há muitos colegas bons de serviço e empenhados.”

R 53 - “Acho que muitos são despreparados para a função. Há pouquíssimos treinamentos e cursos para atualização, nem é culpa dos Peritos. Infelizmente, muitos terminam se acomodando, fazendo laudos muito superficiais, sem qualquer relevância.”

R. 59 - “Vejo laudos de colegas que não aceito assinar como segundo signatário. Não acho que estão bons. Falta muita conclusão bem feita e não fazem dinâmica. [...]”

R. 55 - “Acho que grande parte dos peritos, se esforçam para realizar bons trablhos com o que tem. Entretanto uma minoria não se esforça nem em pensar, copiando e colando laudos de outos colegas, fazendo péssimos levantamentos periciais por preguiça, desleixo ou descaso. Estes acabam atrapalhado o trabalho dos demais.”

A explicação para os comportamentos observados pelos colegas podem estar

relacionados a fatores motivacionais relacionados à expectativas frustradas, tema abordado por Vroom (MOTTA, 1986; SOBRAL; PECI, 2008), à sensação de estar sendo injustiçado, assunto pesquisado por Adams (CAVALCANTI *et al*, 2009; LORENTZIADIS, 2002; MACEDO *et al*, 2006; SOBRAL; PECI, 2008) ou pela ação de algum mecanismo de defesa citado por Vergara (2003).

A falta de treinamento e de educação continuada foram apontados como causadoras da falta de confiança no colega, em decorrência da formação profissional estagnada, entenda-se, enquanto profissional na função. Esses aspectos foram considerados por Taylor como implicados na motivação, ou seja, o nível de treinamento/conhecimento técnico do colega não inspira confiança em decorrência da precariedade de seu preparo funcional (SOBRAL; PECI, 2008). Tampouco inspiram confiança aquelas pessoas-profissionais que têm outra atividade remunerada e parecem dedicar-se mais a essa atividade do que à atividade pericial, cujo compromisso moral é inerente ao serviço público ao qual estão formalmente ligadas. Da mesma forma são interpretados aqueles que pretendem prestar outro concurso ou pedir exoneração, visando a outro emprego. Esses exemplos de situações reportam a Vergara (2003) quanto a mecanismos de defesa. A tentativa de livrar-se de frustrações pode fazer com que o indivíduo assuma postura antiética e desvio de comprometimento legal e social. No ambiente de trabalho, por estar se sentindo frustrada no trabalho, a pessoa acabou por buscar satisfação e reconhecimento em outra atividade. Longe de ser a solução profissionalmente desejável, trata-se de uma reação humana à qual o seguinte autor se refere: afinal, todos queremos ser vencedores (MOTTA, 1986).

Entre as respostas, há as que indicam que alguns peritos tendem a se acomodar, a imitar o comportamento desviado de outros profissionais da seção na qual trabalha. Esse comportamento individual se justificaria por um fator determinante: a tentativa de aceitação pelo grupo. Maslow tratou das necessidades sociais como a problemática da aceitação (CARNIEL, 1999; CAVALCANTI *et al*, 2009; SOBRAL; PECI, 2008). Já Herzberg enfatizou os fatores motivacionais (CHAPMAN, 2010; MACEDO *et al*, 2006; MOTTA, 1986; SOBRAL; PECI, 2008), Alderfer, as necessidades de relacionamento (CICCHETTO, 2008; LORENTZIADIS, 2002; SOBRAL; PECI, 2008), McClelland, a necessidade de afiliação (BERGAMINI, 1994; SOBRAL; PECI, 2008) e Vroom percebeu que a decisão sobre o comportamento é, ao final, do intelecto (MACEDO *et al*, 2008; SOBRAL; PECI, 2008).

Todos esses fenômenos, que devido às sutilezas das relações humanas podem ser analisados separadamente, também podem ser tomados em um conjunto rico de emoções e

complexo, em seus movimentos relacionais. Daí percebe-se o enredamento das respostas e os desafios da gestão dessas questões no trabalho em geral, agravado consideravelmente no ambiente sensível e crítico da perícia criminal.

Outras respostas, para a questão da confiança, sugerem que a causa da desconfiança recairia na desídia do colega, o qual seria indolente, desleixado, que agiria com descaso com o trabalho ou ainda, que teria medo de ter que dar explicações de seu trabalho em juízo. Recorrendo-se à Vergara (2003), considera-se o fenômeno como mecanismo de defesa, assim é possível perceber-se que em alguma dimensão, pode-se considerá-lo uma forma de tentar ser aceito pelo grupo, o que não é sinônimo de resolver o problema. A afirmação da desídia do outro também pode traduzir pensamentos semelhantes aos postulados na Teoria X, que pressupõe que o ser humano carrega em si características negativas, postulado por McGregor (1970 apud MOTTA, 1986, p. 121). Essa corrente de pensamento “é a mais clássica e permanente na história da organização humana”.

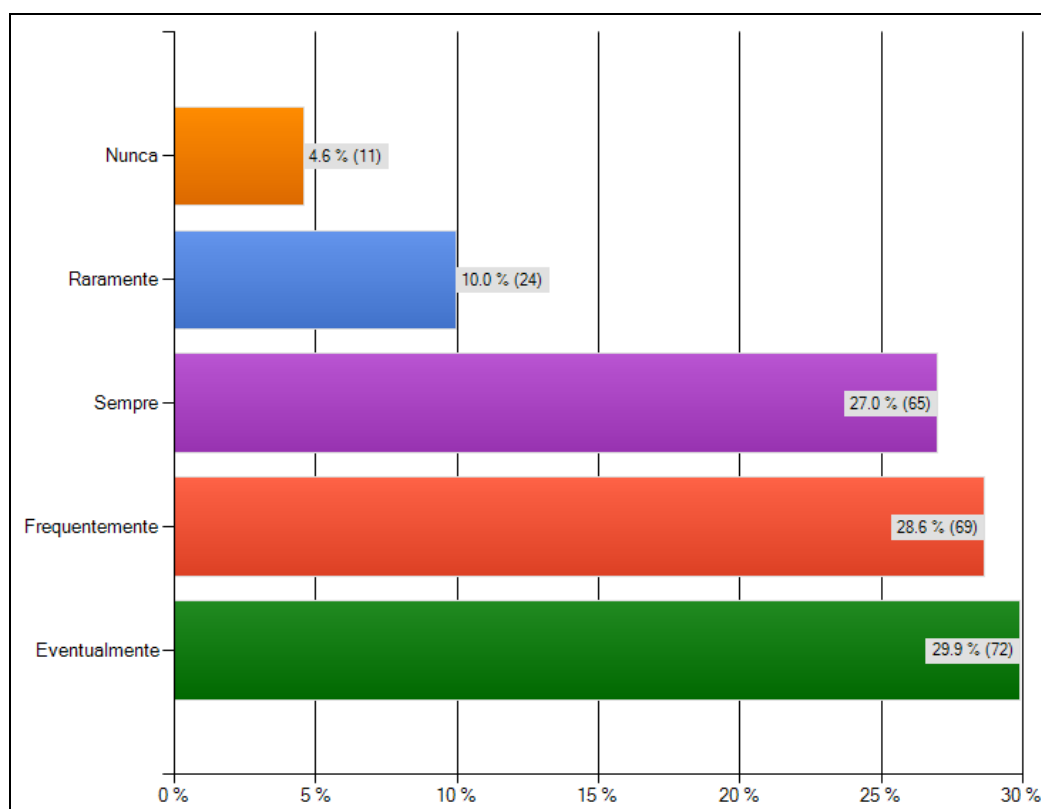
Por outro lado, muitas respostas fortalecem a ideia que a maioria dos peritos é comprometida com o trabalho e que faz o melhor com as condições que o Estado oferece, chegando às vezes, a utilizar até mesmo recursos próprios pessoais em prol da instituição. A impressão é que os colegas de trabalho fazem o melhor possível, apesar “da cobrança e pressão além de pouca preocupação com o bem-estar dos peritos. Onde há estímulos positivos, há boa resposta em produtividade [...] afinal, há muitos colegas bons [...] e empenhados” (R. 56).

Este comprometimento existente, com a utilização de recursos próprios pode ser explicado pela necessidade de autorrealização, defendida por Maslow (CARNIEL, 1999; CAVALCANTI *et al*, 2009; SOBRAL; PECI, 2008) que, também, figura nos estudos de Herzberg (CHAPMAN, 2010; MACEDO *et al*, 2006; MOTTA, 1986; SOBRAL; PECI, 2008) e de Alderfer (CICHETTO, 2008; LORENTZIADIS, 2002; SOBRAL; PECI, 2008), o primeiro tratou-os como fatores motivacionais, e o segundo, como necessidades de crescimento. Novamente recorre-se à teoria de Vroom (MOTTA, 1986; SOBRAL; PECI, 2008), que resume a motivação e a ação com tanto empenho, da seguinte forma: o intelecto analisou a situação e entendeu que seu comportamento assim deveria ser.

Os sentimentos que foram detectados nas respostas estão relacionados à falta de equidade de tratamento, de injustiça — por não haver sanções sobre os que não cumprem seu trabalho a contento. O descaso da instituição para com o trabalho pericial é sentido na falta de condições oferecidas, que também causa medo, angústia e revolta. Ao contrário desses, aqueles que são comprometidos, manifestam sentimentos positivos, como orgulho e

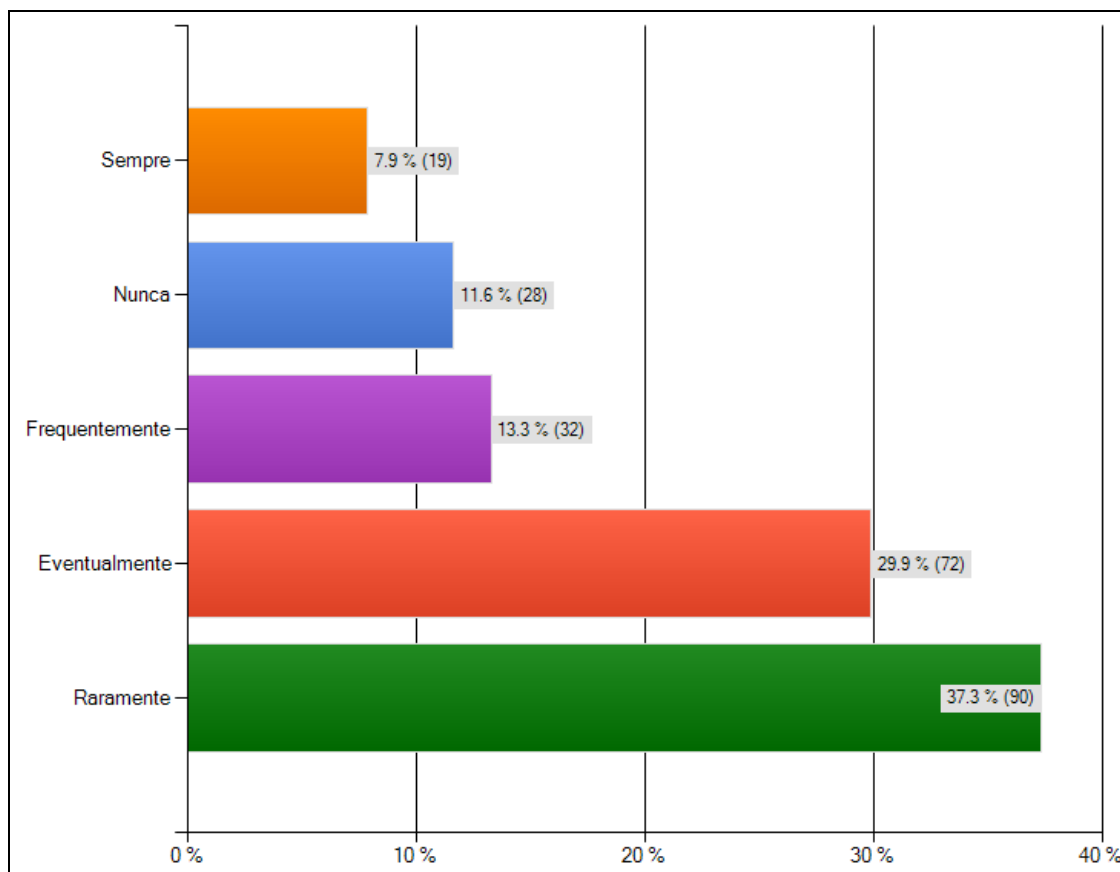
autorrealização.

Apesar da confiança nos pares, os respondentes apontaram não haver interação entre peritos de diferentes seções para análise dos vestígios e elaboração do laudo pericial, pelo menos não com a frequência e facilidade desejáveis. Já, em relação à cooperação na elaboração de exames complexos, dentro de uma mesma seção, as respostas foram positivas, demonstrando haver uma boa interação dentro do local de trabalho. Esse fenômeno pode ser percebido pela análise dos gráficos 31 e 32.



**Gráfico 31: Percepção dos respondentes sobre a cooperação entre colegas de uma mesma seção na elaboração de exames e laudos periciais.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.



**Gráfico 32: Percepção dos respondentes sobre a interação relacional entre peritos de diferentes seções para análise de vestígios e elaboração de laudo pericial.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

Devido à importância da comunicação, percebe-se que esta deva se dar em todos os níveis da organização, para que a interação e a cooperação possam evoluir em confiança. Além disso, os depoimentos levam a perceber que a confiança advém de

[...] normas e regras, formais e informais, e de valores compartilhados, que governam as interações humanas, e que, por sua vez, podem gerar níveis de cooperação espontânea [...]. O foco nas relações de confiança dentro das empresas nos permite analisar a capacidade gerencial de gerar motivação e cooperação espontânea no ambiente de trabalho (ZANINI, 2007, p. 4 e p. 5).

O desenvolvimento da confiança pode se dar nas próprias relações interpessoais em seu exercício, como ocorre também com a boa comunicação e colaboração, citada nos depoimentos sobre equipes, e locais delimitados pelo trabalho. Uma organização cujos membros têm confiança entre si apresenta melhor desempenho e produtividade.

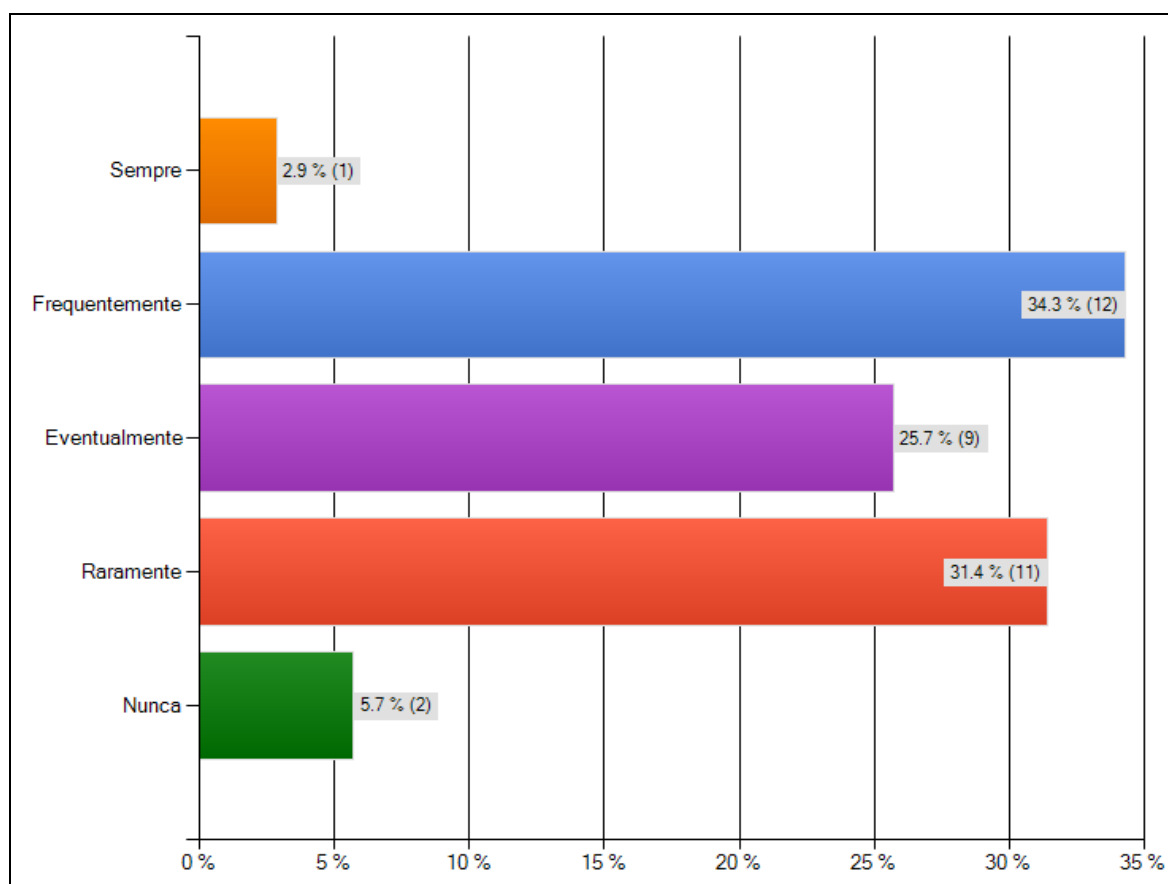
O nível de confiança desnuda a organização em relação às suas práticas de gestão — seu estilo, capacidade de harmonização de conflitos, motivação e satisfação dos funcionários, predisposição para incremento de flexibilidade e descentralização, potencial para processos de



comunicação, treinamento e desenvolvimento organizacional, além dos efeitos da aplicação de incentivos (ZANINI, 2007).

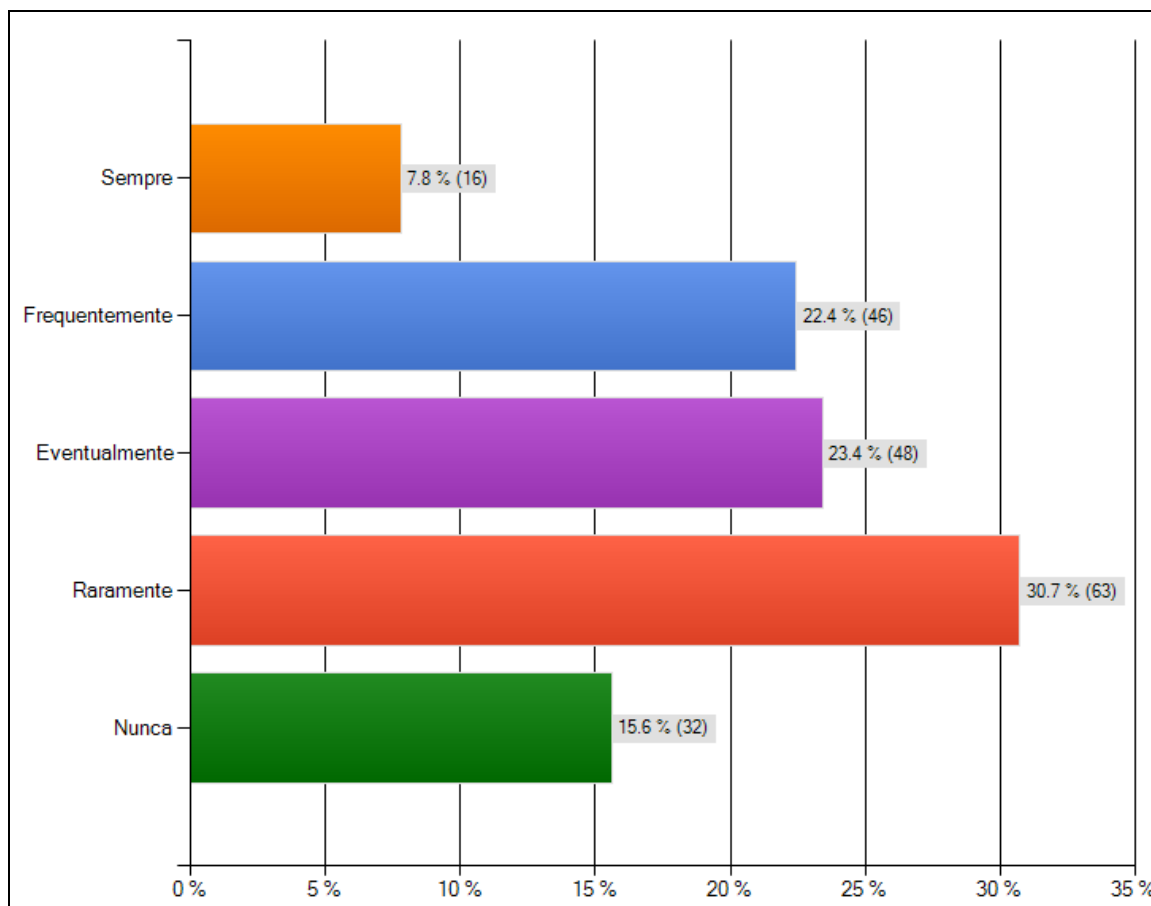
É importante buscar compreender como se dá a comunicação entre o perito e sua chefia imediata, sem distinção de nível hierárquico. Face à importância da liderança em uma organização, o ideal é que o gestor seja, também, um líder. A questão relativa a esse enfoque, oferecida aos respondentes, buscava compreender os estilos de liderança exercidos pelos gestores da criminalística do Estado de Minas Gerais. Por essa razão, foi então perguntado: “sua palavra profissional (ideias, sugestões, críticas) tem sido considerada pelas chefias superiores?”. Os resultados estão expostos no gráficos 33 e 34.

Para fins de análise, as respostas foram separadas entre as dos gestores e a dos não-gestores. Para qualquer dessas classificações, ficou patente que os gestores superiores não têm ouvido a opinião dos funcionários, pelo menos não da maneira por eles desejada. O interessante é que esse fenômeno foi observado entre os não chefes e seus chefes, como também entre o chefe e seu superior hierárquico, ou seja, independentemente da condição hierárquica. Essa reclamação foi recorrente.



**Gráfico 33: Percepção dos gestores acerca da sua palavra profissional ser ouvida: relação entre gestor e seu chefe imediato — subordinado/chefe.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.



**Gráfico 34: Percepção dos não-gestores acerca da sua palavra profissional ser ouvida: relação entre perito e chefe imediato — subordinado/chefe.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

A quantidade de peritos que respondeu “eventualmente” ou “raramente” foi semelhante, fato percebido ao se comparar os dois gráficos citados. Há resistência dos gestores perante as opiniões dos subordinados e, quando o chefe ouve as sugestões, nem sempre as aplica. Essa postura dos chefes pode levar o indivíduo autor de uma ideia a abandoná-la e, conseqüentemente, ser perdida uma possível inovação (MOTTA, 1989). Nesse exemplo de situação, o mecanismo de defesa foi o abandono de suas convicções para livrar-se da frustração. “Um dos grandes obstáculos à coletivização das idéias ou à inovação pode ser encontrado no próprio autor da idéia, que a abandona prematuramente ou a defende além dos limites de sua utilidade” (MOTTA, 1989, p. 75). Ainda sobre a questão da inovação, Motta (1989, p. 71) esclarece

As condições favoráveis ou desfavoráveis à inovação são criadas e se tornam propriedade de um meio organizacional específico e é de conformidade com suas condições que os sonhos e desejos individuais são ou não realizados. Os meios favoráveis ou desfavoráveis é que mostram o alcance ou a impotência do desejo inovacional.

A comunicação eficiente resulta em entendimento e motivação (ZARIFIAN in DAVEL, 2001, p. 165), agrega as pessoas, fortalece o grupo e a busca por melhores resultados. Já a comunicação ineficiente causa sentimentos negativos, como desmotivação, medo, apreensão, resistência a mudanças, aumenta a distância hierárquica e restringe o acesso às informações (CICCHETTO, 2008).

Os respondentes consideram que as possíveis causas para o descaso com as ideias e opiniões dos colegas de trabalho seriam a falta de vontade dos gestores em tentar promover mudanças, devido a interesses particulares ou outras causas que não foram estudadas nesta pesquisa, mas que despertam interesse de estudo.

Essa desconsideração dos chefes para com os funcionários emerge entre os respondentes como condição desfavorável à produção de novas ideias para o processo de trabalho, uma problemática que Motta (1989) esclarece para fins de melhoria na gestão para inovação, posto que a intensidade do desejo inovacional dependerá das condições de favorabilidade.

Com essa questão se exarcebam as reflexões acerca da liderança na perícia criminal de Minas Gerais. A comunicação entre chefe/subordinado tem forte relação com a motivação dos trabalhadores. O chefe que não ouve ou que ouve, mas nem sempre adere às sugestões, é visto como autocrático pelos seus subordinados (BERGAMINI, 1994; SOBRAL; PECI, 2008). Esse tipo de relação não favorece a atuação do funcionário, que sente oprimido, preterido, impotente, humilhado. As pesquisas que possibilitaram a elaboração das teorias sobre liderança demonstraram que a liderança autocrática não produz satisfação nos funcionários, podendo causar resistência às proposições de mudança, entendidas como impostas pela organização (BERGAMINI, 1994; SOBRAL; PECI, 2008).

Outra causa de desmotivação alegada foi a impotência do gestor de nível inferior, pois os processos decisórios são de responsabilidade dos gestores superiores. A falta de flexibilidade de algumas chefias e a prepotência de outras, foram apontadas por alguns respondentes. Outro motivo que indica que a comunicação institucional, bem como a interação no trabalho está deficiente, tem relação com a confusão relativa à real chefia imediata dos peritos do interior: a análise do organograma mostrado na figura 11, e na legislação específica referenciada na figura, mostra que as Seções Técnicas Regionais de Perícia são subordinadas diretamente à Divisão de Seções Regionais de Criminalística (também conhecida como Divisão de Perícias do Interior — DPI), cujo chefe trabalha no IC, em Belo Horizonte; portanto, na prática, devido à proximidade geográfica, o chefe imediato desse chefe da STRC é o delegado de polícia. A dúvida quanto à subordinação indica o

problema da comunicação, expressa aqui pela falta de disseminação da informação.

Nas respostas para essa questão, também foi possível apreender sentimentos de frustração em relação à falta de reconhecimento do trabalho e esforço do perito criminal. De acordo com Wood (2004), a organização burocrática enfatiza a divisão rígida de tarefas, a supervisão hierárquica, além das regras e regulamentos; essa rigidez dificulta as relações interpessoais e torna o trabalhador insatisfeito. A falta de reconhecimento é fator desmotivador e sua importância foi estudada por Maslow, Herzberg, Alderfer e McClelland (BERGAMINI, 1994; CARNIEL, 1999; CAVALCANTI *et al*, 2009; CHAPMAN, 2010; CICHETTO, 2008; LORENTZIADIS, 2002; MACEDO *et al*, 2006; MOTTA, 1986; SOBRAL; PECI, 2008).

Argenti (2006) apud Cichetto (2008) comenta que quando o trabalhador não se sente parte da organização, quando ele não se identifica com a mesma, ele não se motiva pelas metas e objetivos da instituição, trabalhando, simplesmente, pelo salário.

Sobre essas relações aqui apontadas, as respostas do gestores e dos não-gestores, estão expostas a seguir:

## RESPOSTAS DE GESTORES

R. 116 - “NESTA FASE PRINCIPALMENTE DE MUDANÇAS QUE ESTAMOS PASSANDO AS CHEFIAS TEM SIDO MUITO RADICAIS E NÃO TEM APRESENTADO FLEXIBILIDADE NENHUMA”

R. 71 - “Eu sou a chefe da minha Seção. Efetivamente tenho dúvidas sobre quem é o meu chefe: o Delegado regional, a chefe da DPI, Diretor do IC ou Superintendente. De qualquer forma muito pouco é considerado por qualquer um deles”

R. 117 - “Conviver em uma instituição em que os líderes tem síndrome de Deus é muito difícil”

R. 133 - “MANIFESTAMOS MAS NÃO RECEBEMOS RESPOSTAS.”

R. 98 - “Nunca vemos o feed-back de nossas ponderações. Quando ocorrem, são em pequena monta, nos fazendo esperar que dias melhores virão. Mas, principalmente para o interior, ele não chega nunca”

## RESPOSTAS DE NÃO-GESTORES

R. 59 - “Geralmente as Chefias não consideram a opinião dos demais subordinados, tampouco

há reuniões ou abertura para este tipo de canal de comunicação o que gera muito prejuízo para a Instituição.”

R. 51 - “As chefias superiores não estão interessadas na palavra profissional de seus subordinados. Estão muito ocupadas cuidando de questões de ordem burocrática ou, unicamente, de seus próprios interesses.”

R. 57 - “Pelo contrário, quanto mais me sinto preparada e capacitada para auxiliar nas decisões importantes da seção, menos a chefia quer minha opinião.”

R. 128 - “Sinto que na atual situação, faz-se o que é possível. A sensação é de abandono. Dessa forma, mesmo que o grupo tente das ideias e sugestões, percebo que é difícil a chefia fazer muita coisa.”

R. 5 - “Geralmente as ideias e sugestões esbarram no fator financeiro ou pessoal não disponíveis para a perícia, ficando as chefias impotentes para por em prática novas ideias.”

R. 123 - “As chefias imediatas, Chefe de seção e Delegado regional consideram meu trabalho importante, mas as chefias superiores a essas não. Mesmo não sendo chefe de seção, faço a maioria do serviço administrativo da mesmo, inclusive o preenchimento da planilha do Acordo de Resultados, mas reconhecimento e "obrigado" por isso, nunca recebi da SPTC”

R. 115 - “As chefias superiores se consideram bem preparadas e não têm dúvidas acerca de suas atividades. Ou talvez, a ausência de conhecimento impeça o surgimento da dúvida. Também tem a questão de, nos discursos do IC (portarias, recomendações, notas, avisos), sempre estarem presentes os atributos HIERARQUIA e DISCIPLINA. Talvez a preocupação excessiva com esses valores dificulte o diálogo.”

R. 44 - “na maioria das vezes, a chefia imediata depende dos setores de hierarquia superior para solucionar problemas ou promover alterações. Logo, acaba ficando tudo como está, ou seja, nada acontecer.”

R. 124 - “A resposta que o perito do interior tem quando falta material, tem problema de pessoal, viatura incompatível, é (desculpe-me as palavras): "Te vira..."

R. 110 - “A opinião de Peritos não serve para os DEUSES do OLIMPO (DELEGADOS).”

R. 38 - “Os Delegados de Polícia no Estado de Minas Gerais encontram-se em situação de rivalidade com os Peritos Criminais. Dessa forma, os peritos que trabalham em delegacias raramente conseguem ter suas reivindicações atendidas.”

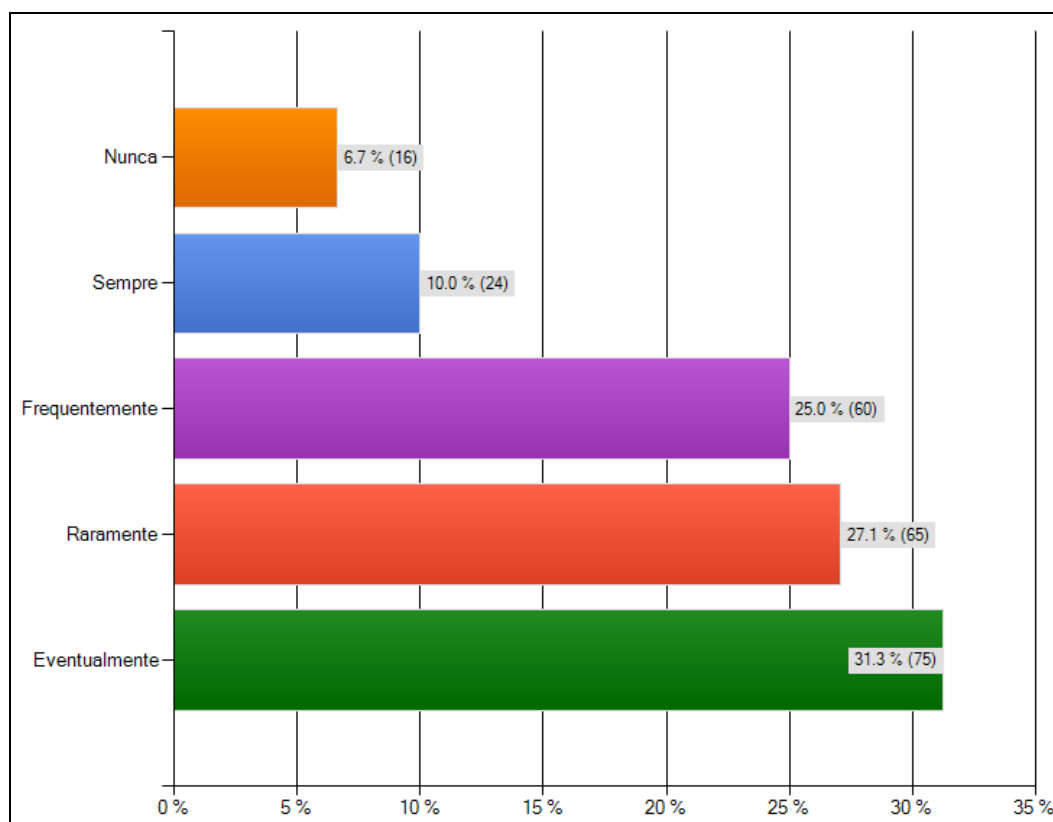
A postura das chefias, evidenciada pelas duas últimas respostas acima expostas, tem relação com um problema destrutivo: o assédio moral, que é definido como

[...] conduta abusiva, manifesta por meio de comportamentos, palavras, atos e gestos que podem causar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física e psíquica de uma pessoa, fazendo-a duvidar de si e de sua competência. [...] O assédio moral pode degradar o clima de trabalho nas organizações, além de reduzir a produtividade e impulsionar conflitos e absenteísmo (SOBRAL; PECI, 2008, p. 353).

A falta de flexibilização, de interesse pela opinião do outro, a deficiência na comunicação e a impossibilidade de participação nos processos decisórios também causam emoções negativas, que podem levar o trabalhador a deixar de perceber relevância no seu trabalho e, assim, tornar-se descompromissado, ou agressivo, ou psicologicamente doente. As necessidades de realização, crescimento e de relacionamento, entre outras, estão sempre sendo frustradas.

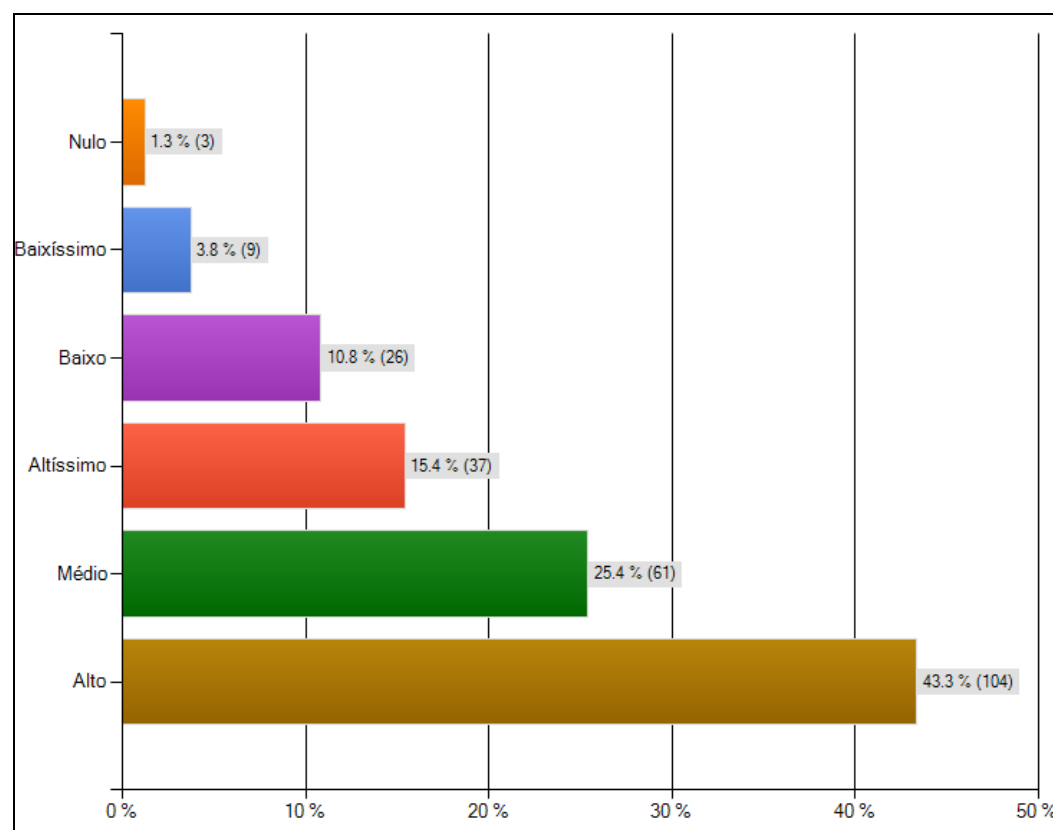
As respostas sinalizaram ainda para a importância do reconhecimento público, que também foi alvo da fase investigatória e revelaram que o reconhecimento ocorre esporadicamente e ocorre principalmente pela sociedade, pelo Ministério Público e pelo Poder Judiciário, seguido dos pares e dos policiais de outras corporações da Defesa Social, como Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militar.

O reconhecimento é feito, principalmente, de forma verbal e informal. Os peritos concordam que ter o trabalho valorizado é um fator que eleva a motivação, porém a falta de reconhecimento que ora impera, é fator menos desmotivador que outros problemas internos, como: falta de estrutura, de equipamentos e de pessoas, possibilitando constatar que a estrutura básica para a realização do trabalho pericial é requisito primordial à motivação dos peritos. Essas informações podem ser visualizadas nos gráficos 35, 36 e 37.



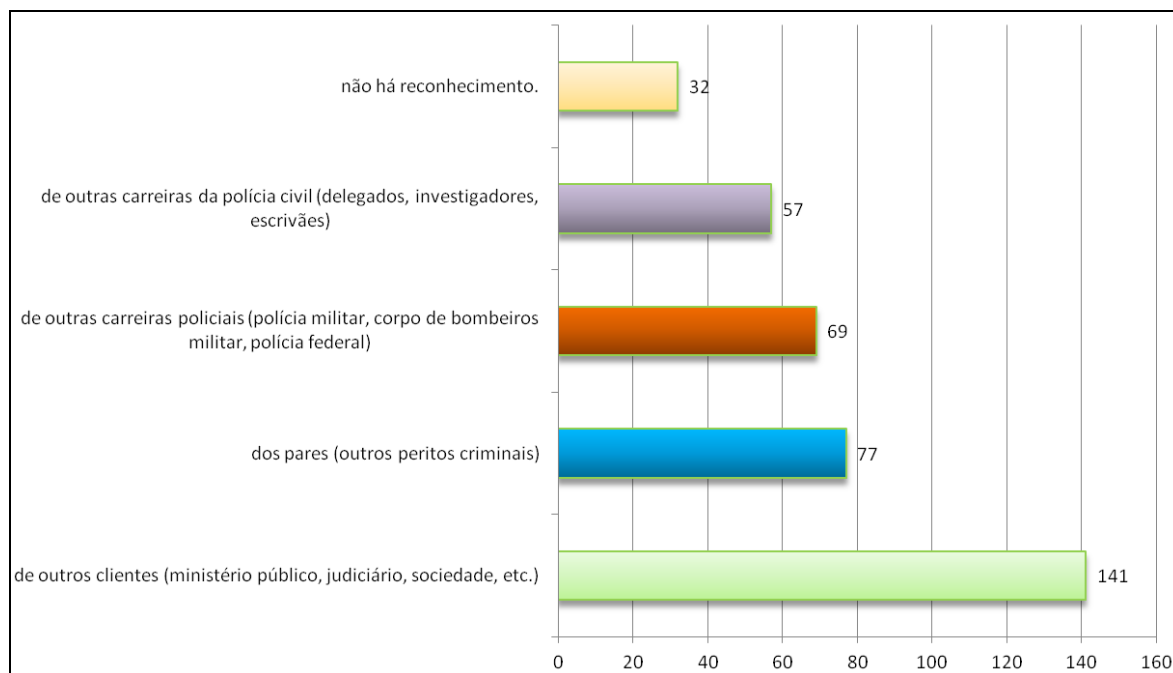
**Gráfico 35: Percepção sobre a ocorrência do reconhecimento público.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.



**Gráfico 36: Percepção sobre o valor do reconhecimento público para a motivação do perito criminal.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.



**Gráfico 37: Percepção de quem reconhece o trabalho pericial.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

Apesar das condições para trabalhar se revelarem prioritárias, a falta de reconhecimento do trabalho realizado faz com que o perito sinta-se tratado com descaso, com desinteresse, o que traz apreensão e vergonha e, também, sentimento de humilhação diante de esforço inútil. Motta (1986) nos ensina que, apesar de existirem pessoas que são intrinsecamente motivadas para determinadas tarefas e que obtêm alto desempenho. Independentemente da recompensa material, a maioria da população questionada espera reconhecimento do desempenho, desde as mais discretas formas até as mais concretas, como promoções ou aumento salarial.

O que parece importar é a organização adotar a prática de premiar os funcionários. O esforço individual também deve ser destacado perante o grupo: recompensas vão desde um tapinha nas costas, até a promoção na carreira (MOTTA, 1986). Os gerentes de hoje devem “comunicar-se intensamente com seus subordinados e pares, mantendo a motivação e o engajamento de todos [...] por meio da comunicação” (CICCHETTO, 2008, p. 38)

As manifestações seguintes revelam os sentimentos e corroboram as afirmativas do parágrafo anterior.

R. 78 - “Considero que a maior recompensa que temos não é salário ou reconhecimento, mas sim o fruto de nosso trabalho, o esclarecimento da verdade visando a justiça.”



Diante deste primeiro depoimento, reportar-se à postura fenomenológica foi uma pausa imperiosa

[...] compreender o espaço, algo que possibilita a disposição que é assumida quando se é presença com uma ação, com um projeto para uma obra. Essa orientação para realizar-se assumidamente ‘em comum’ é que faz aparecer o engajamento ético da postura fenomenológica, isto é, uma busca permanente em direção ao ser como dever ser. Logo, na gestão, no trabalho, tanto quanto na vida, o dever ser ético não necessita de grandes feitos, mas de um permanente cuidado em direção a uma consciência desse dever ser cotidiano diante do outro, em todas as suas dimensões: o colega, o subordinado, o chefe, a organização, os clientes, a sociedade, o mundo, no sentido do ‘ser com o outro’ (FRAGA, 2009, p.167 e 168).

R. 132 - “O meu trabalho não é exposto ao público. E tudo o que faço é para que a justiça seja feita, não me importo se será reconhecido ou não.”

Neste ponto, entre o primeiro e o segundo depoimento, ainda vem uma à tona uma indagação instigante lembrada por Zygmunt Bauman (2008, p. 126):

[...] será que a bondade para com os outros é um produto de decisão racional, podendo portanto ser deflagrada por um apelo à razão? [...] A bondade pode ser ensinada? [...] O júri ainda está deliberando.

R. 118 - “Como prestamos um serviço para a sociedade, considero importante ter esse reconhecimento, embora na maioria das vezes ele não venha.”

R. 113 - “O esquecimento que vivemos não deixa que nem o reconhecimento tenha valor”

R. 98 - “Costumo dizer que trabalho para a sociedade e não para a polícia, por isso é muito mais significativo ter o reconhecimento da sociedade do que da autoridade policial.”

R. 76 - “O público pouco sabe sobre a atuação real da perícia. O que eles têm em mente são os casos de grande repercussão e aí transportam esse glamour para as ocorrências locais. O que gera uma certa frustração na população, pois na grande maioria dos casos nosso trabalho não é digno de audiência global.”

R. 74 - “Por que estimula e motiva qualquer profissional a se empenhar cada vez mais na área em que atua. É um potencializador das habilidades do profissional que queira ou não, vive também disso. Sem o reconhecimento, o trabalho seria realizado de forma profissional mas

sem *feedback*.”

R. 63 - “É muito importante o reconhecimento público. Por isso adoto uma postura de valorizar o meu serviço perante a Sociedade com bom atendimento. Apesar de não termos *feedback* das Delegacias, do Judiciário ou do Ministério Público (elogios, por ex) procuro elaborar meus laudos com qualidade. Na mídia somos reconhecidos em casos de repercussão apenas, carece de maior divulgação nosso valoroso trabalho.”

R. 41 - “O que eu gostaria e acharia de suma importância seria o reconhecimento não pessoal mais sim da importância do trabalho pericial pelo poder público e que isto refletisse em investimentos em pessoal e material para a perícia.”

R. 40 - “É o velho e bom sistema de recompensa do nosso brilhante cérebro. Isso é algo instintivo até. Sem ecoar aquilo a que dedicamos, não há volição para o aprimoramento e empenho nos próximos trabalhos. Somos como o ratinho do laboratório que busca incessantemente pela descarga da dopamina. Mesmo com nossa racionalidade própria, somos movido por vaidades benéficas à população.”

R. 38 - “É muito gratificante quando, apesar de não termos qualidade de trabalho adequada, conseguimos executar nosso trabalho com exatidão e sermos reconhecidos por isso.”

R. 135 - “O reconhecimento é, às vezes, o mais importante dos elementos motivadores.”

R. 111 - “Trabalhamos para atender ao público, à sociedade, portanto é importante que o nosso cliente esteja satisfeito e reconheça o nosso trabalho.”

R. 89 - “Gostaria que o trabalho pericial seja cada dia mais reconhecido e que continue ajudando a sociedade. O trabalho pericial é extremamente importante, mesmo nos casos de menor complexidade, pois dá subsídios à autoridade policial para que haja uma boa investigação.”

R. 80 - “Reconhecimento público feito de forma justa por importante e relevante trabalho, que se sobressai, é um importante fator motivacional.”

R. 81 - “O reconhecimento público é importante para a motivação do profissional, no entanto, fica em segundo plano frente a outros fatores internos da carreira.”

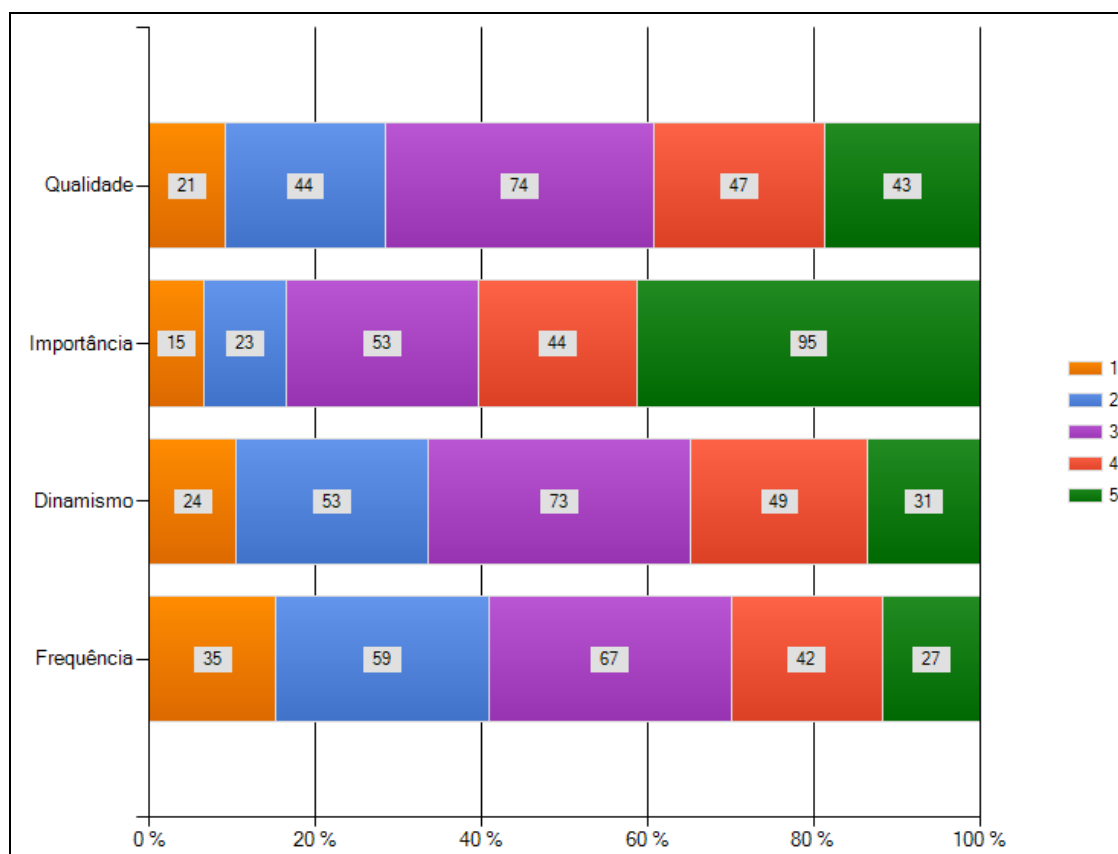
A falta de reconhecimento do trabalho pericial, tanto da sua importância, quanto de resultados satisfatórios, pode estar relacionada à falta de divulgação dos nossos trabalhos, devido à primordial falha na nossa comunicação interna e externa. A comunicação é fator importante nas relações de trabalho. É através dela que podemos mostrar o que somos, o que realizamos e como podemos auxiliar a sociedade. Talvez, com essa atitude discreta ou displicente, estejamos ‘privando’ a sociedade, para usar o termo de Heller e Fehér, de ser pelo

menos um pouco mais feliz, ou um pouco menos infeliz.

Garcia, C. (2012) argumenta que o reconhecimento público, o respeito pela instituição, assim como sua credibilidade derivam da confiança. A confiança gera apoio social devido à conscientização da população sobre seus direitos e importância do trabalho pericial; assim estima-se aumento da demanda, o que poderia ter como consequência investimentos em recursos humanos e materiais na área. Espera-se também, com a divulgação de informações acerca do mundo pericial, que haja maior comprometimento da população e de entes da Defesa Social, o que acarretaria, por exemplo, em melhor isolamento e preservação dos locais de crime. Assegura-se ainda com a comunicação

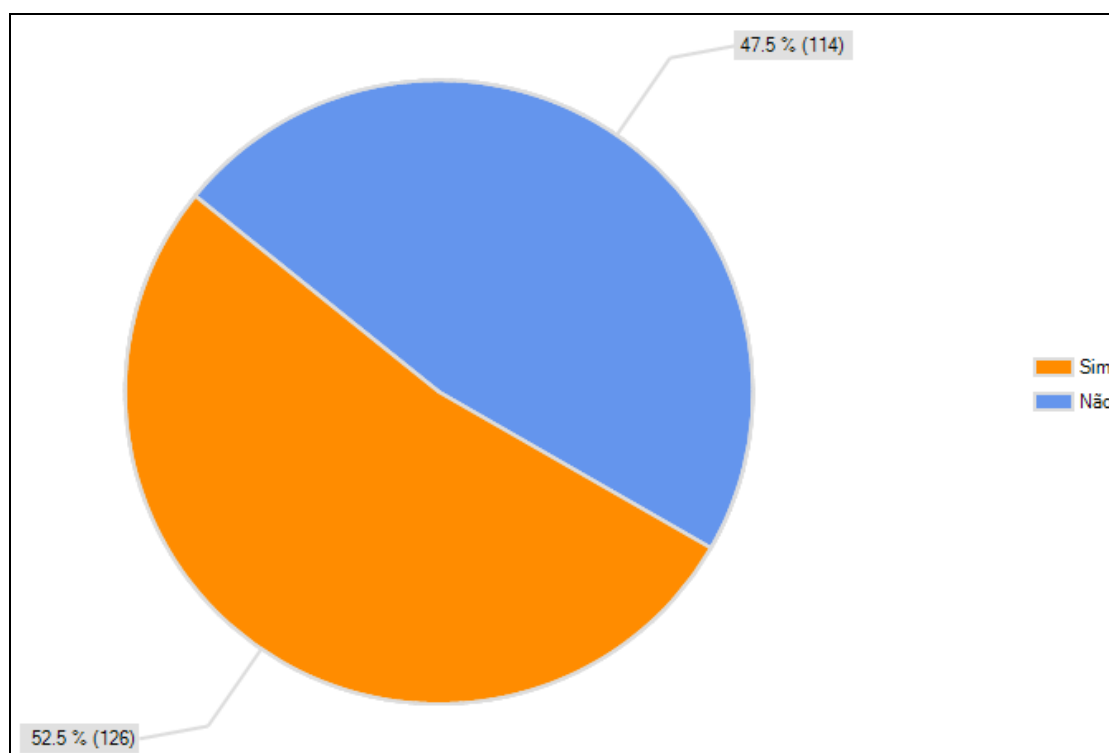
que a instituição apresente atuação transparente, com a existência de mecanismos eficientes de comunicação interna e externa, garantindo a publicidade de leis, regulamentos, resultados e outras informações importantes sobre o funcionamento da instituição. [...] Contempla os processos e controles necessários para garantir a divulgação e constante atualização das informações (GARCIA, C., 2012, p. 77) .

Ainda em relação à comunicação, os meios mais citados para busca de informações foram a internet — grupo de peritos de Minas Gerais, troca de mensagens eletrônicas — e também livros, além de conversas com colegas. Os peritos têm consciência da importância da comunicação, porém não estão satisfeitos com sua frequência, dinamismo e qualidade. Também mudariam a forma de divulgação das notícias internas e aquelas relativas à área técnica. Essas informações estão expostas nos gráficos 38 e 39.



**Gráfico 38: Nível de satisfação com a fluência da informação.**

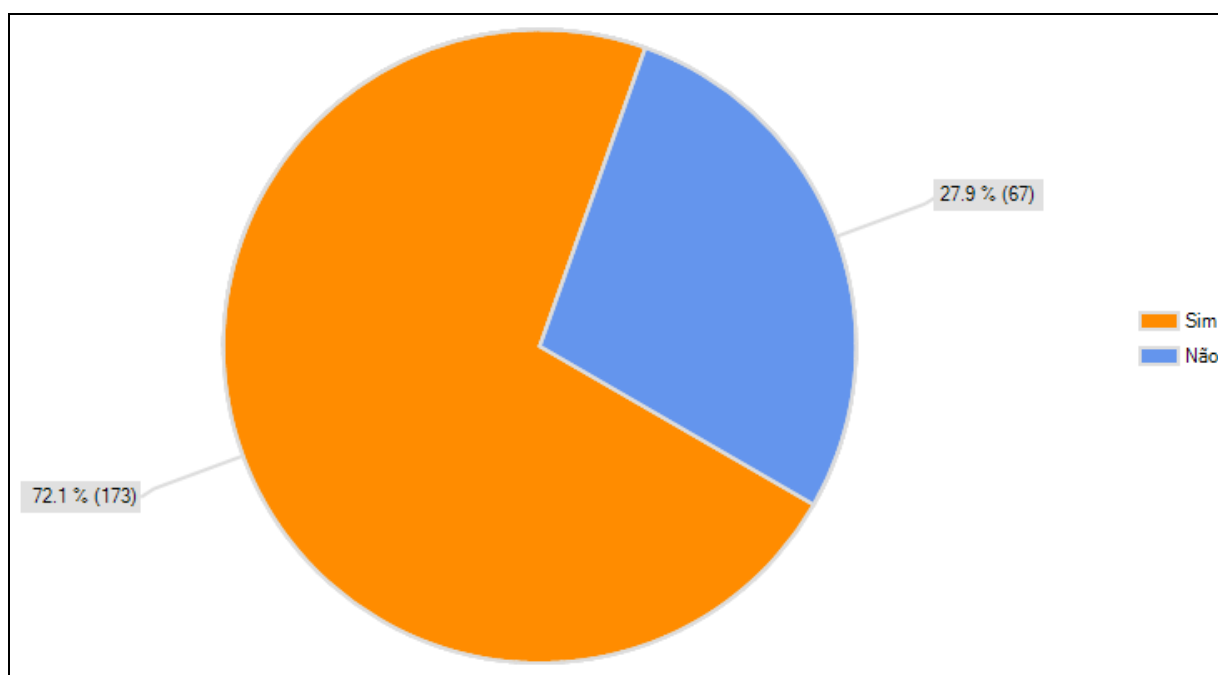
Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.



**Gráfico 39: Distribuição dos respondentes pela intenção de mudar a forma como é feita a comunicação atualmente,**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

O que os pesquisados responderam, enfatizado nas questões seguintes, traz à tona outra reflexão, sobre a importância do grupo de peritos de Minas Gerais, que é um canal de comunicação informal, criado por um perito que trabalha na capital em 2006, ano de seu ingresso na carreira, o gráfico 40 expõe a relação entre os respondentes que participam e os que não participam do referido grupo.



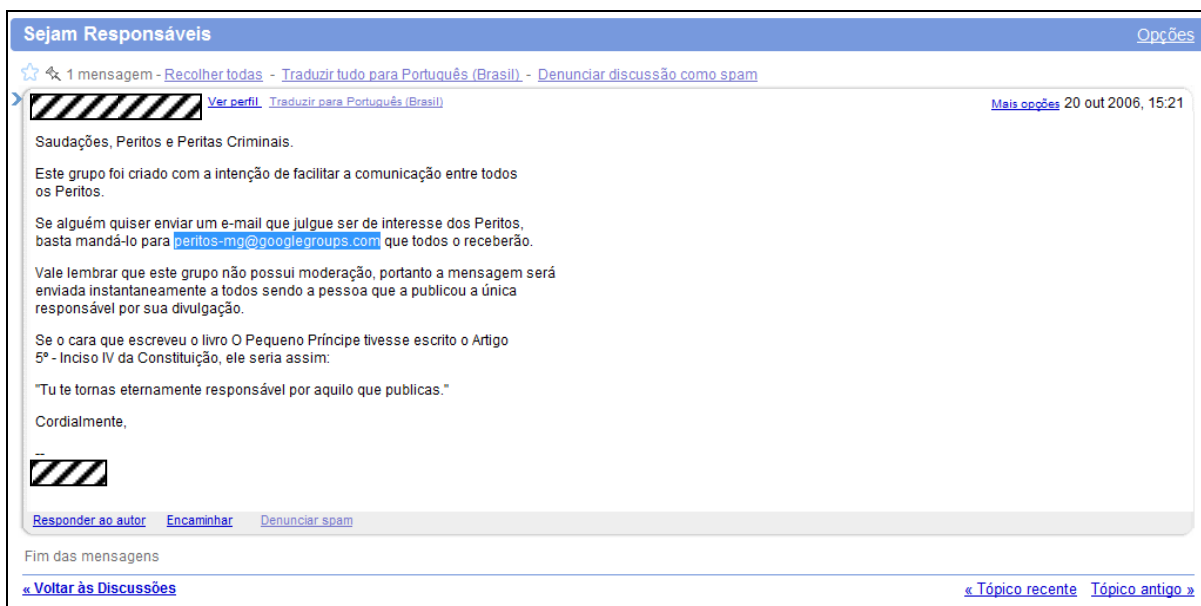
**Gráfico 40: Quantidade de respondentes que participam do grupo virtual dos peritos criminais de Minas Gerais.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

O grupo de discussão do Google peritos-MG ([peritos-mg@googlegroups.com](mailto:peritos-mg@googlegroups.com)) é reconhecido pela maioria como um importante canal de comunicação e troca de informações entre os peritos. Atualmente, é o único canal virtual existente exclusivamente para a perícia mineira. Há também, um fórum nacional de discussões, este, mais abrangente, tem peritos criminais de todos os Estado brasileiros. É natural que o indivíduo, ao sentir-se alienado no contexto da sua organização, busque apoio no contato com seus colegas, criando grupos informais de relacionamento. “Nesses grupos informais, as pessoas podem se expressar, emitir opinião, ouvir e, a partir desse relacionamento franco, podem construir seu bem estar social” (CICCHETTO, 2008, p. 44). Quanto mais formal e hierárquica for a estrutura da organização, quanto mais os funcionários forem obrigados a se calar perante seus superiores, mais eles se apegarão aos grupos informais, um concreto exemplo de mecanismo de defesa, pois neles é possível dizer o que se pensa, extravazar emoções reprimidas e ser ouvido ou, pelo menos, ter a sensação de sê-lo.

Opiniões negativas sobre esse grupo virtual ocorreram e referem-se, na sua maioria,

às lamentações sobre as condições de trabalho que têm ocorrido com frequência. Também houve referência às manifestações grosseiras de alguns colegas, o que desmotiva a participação no grupo. A primeira mensagem postada no grupo foi de seu criador. Seu conteúdo já pedia cuidado e alertava para a responsabilidade sobre as informações ali postadas. Esta mensagem fica sempre visível na página de mensagens do grupo. Uma cópia dessa mensagem está neste trabalho como figura 12.



**Figura 12: Mensagem inicial postada no grupo de peritos criminais de Minas Gerais.**

Fonte: peritos-mg@googlegroups.com

- R. 122 - “Não se deve ensinar bandidos como burlar o trabalho policial/judicial, informações/discussões estritamente técnicas devem ser em publicações e fóruns reservados.”
- R. 106 - “NEM SEMPRE AS INFORMAÇÕES DIVULGADAS SÃO FIDEDIGNAS O QUE DECEPCIONA UM POUCO A CARREIRA.”
- R. 103 - “Quase sempre as informações chegam até os peritos informalmente, uma pessoa ouviu falar e posta no grupo dos peritos. Acho que todas as informações e boatos devem ser comentados e repassados formalmente a todos.”
- R. 80 - “Criaria um portal (*site*) institucional para as informações oficiais e um fórum participativo (*site*) para assuntos extra oficiais ligados a assuntos técnicos e de representação de classe.”
- R. 17 - “A reativação e remodelação do ‘Minas Criminal’ seria uma alternativa, porém a atualização constante dos conteúdos e informações é fundamental.”
- R. 74 - “As informações apresentam frequentemente enfoque pessoal de um ou outro perito mais atuante, não sabemos se representam o entendimento da classe.”

R. 70 - “O excesso de trabalho e, consequente, falta de tempo, mas também a falta de locais específicos para informação, fazem-me desejar que houvesse um jornal ou revista, mesmo que fosse somente on-line que sintetizasse as informações.”

R. 56 - “eu, por exemplo, não acesso sempre o BI. Muitas informações chegam a mim por meio da lista de email informal de peritos.”

R. 15 - Quase não há veiculação de informações. Cada um é uma ilha. O principal veículo é o informal. A instituição Perícia precisa criar mecanismos de troca de informações e de auto-divulgação. (*sites*, publicações, participação pública com outros órgãos e instituições). A perícia precisa sair do ostracismo e se mostrar, mostrar suas contribuições, ideias, avanços, trocas de informações.”

R. 5 - “Considero o Fórum um ótimo meio de comunicação, mas mais como um espaço informal. Para formalizar a veiculação de informações sugiro a criação de um Boletim Interno da Superintendência e do IC/IML voltados para as realidades da capital e do interior.”

R. 6 - “Não deve ser nada difícil o Instituto de Criminalística confeccionar boletins periódicos com notícias e procedimentos e encaminha-los por meio eletrônico às Seções do interior.”

R. 72 - “Mais divulgação via fóruns, jornais internos e releases p/mídia (ocorrências de repercussão). O Perito deve sair da redoma de vidro e se expor + à sociedade. Ela merece saber sobre o nosso trabalho. Não adianta querer reconhecimento e apoio se num local de crime, o perito não abre a boca. Nem que seja p/dar satisfação à sociedade (nosso principal cliente além do judiciário).”

R. 120 - “poderia existir por parte da chefia um portal, para que principalmente os peritos do interior, possam se atualizar, cursos on line”

O problema da comunicação remete-nos novamente à relação entre chefes e seus subordinados, pois essa relação pode contribuir positiva, ou negativamente, na motivação dos liderados.

O resultado sobre as características de liderança percebidas nas chefias atuais da instituição foi ambíguo, nos seguintes termos: enquanto pouco mais da metade declarou não perceber características de liderança com frequência, ou percebê-la autoritária, ou ainda com outras características negativas como incoerência e falta de equidade no tratamento dos subordinados, quase a mesma quantidade de pessoas identificou características positivas em seus chefes imediatos, principalmente em relação à vontade de melhoria das condições de trabalho e na organização da seção. As atitudes positivas dos chefes de nível inferior não parecem ser percebidas pelos respondentes nos níveis superiores de chefia, pois não foram

manifestadas.

A principal queixa sobre os gestores é pontuada na hierarquia, pois suas ordens são interpretadas como impostas, sem que haja a possibilidade de participação do grupo nos processos decisórios. Também não é considerado que as ordens e metas tenham suas finalidades justificadas para os subordinados. Essa forma de tratamento traz sentimentos de humilhação nos peritos, que não podem opinar, dizer o que desejam, o que sonham e, também, por não poderem participar do desenvolvimento do trabalho, da elaboração das normas e demais dispositivos que regirão sua vida profissional. As informações contidas nas respostas demonstram que o senso de justiça está afetado, pois um dos princípios que contribuem para sua percepção é o *engajamento*, o qual é obtido com o “envolvimento dos indivíduos nas decisões que os afetam, pedindo suas opiniões [...]” (DESSLER, 2003, p. 252).

Vergara (2003, p. 86) traz uma contribuição importante para ser refletida nesse contexto: “Gerentes/líderes devem mostrar-se hábeis para conduzir processos multidisciplinares e deles participar, visto que demandam poder de abstração, análise e síntese”; também devem ser capazes de estarem conscientes “da necessidade de uma visão holística da realidade, visão essa que trata as partes segundo seus mútuos relacionamentos e o relacionamento com o todo, utilizando, portanto, o pensamento sistêmico”.

A falta de equidade no tratamento é fator desmotivador que foi estudado por Adams (CAVALCANTI *et al*, 2009; LORENTZIADIS, 2002; MACEDO *et al*, 2006; SOBRAL; PECI, 2008), já a coerência é uma característica desejável nos estilos de liderança carismática (CAVALCANTI *et al*, 2009), visionária (CAVALCANTI *et al*, 2009; NANUS, 2009), transformacional (CAVALCANTI *et al*, 2009; MOTTA, 1986) e, também, no estilo baseado em princípios (CAVALCANTI *et al*, 2009).

Foi possível perceber nas respostas que tem sido praticados os estilos de liderança autocrático, identificado inicialmente nos estudos da Universidade de Iowa (BERGAMINI, 1994; SOBRAL; PECI, 2008); orientado para tarefa, verificado pelos estudos em Ohio (BERGAMINI, 1994; SOBRAL; PECI, 2008) e os sistemas 1 e 2 de Likert, sendo o sistema 1 observado nos chefes de escalão mais alto e o sistema 2 nas chefias imediatas (BERGAMINI, 1994).

Mais uma vez foram apresentadas frases que resumem os sentimentos dos respondentes, as quais estão a seguir:

R. 220 - “Não vejo liderança, mas sim autoritarismo. Minha chefia é autoritária, totalmente parcial, não convence por ter argumentos, mas sim por imposição”



R. 230 - “Não percebo. Vejo somente relacionado à hierarquia com os delegados. Eles mandam, nós obedecemos.”

R. 193 - “Quase nenhuma, não há essa formação. O líder é coisa nato que se desenvolve e as chefias caíram nas cadeiras e nem sabem o que fazer. Não sabem administrar, liderar, motivar, não querem realmente mudar a situação das coisas.”

R. 170 - “Não considero os líderes da instituição democráticos, muito menos acessíveis. Normalmente as manifestações de liderança são feitas com decisões autoritárias, que não procuram saber a vontade dos seus servidores.”

R. 156 - “Infelizmente não percebo tais manifestações em minha delegacia regional e só conheço meus outros superiores por nome.”

R. 73 - “Não percebo a liderança, acho que a hierarquia e a disciplina na polícia civil encontra-se em decadência e esta liderança encontra-se prejudicada pela formação do policial.”

R. 123 - “particularmente, não tenho sido testemunha de atuações de liderança nas chefias da instituição PCMG”

R. 100 - “A liderança normalmente se expressão apenas ordens para execução das tarefas. Verifico que muitos chefes não tem a liderança com uma de suas características.”

R. 33 - “raríssimas. na REALIDADE NÃO AS PERCEBO ENQUANTO LIDERANÇA. Percebo que as chefias não despertaram para a necessidade da evolução tecnica do perito. O sinonimo do perito deve ser tecnica. O expert deve ser reconhecido pela sua tecnica superior e diferenciada e não porque chega no horário, emite relatórios simplistas em tempo hábil. Cumpre formalidades acessórias com correição. Tais acessórios são formalmente importantes mas se a técnica é ruim, tais acessórios tornam-se imprestáveis. Se ao contrário, as técnicas são diferenciadas e os acessórios simplistas, a importância da Pericia e do perito se mantém. O importante, em conclusão é a qualificação do PERITO COMO EXPERT e não COMO PROFISSIONAL FORMAL PORÉM SIMPLISTA. As chefias precisam entender que a Pericia, para evoluir, precisa de fortalecimento tecnico e administrativo. Precisa de treinamentos eM outras instituições congêneres, de equipamentos modernos, de tecnicas modernas. A pericia só se justifica se for científica e técnica. As chefias, em regra, estão preocupadas com a formalização de atividades rotineiras, de enquadramento em atividades básicas. Para fazer o básico não precisa de perito (de especialista), precisa apenas de um profissional mediano. A mediocrização (no sentido de atividade básica) não contribui, na realidade, ela leva a uma lógica de que a pericia é desnecessária. O perito deve fazer aquilo que os outros NÃO sabem fazer, por isso ele deve ser um expert. Fazer o que todos fazem

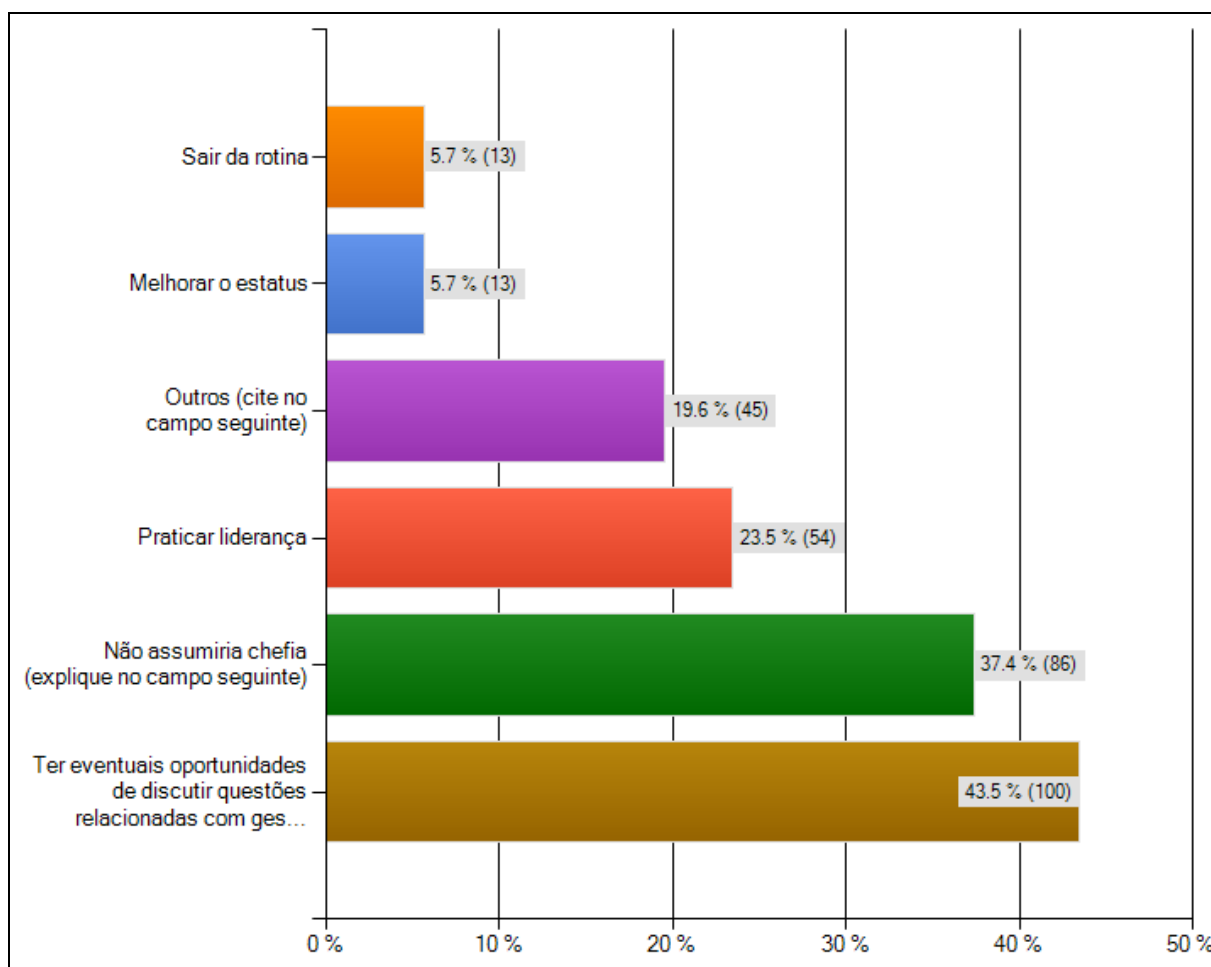
leva a Perícia a um lugar comum e plenamente substituível por qualquer profissional mediano.”

R. 90 - “A maioria das chefias são escolhidas por apadrinhamento e desta forma buscam sempre pessoas que cumpram sem discussão as decisões das chefias superiores. Muitos olham apenas para os próprios umbigos”

Como há insatisfação em relação às chefias, é natural que se faça o questionamento sobre a motivação em torno de uma pessoa que aceita esse cargo, que geralmente lhe é oferecido pelo seu superior hierárquico, devido à confiança que aquela pessoa inspira nesse gestor, entre outros motivos, os quais não foram objeto desse estudo, porém, que merecem atenção futura.

Um panorama inicial da elucidação dessa questão pode ser visto no gráfico 41. O entendimento do contexto geral dependeu da leitura das respostas lançadas no campo livre a elas destinado.

A maioria assumiu ou assumiria a chefia para poder ter oportunidade de contribuir com melhorias ou auxiliar os demais colegas com sua experiência adquirida. Antagonicamente, manifestações significativas ocorreram em relação à imposição da chefia: algumas pessoas aceitaram o cargo de chefia da seção por imposição da chefia superior, porém não se sentiam preparados para essa atribuição, principalmente devido à pouca experiência no cargo de perito criminal. Salienta-se que, dois desses peritos foram designados chefes há cerca de dois anos, assim que assumiram o cargo, sem qualquer período de experiência, exceto o da ACADEPOL. Ocorre, porém, que essas pessoas, até o momento em que responderam à pesquisa, não foram nomeados chefes. A nomeação é o ato que torna o indivíduo, oficialmente, responsável pela chefia da seção em que trabalha; portanto, essas pessoas são chefes de fato, mas não de direito, pois não recebem a merecida remuneração adicional que recebem os chefes que foram devidamente nomeados. Cabe lembrar, no entanto, que essas pessoas arcam com todos os ônus da chefia.



**Gráfico 41: Motivação para assumir a chefia.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

Ainda em relação a essa questão, algumas respostas demonstraram que não há preparo do trabalhador para assumir a importante função de gestão de uma seção. A maioria aceitou a chefia na ilusão de modificar situações relacionadas ao trabalho com as quais discordava, mas logo percebeu que não eram ouvidos por seus superiores hierárquicos e que não conseguiam realizar seus propósitos, pois as decisões são tomadas pelo alto escalão.

Há nessa situação o perigo iminente de que mecanismos de defesa perniciosos se instalem devido à carga motivacional incutida em tal tipo de frustração, é possível, pelo contexto explanado até aqui, que sejam recorrentes a sublimação, o isolamento, a apatia, a generalização e a somatização. Somados a esses, de caráter psicológico, ocorrem também os mecanismos de defesa sociológicos, químicos e os tecnológicos (VERGARA, 2003).

A interpretação das respostas mostra que o enfrentamento da difícil tarefa de chefiar pessoas foi motivada pelos fatores de crescimento de Alderfer (CICCHETTO, 2008; LORENTZIADIS, 2002; SOBRAL; PECL, 2008); ou pela necessidade de poder, identificada por McClelland (BERGAMINI, 1994; 2008); ou ainda pelos fatores higiênicos de Herzberg

(CHAPMAN, 2010; MACEDO *et al*, 2006; MOTTA, 1986; 2008); ou os de autorrealização de Maslow (CARNIEL, 1999; CAVALCANTI *et al*, 2009; 2008); mas, ao final, a decisão de aceitar ou não o desafio foi tomada pelo intelecto, conforme Vroom afirmava (MOTTA, 1986; 2008).

As frases seguintes resumem os sentimentos e a motivação para assumir o cargo de chefia:

R. 41 - “Não [assumiria] porque não há uma devida compensação pelo aumento de responsabilidade. Além do que não me sentiria confortável em cobrar eficiência sendo que o Estado não dá mínima[s] condições para isso.”

R. 83 - “A chefia deve ser coroada ao líder existente de fato, devendo representar os anseios tanto dos subordinados quanto das demais chefias acima da sua, exigindo assim muita capacitação técnica e política. Não me vejo capaz atualmente de exercer uma liderança e não gostaria de ser apenas mais um chefe que atua somente como uma estação repetidora de ordens verticalizadas de cima para baixo.”

R. 87 - “Para mim, o cargo de chefia é de muita responsabilidade. Envolve até, em alguns momentos, abrir mão da vida particular. Apesar das inúmeras dificuldades, sempre lutei por melhores condições de trabalho. Infelizmente, o poder do chefe na polícia é muito limitado, depende de instâncias superiores que não estão focados nos problemas.”

R. 93 - “Estou como chefe de minha seção por ordem de meu delegado regional, porém só tenho os deveres da função e nenhum dos direitos. Convivo com insubordinação e cobranças mesmo quando estou de folga. Não me considero, hoje, capacitado para ser chefe. Assumiria com prazer tal função depois que tivesse recebido algum treinamento, tivesse mais experiência e tivesse autoridade formal sobre a minha seção.”

R. 54 - “Não vejo o atual modelo de chefia como algo a ser conquistado. Acho que chefe tem que participar da gestão, das decisões importantes para nós profissionais, e não apenas uma forma de ‘fugir’ da escala.”

R. 62 - “No atual momento e levando em consideração o que a chefia de seção do interior sofre para tentar manter em dia o serviço com tanta falta de material e pessoal sofrendo pressões por metas e acordos de resultados com uma remuneração insignificante pela chefia e quando recebe não vejo nenhum incentivo.”

R. 89 - “Fui obrigado porque os mais antigos não quiseram, pois se dedicam a outros afazeres externos. Absurdo!!! Deveria ser pré-requisito atuar como chefe por um período mínimo de 5 a 10 anos para atingir o último grau na carreira.”

R. 16 - “Para assumir uma chefia voce precisa estar na mesma sintonia da administração da instituição. A administração atual sugere que o caminho é enquadrar-se administrativamente. Entendo que o caminho é a evolução tecnica e o acessorio o enquadramento administrativo.”

R. 3 - “Para poder participar das discussões e decisões tomadas pela instituição, conhecer de forma mais aprofundada as limitações e deficiências e contribuir para a evolução da carreira e da instituição.”

R. 92 - “Não tenho interesse em ser Chefe, até mesmo por ser tal atribuição muito mais um ônus que o bônus dentro da Polícia Civil. Entretanto, diante da inércia de alguns chefes e colegas, talvez fosse uma oportunidade conveniente para tentar transformações necessárias e otimizações de processos.”

A questão sobre as características de liderança desejáveis nos chefes da instituição pesquisada, demonstrou que a maioria gostaria de ter um chefe que também fosse líder e, ainda que tivesse conhecimento técnico sobre a perícia para poder auxiliar seus subordinados, os respondentes também gostariam que o chefe tivesse comprometimento com a carreira pericial e que tivesse capacidade de organização e competência para a gestão. É imprescindível que ele saiba priorizar o bom relacionamento, a comunicação e a cooperação. Outra característica desejável é o dinamismo, isto é, a capacidade para solucionar rapidamente problemas inesperados. A postura do chefe deve estar pautada na ética e no trabalho. A experiência profissional, capacidade política, imparcialidade, autonomia e coerência também são características esperadas no gestor. O quadro 9 a seguir, contém as palavras que tiveram maior ocorrência nas respostas dos pesquisados.

Os respondentes foram incitados a dizer quais seriam as características ideais para cada cargo de gestão da cadeia hierárquica da Polícia Civil de Minas Gerais. Os resultados lançaram luz ao perfil ideal de um gestor para a criminalística. Duas seções e suas respectivas chefias, merecem menção especial: Coordenação de Perícia e a Divisão de Perícias do Interior. A primeira, devido à quantidade de respondentes que declarou não entender a razão de sua existência; já a segunda, pelo apelo de que a pessoa que ocupasse sua chefia tivesse vivência da realidade do interior e suas dificuldades e que aumentasse a comunicação e atenção dedicada aos peritos criminais que estão lotados fora da capital. As características relativas a cada cargo são mostradas no quadro 10.

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>OCORRÊNCIA</b>
Conhecimento/capacidade/capacitação/experiência/competência	276
Liderança	246
Comprometimento/comprometido/compromisso/trabalho/técnico /profissional/profissionalismo/dedicação /interesse/responsabilidade/presença	243
Bom / bom administrador / bom relacionamento / bom senso / bem relacionado / respeito / compreensão / comprometimento / compreensivo / compromisso	168
Organização/gestão/gestor	124
Ética/imparcial/imparcialidade/coerência/justiça/sabedoria /honestidade /caráter	120
Apoio/ajudar/acessibilidade/acessível/cooperação/interação/diálogo/ disponibilidade/paciência/flexibilidade	103
Política/articulação/comunicação/comunicativo	85
Dinamismo/dinâmico/criatividade/proatividade/vontade	54
Valorização/melhorias/busque melhorias/visão/visionário/reconhecimento	41
Autonomia/independência	24

**Quadro 9: Características desejáveis de liderança para os gestores da perícia criminal de Minas Gerais.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

<b>CARGO</b>	<b>CARACTERÍSTICA DESEJÁVEL DE LIDERANÇA</b>
CHEFIA DE SEÇÃO	Liderança / organização / conhecimento / dinamismo / técnico
DIREÇÃO IC	Liderança / política / bom / conhecimento / competência
COORDENAÇÃO DE PERÍCIAS	Conhecimento / liderança / organização / capacidade / técnico
DPE	Liderança / conhecimento / técnico / organização / bom
DPI	Conhecimento / liderança / comunicação / organização / comprometimento
SPTC	Liderança / conhecimento / comprometimento / autonomia / competência
CHEFE PC	Liderança / política / conhecimento / bom / comprometimento

**Quadro 10: Principais características desejáveis de liderança, listadas por frequência de ocorrência, para cada cargo da hierarquia da perícia criminal de Minas Gerais.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

As respostas demonstram que os peritos aspiram que seu chefe, independente do nível hierárquico, seja um líder. O líder idealizado pelos peritos apresenta características da liderança carismática — bondade e respeito (CAVALCANTI *et al*, 2009) e também da liderança visionária (CAVALCANTI *et al*, 2009; NANUS, 2009), além da transformacional, cuja palavras ou termos, que as traduzem. As palavras de maior ocorrência foram “visão”, “visionário”, “busque melhorias”, “criatividade”, “proatividade”, “dinamismo”, “autonomia”, “independência”, “comprometimento”, “profissionalismo” (CAVALCANTI *et al*, 2009; MOTTA, 1986). Ocorreu alusão à liderança baseada em princípios (CAVALCANTI *et al*, 2009), expresso pelas palavras e termos a seguir, também ordenados por sua frequência: “ética”, “imparcialidade”, “honestidade”, “caráter aliado a conhecimento”, “capacidade”, “experiência” e “competência”.

As frases seguintes revelam aspirações relativas à liderança para cada um dos cargos citados.

#### CHEFE DE SEÇÃO

R. 48 - “equilíbrio emocional, imparcialidade, compromisso e conhecimento do trabalho”

R. 57 - “Dinâmico, que procura sempre implementar novas tecnologias, que busque melhorias e boas condições de trabalho, que valorize quem faz o trabalho com muita qualidade.”

R. 76 - “Organização, clareza de ideias, justiça, reconhecimento e humanismo, atitude firme frente aos subalternos e superiores.”

#### DIREÇÃO IC

R. 6 - “Ter maturidade, ampla experiência pericial, capacidade administrativa, ter um grande conhecimento geral e ser um ótimo ouvinte.”

R. 26 “Espero que conheça as dificuldades do trabalho no interior”

R. 48 - “imparcialidade, conhecimento das necessidades dos funcionários e do Instituto”

R. 76 - “Conhecimento das atividades periciais aliado à capacidade administrativa, reconhecimento do profissional e consideração ao ser humano. E, principalmente, que seja um representante dos Peritos.”

## COORDENAÇÃO IC

- R. 2 - “Liderança com humanidade. Respeito e igualdade.”
- R. 29 - “Nem sabia que existia e qual a função.”
- R. 132 - “Gestão participativa. Boas ações em liderança. Comunicação eficiente.”
- R. 160 - “Não compreendi a função desse cargo.”
- R. 24 - “Não conheço este cargo, nem suas funções.”

## CHEFE DE DIVISÃO DE PERÍCIAS ESPECIALIZADAS

- R. 155 - “Organização - Conhecimento Técnico Elevado - Capacidade de Liderança - Sensibilidade – Equidade”
- R. 10 - “competencia, coordenação, coerencia e humanidade”
- R. 28 - “Conhecer o Instituto de Criminalística, ter sido plantonista sério/competente, ser Perito Criminal!!!”
- R. 35 - “Apoio/Acessibilidade/Eficácia na solução dos problemas técnicos.”

## CHEFE DE DIVISÃO DE PERÍCIAS DO INTERIOR

- R. 6 - “Ter experiência pericial de clínica geral e especializada, ser ótimo ouvinte e conhecer as especificidades do trabalho pericial no interior”
- R. 26 - “Dinamismo, lute realmente pelos peritos do interior e que tenha autonomia para tomar decisões.”
- R. 193 - “comprometimento com a instituição, conhecer o interior e suas dificuldades e profissionalismo”
- R. 121 - “transparência, diálogo, legalidade, oratória, comunicação, valorização Perito interior, linha direta c/as regionais (comunicação) e investimentos (cursos e equipamentos)”

## CHEFE DE POLÍCIA

- R. 76 - “Não acho que deveríamos ser submetidos a ela. Se não tem outro jeito, que ela seja respeitosa para com a Perícia e procure promover uma união entre as carreiras policiais, pois a polícia civil deve funcionar como um todo para o bem da população que é quem realmente paga os nossos salários e precisa do nosso serviço.”



R. 130 - “Ética, moral, não corporativismo”

R. 114 - “Liderança, justiça, conhecimento das realidades de cada carreira.”

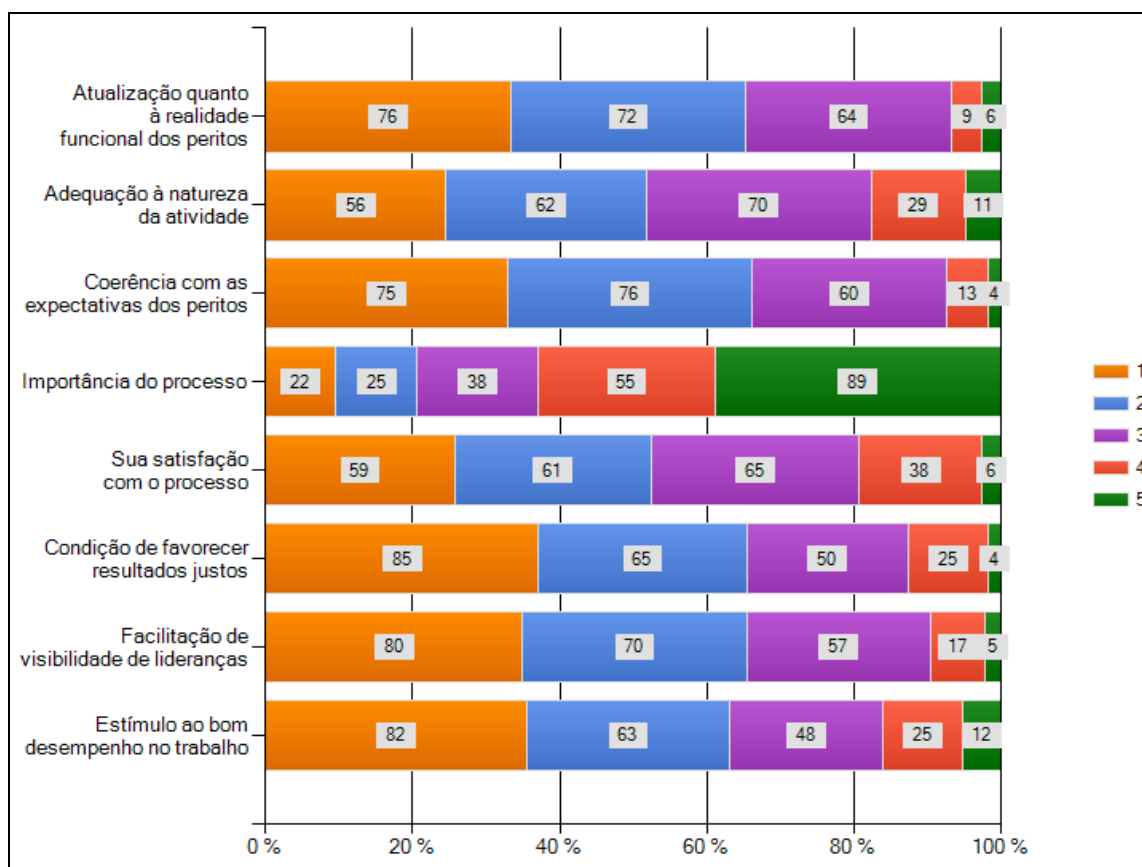
R. 2 - “Acabar com esta discrepância de tratamento com as carreiras policiais. Tratar a perícia com a importância e respeito que merece.”

R. 23 - “deve apresentar boa oratória, ter visão e projeto para a polícia, incentiva[r] o bom relacionamento dos diversos setores e equipes que compõem a polícia como um todo, conhece os diversos setores e os projetos para todos que culminam em um grande projeto para toda a sociedade, conhece a política governante e atua para representá-la em prol de atingir o bem à sociedade, deve ser otimista em relação ao futuro”.

Um dos processos em que a comunicação entre chefe/subordinado é primordial, é o da avaliação de desempenho, o qual deve ser feito em, pelo menos, quatro etapas trimestrais. Em cada etapa avaliativa, o chefe deve conversar com o subordinado sobre suas qualidades e fragilidades e procurar, em conjunto, soluções para os pontos fracos do servidor ou da instituição. Uma comissão é formada, a partir da votação dos pares, para dar continuidade ao processo; nesta segunda etapa, as notas dadas pelas chefias são avaliadas por esta comissão, que pode mantê-las ou não. O funcionário insatisfeito com sua nota tem o direito de pedir revisão da avaliação.

Na prática, a maioria das chefias lança as notas uma ou duas vezes ao ano, frequentemente sem a presença do funcionário. A situação é ainda mais grave no interior do Estado, onde a avaliação é feita pelo delegado de polícia responsável pela delegacia e não pelo perito criminal chefe da seção de perícia. Depois dessa etapa, raramente é possível ter acesso à comissão julgadora, principalmente para tentar compreender a nota obtida ou, até mesmo, reclamar dela, fato vivenciado pela própria pesquisadora em relação à sua avaliação de desempenho do ano de 2011.

O gráfico 42 mostra o grau de satisfação dos respondentes em relação a vários fatores relativos a esse processo. A maioria o considera importante, mas inadequado quanto à natureza das atividades periciais e à realidade funcional dos peritos e, também, incoerente quanto às expectativas da classe pericial. Adicionalmente, os respondentes não consideram que a avaliação de desempenho atual favoreça resultados justos ou a visibilidade de lideranças, muito menos, que sirva de motivação para o desempenho de um bom trabalho.



**Gráfico 42: Percepção sobre avaliação de desempenho.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

Essas informações conduzem ao entendimento que a avaliação de desempenho não tem cumprido seu papel. Para surpresa da pesquisadora, não houve predominância de respostas quanto ao grau de satisfação do perito criminal com o processo, o que poderia ser expresso por uma nota, de 1 a 5, na questão relacionada a esse tema, mas ainda assim, é possível perceber claramente a insatisfação.

Nas respostas abertas, nas quais se poderia sugerir melhorias para o processo de avaliação de desempenho, os respondentes fizeram mais observações quanto a como eles não queriam que fosse o processo, do que como eles gostariam que o mesmo fosse.

Verificou-se o seguinte: é opinião comum que a meritocracia não é valorizada e, pior, que problemas pessoais entre chefes e subordinados podem ser “vingados” nas notas. Mais uma vez, clamor por justiça, medo e insegurança foram sentimentos que emergiram. A sensação de estar sendo preterido e subestimado, a falta de *feedback* e até mesmo a sensação de estar sendo alvo de zombaria fazem com que o perito se encontre em um turbilhão de emoções negativas. Esse tipo de sentimento pode acordar mecanismos de defesa nefastos para o indivíduo, e também para a organização.

Ficou claro, ainda, o desejo de transparência no processo. Os peritos desejam avaliar

seus gestores e, também, que a avaliação seja feita pelos pares e, ainda, que os clientes possam opinar através de um canal de comunicação entre a perícia e o consumidor final, como um *site*, por exemplo. Quanto a esse aspecto, Dessler (2003) indica que se use mais de uma opção para obtenção de dados para a avaliação. Na mesma obra, estão relacionados tipos de avaliação de desempenho, entre eles estão a “Avaliação entre colegas”, os “Comitês de avaliação”, a “Autoavaliação”, a “Avaliação pelos funcionários” e também a “Avaliação de desempenho 360 graus” (DESSLER, 2003, p. 172 e 174). É nesse último tipo de avaliação citado que há o envolvimento do cliente. Este assunto instiga pesquisa futuras para adequação de sua aplicabilidade à realidade funcional do perito criminal.

Outra reivindicação a ser tomada como parâmetro de avaliação funcional é a qualificação do profissional: cursos e títulos deveriam ser considerados, é o viés mecanicista, da especialização, que é revelado nessa aspiração (MAGALHÃES, 2001). Além disso, outro ponto importante refere-se à qualidade do trabalho do profissional e da dificuldade da atividade realizada. Há exames periciais, cuja execução é rápida, então essa seção terá uma grande quantidade de laudos expedidos em relação à outra, cuja complexidade dos seus exames é maior ou exigem mais tempo na sua execução.

Os dados relativos à produção desses dois tipos de seção podem levar à crença equivocada de que é incompetente a seção cujos exames requerem tempo de execução maior — às vezes até mesmo maior que o prazo legal, como no caso da extração de DNA de ossos, por exemplo —, pois suas metas frequentemente não são atingidas

A última observação digna de nota refere-se à carência de *feedback*, que deveria ser constante e, assim, promover tanto a motivação quanto a adequação da metodologia do trabalho e posteriormente a motivação.

Novamente as palavras dos respondentes são inseridas no texto deste estudo, para melhor elucidar a questão:

R. 109 - “Voltar a ótica para a qualidade e não para a quantidade dos trabalhos executados; que as pessoas eleitas como avaliadores façam primeiramente sua verdadeira avaliação antes de submeterem a seu crivo os demais; que o apadrinhamento, o corporativismo, a falta de coerência entre outros fatores desonestos sejam banidos ao se avaliar.”

R. 132 - “A avaliação é uma farsa, pois não sou avaliado pelos laudos elaborados, tempo de elaboração ou os cursos feitos, e sim pela visibilidade que tenho da chefia. A avaliação tinha de ser profissionalizada, com critérios claros, impessoais e sem influencia política. Como esta hoje desestimula, pois PCs descompromissados estão tendo nota maior que a minha que

cumpro com minhas obrigações.”

R. 199 - “Levar em conta a complexidade das pericias, a formacao academica e publicacao de artigos e a qualidade do trabalho, nao somente a quantidade. Da forma como é o perito é levado a fazer muitos laudos em detrimento da qualidade.”

R. 162 - “Ser mais transparente, ainda não participei do processo mas quem participou fala que ele não ocorreu como está no papel, uma mesa com o avaliado e os avaliadores discutindo ponto a ponto do questionário de avaliação.”

R. 123 - “Acredito a avaliação desempenho em sua essência é válida, contudo, o que vejo é que se adota um procedimento de avaliação padrão. Dessa forma, não se faz distinção entre um trabalho bem desempenhado ou não, perde-se a ideia da meritocracia da avaliação.”

R. 226 - “O processo para avaliação do trabalho pericial não deve ser feito como se trabalhássemos em uma linha de produção. Nosso trabalho envolve pesquisas, raciocínio, e não deve ser avaliado da forma que é.”

R. 206 - “Avaliação pelos pares; Adequação à realidade de escravidão trabalhista e impossibilidade técnica e humana de se cumprir tanto trabalho (grande parte inútil); Avaliação pelos clientes, especialmente o judiciário.”

R. 126 - “- estatística confiável dos serviços para observar prazos, qualidade, etc. - criação de uma ‘ouvidoria’ sobre o trabalho pericial - no rodapé de todo laudo. - divulgação dos resultados para comparação, advindo cobranças ou elogios. - auditorias frquentes para veracidade das informações prestadas, ouvindo-se o judiciário e Delegados”

R. 192 - “Ninguém leva a sério a avaliação de desempenho. Quase todos ficam com as mesmas notas. Tinha que avaliar a instituição como um todo, as chefias. Todos recebem uma nota boa e a falta de estrutura, o comprometimento, a falta dechefias ficam tudo em segundo, ou terceiro plano.”

R. 78 - “A avaliação de desempenho deveria ser baseada em números e não ser feita a bel prazer das chefias. Em muitos casos, problemas particulares são mais considerados que o desempenho profissional.”

R. 223 - “Desempenho avaliado conforme elementos objetivos como quantidade e tempo de laudos, escolaridade, treinamentos e notas dos treinamentos e afins. A metodologia atual desconsidera o que faz um perito excelente e leva em conta apenas a capacidade de agradar superiores gerando total inercia contra evlucao de metdologias e eficiencias.”

R. 28 - “Para avaliar a produtividade do perito é preciso avaliar a ‘QUALIDADE’ dos seus laudos; É preciso determinar pesos para cada tipo de perícia (local, avaliação, drogas, ...), pois têm complexidade e tempo de confecção distintos; A avaliação deve ter como principal

avaliador um chefe imediato que deveria ser um PERITO, não um delegado.”

R. 18 - “Falta um critério de diferenciação que leve em conta o grau de complexidade e dificuldade de um laudo pericial. Igualar um laudo de avaliação aos laudos de crime contra vida, contra o patrimônio, de acidente de trânsito ... é muito injusto. Um perito pode trabalhar mais e ter um diagnóstico de produtividade inferior ao de outro que fez muitos laudos toxicológicos, de avaliação ou de eficiência de arma.”

R. 151 - “Levar em consideração todos os cursos que os Peritos fazem externamente à Polícia que de certa forma contribuem para o desenvolvimento profissional em quaisquer aspectos. Também, deve haver uma avaliação conjunta do chefe de perícia e delegado.”

R. 113 - “O resultado da avaliação deveria ser usada diretamente no dia a dia do perito, servindo como estímulo para o crescimento dentro do setor e parâmetro para permitir o usufruto de benefícios, como por exemplo, férias prêmio, promoção, participação em atividade de interesse do perito, etc...”

R. 103 - “Avaliação em grupo, trimestral, onde cada Perito pudesse passar as suas dificuldades e seus sucessos para a chefia e para os outros colegas da seção. Seria um momento de se avaliar a equipe e os resultados individuais seriam feitos à parte, com o chefe da seção.”

R. 166 - “OS FUNCIONÁRIOS TAMBÉM DEVERIAM AVALIAR TODOS OS CHEFES.”

R. 68 - “Adotar critérios básicos de pontuação mais transparentes e simples tais como: tempo na seção, dias efetivamente trabalhados descontadas licenças, contagem de número de atendimentos e de laudos expedidos, contabilidade de plantões noturnos, em feriados, finais de semana e plantões tirados sozinho também deveriam somar mais pontos.”

É pretendido que as avaliações de desempenho possam ser importantes instrumentos para o processo decisório da promoção na carreira. A consulta à legislação e à documentação relacionada ao tema, revelam que atualmente na Polícia Civil de Minas Gerais há cinco modalidades de promoção: por antiguidade, por merecimento, por tempo de serviço — válida somente para as carreiras de investigador e escrivão de polícia, que são promovidos automaticamente a cada 10 anos —, por ato de bravura, por invalidez, por morte do servidor (*post mortem*) e por aposentadoria. As promoções por antiguidade, por merecimento, por ato de bravura e por tempo de serviço ocorrem anualmente, nos meses de junho e de dezembro. As demais promoções podem ocorrer em qualquer época do ano e independente da existência de vagas. Há que se obedecer ao interstício de dois anos para que o servidor seja novamente promovido. É competência do Conselho Superior de Polícia o processamento das promoções

dos policiais civis, porém as promoções por ato de bravura, invalidez e morte devem ser acompanhadas de procedimento próprio efetuado pela Polícia Civil (Decreto 44353 de 2006). O limite de vagas para promoção das carreiras de delegado de polícia, médico legista e perito criminal é definido no Anexo I da Lei Complementar 84, de 1995.

A quantidade de vagas para cada nível da carreira, assim como a carga horária de trabalho são estabelecidas na Lei Orgânica vigente, modificada pela Lei Complementar 113/2010, que alterou a Lei Complementar nº 84, de 25 de julho de 2005, e a Lei nº 5.406, de 16 de dezembro de 1969, e transformou cargos da Polícia Civil. A quantidade de vagas para promoção de cada classe da carreira ficou condicionada à quantidade de vagas, que ocorrem com a aposentadoria ou morte do servidor; no entanto, a liberação das vagas não se dá na mesma proporção. Os dados relativos ao quantitativo da carreira estão mostrados no quadro 11; já o quadro 12 reproduz as vagas constantes para promoção na carreira pericial no segundo semestre de 2010.

Nível	Nível de Escolaridade	Quantidade	Graus				
I	Superior	280	I-A	I-B	I-C	I-D	I-E
II	Superior	261	II-A	II-B	II-C	II-D	II-E
III	Superior	80	III-A	III-B	III-C	III-D	III-E
Especial	Superior	66	Especial A		Especial B		

**Quadro 11: Estrutura da carreira de perito criminal da Polícia Civil de Minas Gerais.**

Fonte: Lei Complementar 113/2010.

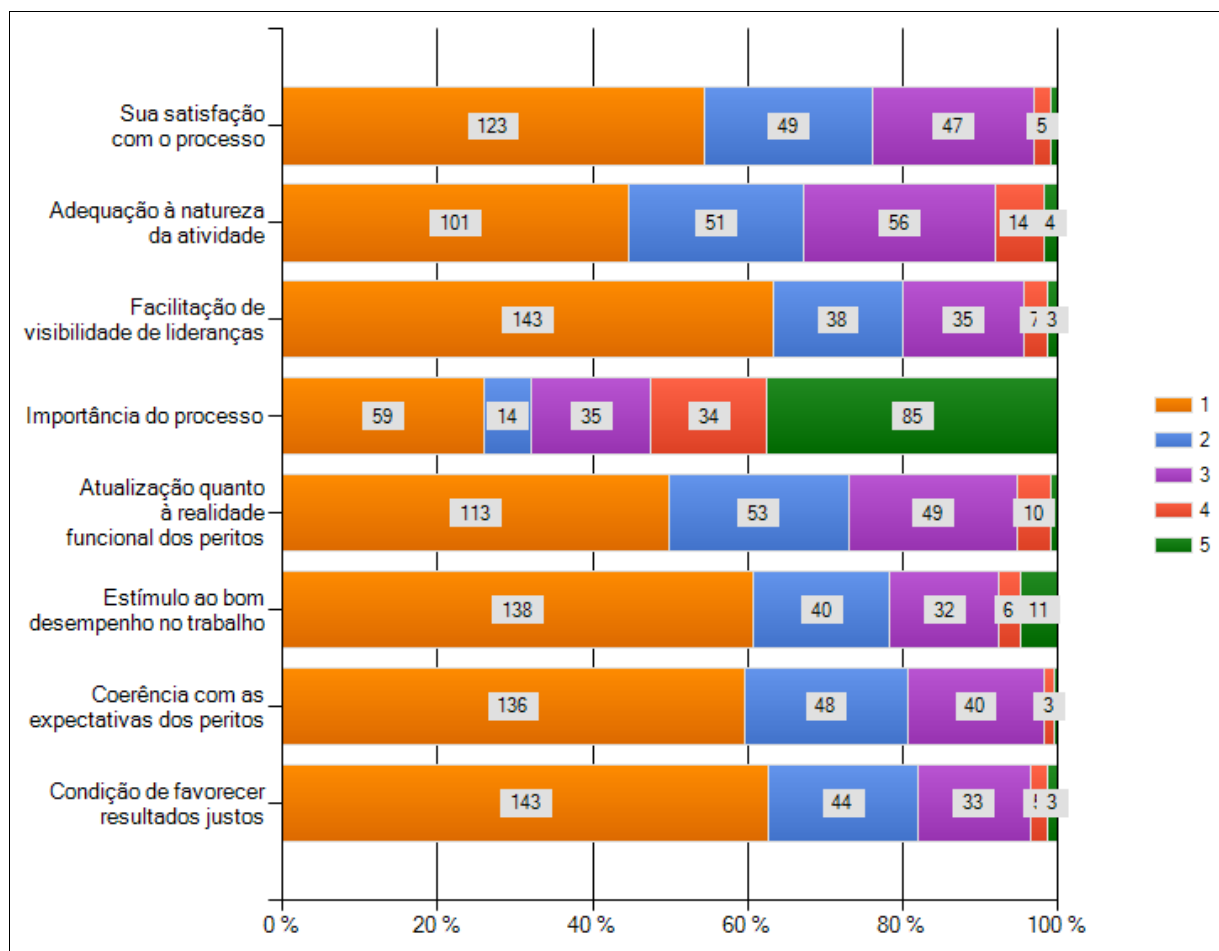
	Nível	Merecimento	Antigüidade	Critério de promoção da primeira vaga
Carreira	Especial	1	2	Antigüidade
Perito Criminal	III	5	5	Merecimento
	II	8	8	Antigüidade

**Quadro 12: Quantidade de vagas para promoção na carreira de perito criminal da Polícia Civil de Minas Gerais.**

Fonte: Edital para Promoções n.º 10, de 22 de Novembro de 2010. Promoções para Policiais Civis.

Os respondentes demonstraram que estão insatisfeitos com o processo de promoção, principalmente com a promoção por merecimento. A maioria não está satisfeita com o processo e afirma que os resultados não são justos, que não estimulam o bom desempenho no

trabalho e, também, que não são coerentes, adequados, nem atualizados à realidade funcional da perícia criminal, tampouco servem para dar visibilidade às lideranças. Essas informações podem ser vislumbradas no gráfico 43, mostrado a seguir:



**Gráfico 43: Percepção sobre os critérios de promoção.**

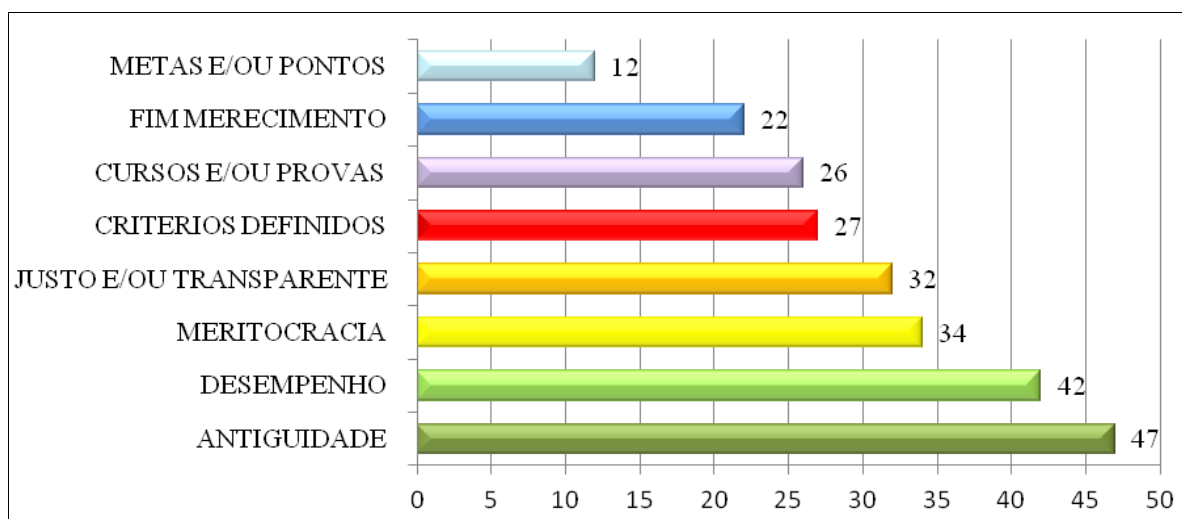
Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

As respostas sobre a questão que solicitava sugestões para o que deveria mudar no processo da avaliação de desempenho, demonstraram que os respondentes estão indignados e se sentindo injustiçados, pois têm a percepção de que as promoções por merecimento só ocorrem com indicações políticas e, assim, os peritos que trabalham na capital seriam favorecidos em relação aos do interior, devido à proximidade geográfica com a chefia superior e com membros do Conselho Superior de Polícia — responsáveis pela escolha, unânime, dos funcionários que serão promovidos por merecimento — cada vez que ocorre o processo, duas vezes ao ano. Estas razões motivam o desejo de extinção da referida modalidade de promoção na carreira. A relação entre a motivação e os sentimentos de injustiça foram explorados por Adams na sua teoria da equidade (CAVALCANTI, 2009;

MACEDO, 2006; LORENTZIADIS, 2002; SOBRAL; PECI, 2008) tornaram-se visíveis, neste caso.

A segunda maior queixa foi sobre a credibilidade do processo de promoção e sobre a falta de transparência: não existem critérios claramente definidos para a promoção por merecimento. Também não há divulgação sobre quem se candidatou às vagas. Nem mesmo a chefia imediata do servidor é ouvida, fato observado por um gestor que citou que teria vetado a promoção por merecimento de mais de um funcionário da sua seção, caso fosse perguntada sua opinião sobre o desempenho desses servidores. A terceira maior observação foi em relação ao quão desmotivador é o processo atual, devido ao sentimento de injustiça causado pela inexistência de critérios definidos e bem divulgados e pela falta de transparência no processo de promoção.

Os respondentes sugeriram alguns critérios para a promoção por merecimento, como antiguidade e formação acadêmica — quantidade de cursos de pós-graduação e também de cursos na área em que o servidor atua. Outros sugeriram que houvesse provas para testar o conhecimento dos candidatos à vaga, que assim poderiam provar merecimento. O gráfico 44 demonstra parte das percepções dos peritos, cuja revelação ocorreu com as respostas expostas na questão que pedia sugestões para melhoria do processo de promoção.



**Gráfico 44: Características desejáveis para o processo de promoção na carreira de perito criminal de Minas Gerais.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

As várias sugestões dos respondentes foram organizadas e estão expressas nos próximos parágrafos:

A percepção é de que a promoção deva ser baseada no desempenho e no tempo de serviço e contabilizada em pontos ou notas.



O desempenho deve ser medido por metas ou outros critérios, desde que sejam claros, objetivos, bem definidos, padronizados, imparciais e, principalmente, bem divulgados, para que todos possam conhecê-los e ter condições de concorrer à promoção.

O servidor deve ter acompanhamento periódico: a qualidade do seu trabalho, assim como a quantidade de laudos emitidos por ele, também devem ser considerados, assim como a sua assiduidade, seu comprometimento, sua dedicação, suas competências e, também, a forma como se dá seu relacionamento interpessoal. Percebe-se ser uma questão de gestão, que além de fundamental ao clima e produtividade, é merecedora de muito estudo e participação, talvez em comissões técnicas internas com apoio técnico especializado. Espera-se que o módulo pericial do PCNet possa auxiliar nesse aspecto; portanto, esse assunto também merece ser explorado posteriormente.

O tempo de serviço do perito poderia ser contabilizado para a promoção, a qual poderia ser favorecida ou condicionada à realização de cursos e/ou especializações na área, proporcionados ou não pela instituição. O currículo, ou seja, a titulação, a formação acadêmica, a qualificação e a produção de trabalhos científicos ou cursos — dentro e fora da instituição — as especializações, a capacitação profissional e a participação em atividades que o diferenciam da maioria, como participação em congressos e seminários deveriam ser considerados.

Cada ano de trabalho, titulação, curso ou participação em congresso ou seminário, teria uma determinada pontuação definida nos critérios de promoção. As notas ou pontos obtidos pelos funcionários seriam somados, a promoção por merecimento seria dada a quem tivesse maior pontuação e não tivesse cometido nenhuma transgressão.

Outras sugestões interessantes referem-se a outras formas de pontuação. Foi sugerido, por exemplo, que fosse necessário apresentar uma pesquisa ou trabalho para uma comissão de chefes da regional ou do Instituto de Criminalística, os quais avaliariam o trabalho e julgariam seu mérito. Mais uma sugestão semelhante é baseada na avaliação dos conhecimentos na área pericial; sua medição se daria através de cursos, provas, trabalhos de pesquisa ou projetos, todos avaliados por banca examinadora. Cada regional poderia ter comissões para eleger representantes de cada carreira, que participariam do processo de promoção.

A expectativa é de que, preferencialmente, os membros das bancas ou comissões julgadoras não deveriam trabalhar diretamente com o possível agraciado, porém esses avaliadores devem conhecer muito bem o trabalho pericial e a realidade funcional do local de trabalho a ser avaliado.

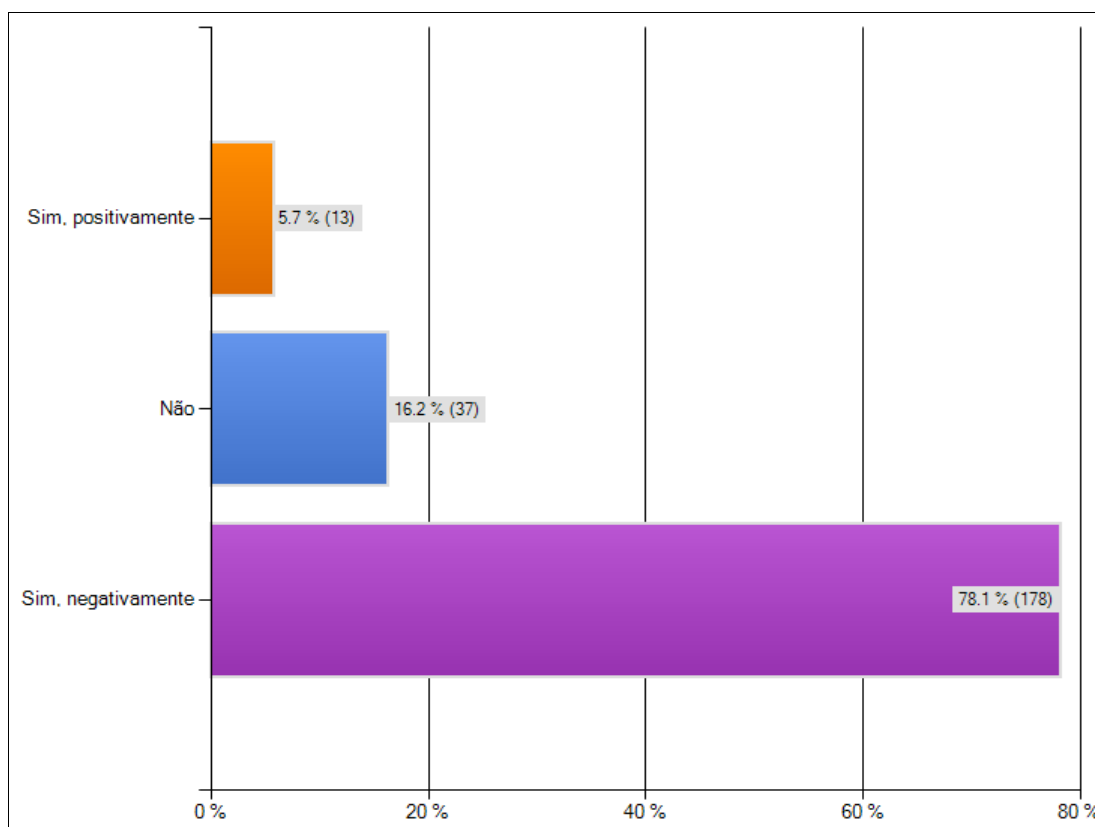
Interessante, também, foi a sugestão na qual cada exame pericial executado receberia uma nota, um peso, que variaria com o grau de complexidade dos exames ou dos laudos periciais. Complementarmente, trabalhos relevantes e/ou complexos deveriam ser premiados, como forma de incentivo ao trabalhador e poderiam, em casos excepcionais, render uma promoção.

O sistema de pontuação deveria ser automatizado, o que possibilitaria a fiscalização e auditoria do processo. É relevante citar que deve haver justiça, equidade, igualdade de condições entre os peritos que trabalham na capital e aqueles que trabalham no interior de Minas Gerais. Também pareceu fundamental que haja constância, transparência, coerência, ou seja, isenção política e extinção de apadrinhamentos e favoritismos pessoais. A ferramenta gerencial propiciada pelo módulo pericial do PCNet acena com a possibilidade de realização desse processo.

A ampla divulgação do processo e resultados é aspirada pelos respondentes, assim como um plano de carreira que permita ao servidor alcançar seu nível máximo ao longo de, no máximo, vinte anos. Para que isso seja possível, será necessário ampliar a quantidade de vagas para cada nível da carreira.

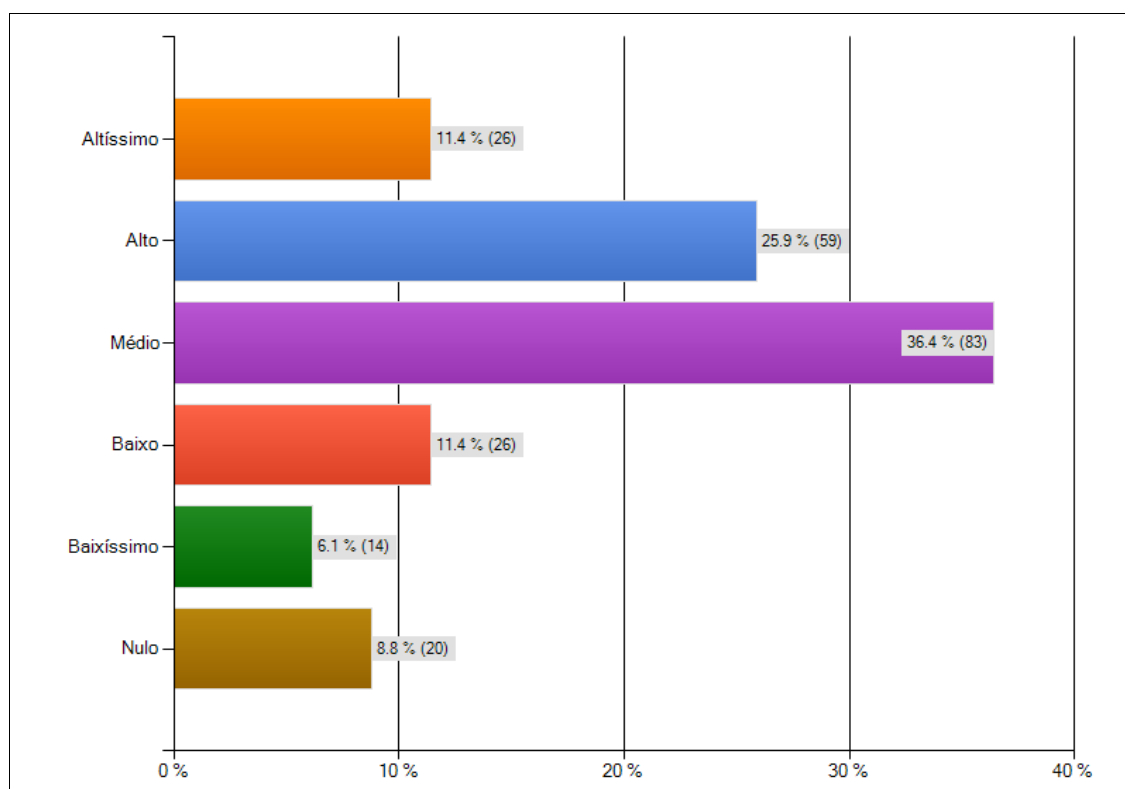
As respostas dos colaboradores demonstraram que a realidade funcional e relacional do perito criminal de Minas Gerais tem sido árdua; somente muita dedicação e comprometimento com o trabalho e seu objetivo final, possibilitam uma pessoa a continuar a ele se dedicando, apesar de todas as adversidades existentes. Portanto, é de se esperar que, de algum modo, essas condições de trabalho impactem a vida pessoal do profissional da perícia criminal. As respostas para esse questionamento estão no gráfico 45.

O resultado foi preocupante: 78% dos respondentes considera que sua vida é afetada negativamente pelas condições de trabalho, sendo que 63% informa que afeta de forma moderada a altíssima. Pouco mais da metade dos respondentes pratica alguma atividade visando à manutenção da saúde física e mental. O excesso de trabalho tem cerceado a possibilidade da prática de atividade física e diminuído a frequência de encontros sociais, na visão de uma quantidade significativa de pessoas. A percepção sobre a intensidade dessa influência é demonstrada no gráfico 46.



**Gráfico 45: Nível de interferência das condições de trabalho na vida pessoal.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.



**Gráfico 46: Percepção sobre a influência das condições de trabalho na vida pessoal.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

Estimulados a responder sobre questões que interferem na vida pessoal, a fim de apreender questões emocionalmente impactantes, a pesquisadora obteve inúmeras respostas dignas de serem incluídas, porém escolheu aquelas que conseguem abranger resumidamente as demais 228 respostas:

R. 2 - “Falta de ética e competição desleal me incomodam profundamente. O autoritarismo das chefias imediata e mediata. Falta de condições mínimas e básicas de local de trabalho. Falta de planejamento generalizado.”

R. 3 - “Abuso administrativo por parte das chefias mais graduadas combinado com extrema verticalização nas políticas públicas voltadas para aquisição e manuseio de equipamentos.”

R. 6 - “Pressão para liberar o local rapidamente (principalmente em casos de acidentes de trânsito). Assumir e responder por tarefas não afeitas à atividade pericial como manutenção de viatura (abastecer, olhar nível de óleo e água, levar para balancear, alinhar e lavar).”

R. 182 - “TENHO QUE ESFORÇAR PARA CUMPRIR METAS SEM RECURSOS ADEQUADOS, AS VEZES PROVENDO RECURSOS ÀS PRÓPRIAS EXPENSAS.”

R. 22 - “falta de transparência nas decisões, falta de projeto para a Instituição, alterações constantes de rumos e decisões”

R. 146 - “Falta de padrão em termos das exigências de comportamento profissional dos funcionários. Inexistência de controle profissional de acesso às dependências do órgão onde trabalho.”

R. 152 - “Infelizmente a desídia dos colegas, a inépcia da Instituição em corrigir distorções injustas, bem como a tendência nefasta de tudo permanecer como sempre foi levam qualquer um a se afastar da vida profissional até mesmo como forma de manter a sanidade.”

R. 136 - “Expectativa e transparência no processo de transferências, trabalhar/deslocar sozinha, falta da figura do revisor de laudos, falta de um *feedback* dos profissionais que recebem o laudo, falta de formação”

R. 177 - “inadequada preservação e isolamento de local; sobrecarga de trabalho; distâncias entre locais atendidos; falta de comunicação com regional”

R. 185 - “Falta de padronização, falta de cursos de atualização, formação precária e, principalmente, realização de trabalhos em áreas em que não possuo nenhum conhecimento técnico”

R. 199 - “falta de agua, banheiros sujos, aspecto deploravel geral das delegacias, institutos

etc. O instituto de criminalística de BH mais parece com o castelo do conde Drácula”

R. 227 - “CLIMA INSTITUCIONAL, AMBIENTE DE COBRANÇAS E URGÊNCIAS DIÁRIAS, FALTA DE ATIVIDADE FÍSICA E FALTA DE PROGRAMA INSTITUCIONAL QUE CUIDE DA SAÚDE DOS POLICIAIS.”

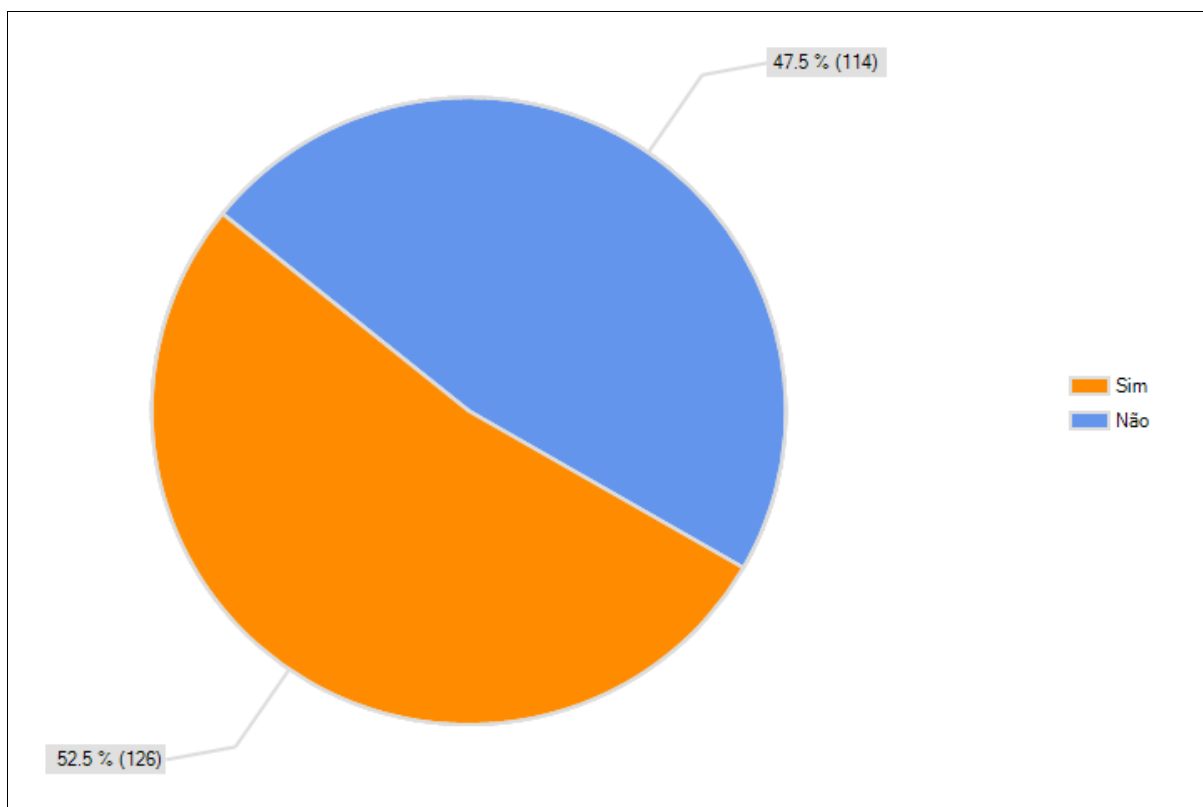
R. 167 - “Os problemas interpessoais, autoritarismo, falta de conhecimento e condições de trabalho ruins afetam minha sanidade mental. Tenho estado cada vez mais agressiva e ansiosa desde que entrei para a polícia.”

R. 57 - “Principalmente em relação a saúde. O ambiente contaminado que afeta a todos e manifesta em uma boa parte dos funcionários é ignorado por chefias que insistem em não se preocupar com o bem estar do funcionário e somente no cumprimento do horário da jornada de trabalho. Essa é a única preocupação de chefias. Verificar se o funcionário está cumprindo o horário, ou melhor se ele permanece dentro do setor e não preocupado ou informado da qualidade do trabalho desenvolvido.”

A necessidade da organização assumir sua função social ficou premente. A maioria das observações negativas acerca da confiança recaem em responsabilidade da organização, como algumas mudanças na forma de administrar poderiam melhorar o nível de confiança interpessoal e, conseqüentemente, o intrainstitucional (ZANINI, 2007). Verdadeiros pedidos de socorro foram encontrados nas respostas dos peritos criminais.

As respostas abertas demonstram que, para tentar aliviar os problemas físicos e emocionais, os respondentes procuram atividades físicas — principalmente musculação e caminhadas, atividades religiosas e/ou filantrópicas, acadêmicas — como outra graduação, ou pós graduação, ou, ainda, atividades artísticas e de lazer. O gráfico 47, na página seguinte, mostra que pouco mais da metade dos respondentes pratica algum tipo de atividade para manutenção da saúde física ou mental. Já o quadro 13 detalha os tipos de atividade mais frequentes.

As respostas lançadas no campo, que convidava o respondente a especificar a motivação para a realização da atividade, esclarecem que as atividades físicas predominantes são musculação e caminhada. Essas atividades são realizadas no intuito de aliviar a tensão e o estresse, garantir bem estar físico e mental, manutenção da vida saudável, melhoria da saúde. As seguintes expressões merecem atenção especial: “‘reciclar’ emoções”, “libertação da carga psicológica”, “esquecer-se da profissão”, “suportar as condições de trabalho”. Essas afirmações demonstram a sublimação explicada por Vergara (2003). O tema também foi analisado por Fonseca (1997), entre outros autores.



**Gráfico 47: Distribuição dos respondentes que praticam atividades para manutenção da saúde física e mental em relação aos que não praticam.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

ATIVIDADE	RESPONDENTES	REPRESENTATIVIDADE
ATIVIDADE FISICA	58	25%
ATIVIDADE RELIGIOSA	26	11%
ATIVIDADE ACADÊMICA	22	9%
ATIVIDADES DE LAZER	13	5%
ATIV FAMILIARES/AMIGOS	9	3%
ATIVIDADE ARTISTICA	7	3%
ATIVIDADE FILANTROPICA	5	2%

**Quadro 13: Atividades que causam satisfação pessoal e que são praticadas pelos respondentes.**

Fonte: Dados extraídos da pesquisa de campo.

A prática de atividades religiosas e de filantropia servem para a busca da paz, esperança, fraternidade, assim como ter fé, traduzida em força para enfrentar as adversidades e esperança, além da confiança em melhorias futuras. Alguns respondentes também esperam nessas atividades, estrutura emocional reforçada e a promoção do fortalecimento de laços familiares. Essas reações podem, também, ser entendidas como mecanismos de defesa (VERGARA, 2003).

Atividades acadêmicas foram a terceira maior ocorrência. A maioria dos respondentes estuda outros idiomas, ou cursa outra graduação, ou, ainda, pós-graduação *strictu* ou *lato sensu*. Além disso, outros respondentes lecionam, tanto para graduação quanto para pós-graduação. Os peritos almejam qualificação e satisfação pessoal, outros poucos disseram visar planejamento futuro para melhoria na carreira ou para prestar outro concurso.

As atividades de lazer mais citadas são as relacionadas à interação e ao conhecimento, como leitura, viagens, jardinagem e contato com a natureza. Estar com a família e com os amigos também foi resposta recorrente.

As atividades artísticas mais citadas foram: música e dança, seguidas de artesanato ou outra atividade manual. Alguns respondentes estão aprendendo a tocar instrumentos, porém há quem seja profissional também na música.

Filosofia e política são interessantes manifestos entre os respondentes, que utilizam esses meios para interagir e tentar influenciar pessoas.

Alguns respondentes não especificaram suas atividades, mas expressaram seus sentimentos sobre sua importância, que reside na busca do bem estar físico e mental, na qualidade de vida e na satisfação pessoal.

Aqueles que não praticam nenhuma atividade específica alegam falta de tempo, principalmente devido à necessidade de fazer laudos na folga entre os plantões, ou a impossibilidade de conciliar o trabalho e outra atividade, decorrente principalmente da distância entre município de trabalho e município de residência, ou ainda, a falta de opções disponíveis na cidade onde trabalha e passa a maior parte do tempo.

É relevante refletir a questão do estresse, que pode levar o indivíduo a abusar do uso de álcool ou outras drogas, lícitas ou ilícitas. O estresse geralmente é provocado “por fatores como sobrecarga, transferências e problemas com os clientes” e seu “efeito depende da sua causa”. O estresse causado por dificuldades causa insatisfação no trabalho e impulsiona o indivíduo a buscar outro emprego (DESSLER, 2003, p. 291). Ainda sobre esse tema é relevante destacar:

O estresse no trabalho tem graves consequências para o funcionário e para a empresa. Entre as consequências humanas desse estresse estão: ansiedade, depressão, raiva, doenças cardiovasculares, dor de cabeça e acidentes. Para a empresa, as consequências podem ser: redução da quantidade e da qualidade do desempenho, crescimento do absenteísmo e da rotatividade e aumento dos custos com queixas e assistência médica.

O estresse no trabalho pode acarretar a fadiga psicológica do indivíduo e, se esse

estresse for constante — como ocorre nos viciados em trabalho ou naqueles que se vêm obrigados a cumprir jornadas de trabalho extenuantes —, pode ocorrer o fenômeno do esgotamento, que é definido por Dessler (2003, p. 293) como

Esgotamento é a completa fadiga dos recursos físicos e mentais causada pelo empenho excessivo em atingir metas de trabalho inatingíveis. O fenômeno se manifesta com exaustão emocional, despersonalização (a sensação de que não é possível aproximar-se dos outros) e sentimento de falta de realização pessoal. Basicamente, uma pessoa sofre de esgotamento quando o estresse gerado pela tentativa de atingir metas intangíveis se torna alto demais.

A organização deve assumir, além do compromisso social com a qualidade e a continuidade do trabalho, o compromisso de eliminar — ou pelo menos minimizar — os efeitos de sua ação, ou seja, a carga emocional que pode acarretar do trabalho. Sobre o sentido da organização em que a perícia criminal se insere tem-se:

O fato de ser pública torna uma empresa mais comprometida com valores sociais desejáveis, tais como saúde, emprego e ar puro. Da mesma forma, valores de participação na gerência mudaram a perspectiva de que os objetivos e resultados da empresa, ou as decisões de integração e distribuição, constituíam assuntos de interesse exclusivo dos administradores, cujo poder era legitimado pela estrutura de propriedade (estatal ou privada). Além disso, a qualidade de vida dos empregados passou a ser uma preocupação moderna (MOTTA, 1984, p. 86).

Para finalizar a exposição e análise dos dados coletados, a pesquisadora recorre às reflexões de Fraga (2009) e também de Jaspers (1965) citado na sua obra:

O caráter próprio da verdade científica deve ser respeitado por todos, mas a ciência não esgota a verdade. Um olhar filosófico sobre a gestão é fundamental ao humano, porque, para a ciência, não há liberdade, e o juízo é inseparável da compreensão de um significado e da verdade que [...] não é uma e, para a fenomenologia, é polissêmica (1965, p. 76-79). A instância fundante, além de ser o originário que possibilita a existência daquele nível, é o que presentifica o mundo, as pessoas e suas organizações em um todo, em um só tecido, onde a interdependência, que supõe partes distintas, é substituída pela pregnância, pela intercorporeidade, pela intersubjetividade, em que interior e exterior estão imbricados (FRAGA, 2009, p. 174).



## 6 REFLEXÕES SOBRE O ESTUDO

Diante do que foi proposto, discutido, levantado, manifesto e analisado, segundo a metodologia definida, é possível esquematizar uma minuta de perfil do perito criminal atuante na organização na atualidade, bem como sua autopercepção e também sua percepção organizacional, da funcional à macro.

Encontra-se, então, um perito criminal que trabalha no interior de Minas Gerais, cuja idade varia entre 31 e 40 anos. Esse profissional exerce a função há cinco anos ou menos não é o gestor do seu local de trabalho e realiza todos os tipos de perícia criminal, exceto aqueles realizados somente em Belo Horizonte devido às suas necessidades técnicas de execução.

Esse profissional realizou o concurso em busca de satisfação pessoal motivada por uma aspiração, um sonho. Outro motivo que influenciou sua decisão foi o fato da carreira ser interessante e, ainda, possibilitar o servir ao próximo, auxiliar a sociedade — tendência sociofilosófica de estilo de vida. A insatisfação com o emprego ou com a carreira anterior somada à influência de uma pessoa com quem tem proximidade — um familiar, amigo ou namorada, por exemplo, também foram fatores determinantes na sua escolha. A estabilidade do serviço público e o salário oferecido para o cargo, também foram fatores significativos, porém, não decisivos.

O perito criminal permanece no cargo porque gosta da carreira, pode até mesmo sentir prazer no que faz; além disso, reconhece a importância da sua atividade e sabe que, com seu trabalho, pode contribuir com a sociedade que visualiza nas pessoas.

A estabilidade do serviço público e a remuneração representam o segundo motivo que o faz permanecer na perícia.

O último fator — e hoje preponderante — foi a esperança de melhorias das condições de trabalho, da valorização e do reconhecimento da importância da profissão pelos demais atores da defesa social e, também, pela sociedade.

Há ainda, como fator motivador, a expectativa de incremento salarial constante, em decorrência da valorização e do reconhecimento da importância da função por todos os envolvidos no contexto.

Atualmente, para os respondentes, há mais fatores desmotivadores que motivadores. A principal motivação advém da possibilidade de auxiliar a sociedade com *eficiência* — presteza e técnica —; *eficácia* — resultados e prazo e *efetividade* — consciência social do

resultado de seu trabalho, seguido do salário e da cooperação entre os colegas.

Já a desmotivação, vem principalmente da carência de equipamentos e de suas peças de reposição, bem como da carência de material de consumo e, também, das condições inadequadas de preservação e isolamento dos locais de crime, além da inexistência de POPs, da deficiência da comunicação e de *feedback* e, também, pela falta de oportunidade de opinar sobre seu trabalho, de participar dos processos decisórios. Toda essa situação é agravada pela falta de liderança das chefias.

A população de peritos, sujeitos da pesquisa, respondeu que a maioria dos laudos não é entregue em dez dias devido, principalmente, à carência de recursos físicos e de pessoal: estrutura física inadequada, equipamentos obsoletos, com defeito ou inexistentes — mas necessários — para execução de determinados tipos de exame (os processos de aquisição de material permanente, equipamentos, peças de reposição são demorados e, quase sempre, não contemplam a manutenção preventiva desses equipamentos). Também é frequente a ausência de material de consumo (papel, tinta para impressora, invólucros de segurança — utilizados para acondicionar e lacrar evidências). Soma-se a todos esses fatores o déficit do quadro funcional de 120 profissionais: dos 687 cargos de perito criminal previstos na legislação específica, somente 567 estão ocupados, esse fator é agravado pelo aumento crescente da demanda de trabalho bem como pela incipiência da definição dos Procedimentos Operacionais Padrão.

O perito considera que há possibilidade de comprometimento da qualidade dos laudos periciais devido à exiguidade de prazos: erros podem ocorrer devido à falta de revisão dos laudos, por exemplo. Para acirrar as dificuldades, a fim de tentar cumprir o prazo, os peritos têm que realizar os laudos nos períodos de folgas, entre seus plantões. Essa exigência tem aumentado o estresse no trabalhador e não é raro perceber esgotamento em alguns profissionais, o que tem sido percebido pela elevação das licenças médicas e por distúrbios no comportamento, que tem se tornado agressivo, na percepção de alguns respondentes.

A deficiência na comunicação e a baixa atividade relacional entre os profissionais das diferentes seções periciais são fatores que dificultam a cooperação entre as pessoas. É desejável que a cooperação seja promovida entre os peritos, pois é um importante elemento impulsionador da confiança. A confiança, que inicialmente se estabelece entre os pares, passa a valer, também, para a instituição, ou seja, a pessoa passa a acreditar na instituição que a emprega, percebe importância no que faz e, assim, passa a ter prazer no trabalho, orgulho do que faz. Com a confiança na instituição e sentido para o trabalho, o indivíduo sente-se fortalecido, amparado, resguardado, então esse comportamento passa a ser um hábito, isto é,

uma maneira de viver.

O contexto do trabalho, consubstanciado pelas informações dos respondentes, indica a ocorrência de estresse em um número significativo de trabalhadores, que estão se sentindo oprimidos, subjugados, humilhados. A maioria sente que suas expectativas relativas à carreira esvaneceram com o tempo: em alguns, esse processo se deu rapidamente, em outros, de forma mais lenta ou, até mesmo, intermitente, porém dificilmente inexistente.

A releitura atenta das manifestações e a apreensão da dinâmica cotidiana do contexto estudado possibilitaram perceber que todas as situações encontradas podem acionar os mecanismos de defesa das pessoas, os quais podem acarretar indesejáveis consequências para o trabalhador, bem como para a organização. Resumidamente é possível esclarecer que os problemas advindos da falta de reconhecimento e da deficiência da comunicação — sendo relevantes a falta de *feedback* e a falta de transparência — prevaleceram sobre os demais.

A consequência para a pessoa tem sido desilusão, desconfiança, insegurança, medo — de errar, do trabalho não ter qualidade, de ter a liberdade de expressão ainda mais tolhida —, de não haver recurso material e humano para trabalhar, ou seja, descrença na instituição e, até mesmo, no seu próprio trabalho.

Outro efeito que esses problemas causam nas pessoas é a impressão de ser tratado com descaso, que leva à sensação de abandono e, ainda, de sentir-se preterido, o que traz revolta e sensação de impotência.

O perito também se sente sem o mínimo de autonomia, não-participante dos processos decisórios e, por isso, excluído, humilhado, frustrado, injustiçado; assim, está apreensivo, ansioso, angustiado, sentindo-se coagido e sob pressão, enfim, estressado. A maioria percebe que sua própria vida tem sido afetada negativamente pelas condições de trabalho, em uma escala que vai de moderada a altíssima.

Em meio a essas manifestações mais ou menos veladas percebe-se esperança futura.

A confiança entre os colegas da mesma seção, contrasta com certa desconfiança em relação aos demais, a qual aparece relacionada ao despreparo técnico e à dedicação maior do colega a outro trabalho remunerado, em detrimento ao serviço público levado ao desleixo.

O processo de Avaliação de Desempenho é reduzido a momentos pontuais, o que não possibilita a oportunidade de ajustamentos de comportamentos e métodos de trabalho, que seria possível com a troca de experiências, de informações, e com a interação entre chefe/subordinado. Com isso, conclui-se que essa característica positiva da avaliação de desempenho não tem sido aproveitada.

O processo de promoção é um fator relevante para aparição de sentimentos negativos

advindos da sensação de injustiça causado, principalmente, pela falta de transparência do processo. Os critérios de promoção não foram definidos pelos peritos e merecem reanálise e clareza na definição.

O referencial teórico específico de cada tópico e termo-chave relacionado, contribuiu substancialmente para analisar os resultados. Por outro lado, os autores Agnes Heller (2002), Bergamini (1994), Giannetti Fonseca (1997), Ferenc Fehér (2002), Fraga (2009), Martin Heidegger (2006) e Zygmunt Bauman (2008), cujas posturas foram tomadas enquanto mais reflexivas e filosóficas, foram de grande valia para enfrentar respostas e depoimentos no campo, contribuindo para enfrentar o desafio de um estudo envolvido com questões relacionais, no trabalho e na vida.

As discussões estabelecidas, a partir dos resultados, contando com o referencial teórico e com empenho em análise de conteúdo e do discurso, abriram novas opções para continuar a pesquisar motivação, liderança e comunicação no contexto definido, porque essas chaves se revelaram conceitos fundamentais; porém fazê-la em futuros momentos, a partir de novos sujeitos e técnicas, visando a aproximar a realidade institucional e as vivências dos envolvidos em sua autenticidade essencial.

O contexto da motivação e da liderança na perícia criminal apresenta-se turvado por sentimentos negativos, sensações que trazem estresse, implicando a saúde, principalmente em função da carência de lideranças, da deficiência da comunicação, da insuficiência de interação entre as pessoas, da falta do reconhecimento do trabalho pericial e também, pela insatisfação relativa à formação profissional, assim como aos processos de promoção e de avaliação de desempenho.

A base teórica construída enfatiza a influência de líderes para promover interação, comprometimento, confiança, cooperação e daí, envolvimento, confiança, prazer no trabalho, fé na instituição e orgulho de fazer parte desse contexto, possibilitando contribuir com a sociedade de forma eficiente, eficaz e efetiva. Portanto, é possível concluir-se que a ausência de lideranças na perícia criminal, tem repercutido de forma nefasta na instituição.

É premente pois, o desenvolvimento de liderança no quadro pericial, posto ser possível incentivar esse processo e, também, por conferir-se pelas falas assumidas pelos respondentes que existem pessoas-profissionais dispostas a aceitar esse desafio.

As respostas indicaram expectativas relativas a diferentes estilos de liderança. Isso demonstra que será necessário desenvolver diversos programas de liderança, principalmente porque os estilos apresentam características diferentes e precisam ser coerentes com cada realidade. Chamou a atenção a presença do clamor dos peritos criminais por lideranças que

apresentem como característica comum a valorização do profissional, especialmente no sentido de promover a autorealização individual para construir o resultado social.

A história apreendida possibilitou presumir que, no início da carreira pericial, a pessoa sentia orgulho de ter sido escolhida para aquela função: era a pessoa de notório saber, de conhecimentos técnicos específicos. Especialmente nos anos subsequentes à fundação do Instituto de Criminalística, havia ainda, a percepção da importância da perícia pelos demais entes da segurança pública, que apresentavam maior respeito ao isolamento e preservação do local, por exemplo. Essa época também registrou interação relacional intensa na elaboração dos laudos periciais.

Ao longo dos anos, todavia, a forma de captação dos profissionais e a exigência requerida para o cargo variaram, impactando a percepção de sua importância pelos demais policiais. O conceito de especialização foi sendo desqualificado até à vulgarização do termo.

Foi possível perceber a banalização do trabalho pericial e a desvalorização de sua importância, expressas como decorrentes da falta de autonomia e, também, pela escassez de recursos humanos e materiais, fatores que têm contribuído para esse processo de fragilização da autoestima profissional.

A leitura atenta das reações dos depoentes sugere ao desenvolvimento do orgulho de uma imagem institucional, que promova, conseqüentemente, o respeito pelo profissional perito criminal, a partir de todos os envolvidos no processo de apuração do crime, incluindo-se a sociedade que, como vítima, mantém-se alheia à sua responsabilidade frente ao contexto; provavelmente por desconhecimento dessa realidade que lhe é estranha.

A contribuição dos peritos criminais para a clarificação desse contexto é inerente ao servir público. Esses profissionais devem tomar a responsabilidade por promover — preferencialmente em equipes — palestras, mostras, exposições, seminários, a fim de divulgar o trabalho e aproveitar a possibilidade da interação com as pessoas, as quais poderão apresentar-se como agentes corresponsáveis pela preservação e isolamento do local. A sociedade consciente pode tornar-se parceira importante para o desenvolvimento de um bom trabalho pericial, no que tange à integridade dos vestígios.

Uma tomada de postura reflexiva por parte das chefias, no sentido de identificar sua responsabilidade em relação à organização e à sociedade, partindo das condições funcionais e humanas do perito criminal se faz necessária.

Mesmo atentando-se às limitações legais impostas aos gestores por seus superiores hierárquicos, há ações que podem ser tomadas de imediato para eliminar ou, ao menos, minimizar sentimentos negativos encontrados e, também, para fortalecer os aspectos

positivos.

Algumas atitudes podem ser bem simples, como dar atenção ao funcionário ou propiciar oportunidades de interação, em reuniões formais, ou em encontros informais, que podem se intensificar com a disponibilização de um espaço comum para o descanso ou, ainda, com a escolha de um dia específico para que os peritos criminais possam conversar com seus chefes, dar suas opiniões. Outra opção seria a promoção de eventos específicos como seminários. Essas pequenas mudanças já poderiam melhorar a sensação de impotência e de distanciamento entre as pessoas; sugestões exequíveis dependerão, em boa parte, da participação e envolvimento dos profissionais do próprio local de trabalho.

O cargo de diretor da organização estudada foi ocupado por três pessoas diferentes durante o desenvolvimento dessa pesquisa e ainda depende da escolha do chefe de polícia. Tanto no âmbito estadual quanto no federal há tramitação de projetos que pretendem alterar legislações as quais impactarão na estrutura da perícia criminal.

Enquanto as modificações são constantes, percebe-se que a mudança requerida é a de mentalidade, de motivação, de postura perante ao trabalhador, à sociedade, à vida, enfim.

Nesse ponto, surge o questionamento acerca da aparente acomodação, quase ausência de reação, apesar da intensa pressão, chegando ao sentimento de humilhação. É imprescindível refletir sobre o que estará faltando para que os peritos se organizem e tentem promover as mudanças tão desejadas e consideradas e necessárias por eles próprios, enquanto depoentes e vivenciários da rotina. A razão mais provável aparece na quase ausência de lideranças: novamente, vem à tona a necessidade da ação do líder, especialmente no contexto atual, vivido pela perícia criminal de Minas Gerais.

Como seria fantasioso aguardar por um *Salvador da Pátria*, um redentor, um missionário, um avatar, um messias, que possa, sozinho, modificar a situação e promover a motivação nos peritos. A expectativa está no despertar da consciência universal, que emergja o controle dos interesses individuais, para que esses não se sobreponham aos coletivos e, principalmente, no fortalecimento da consciência do enredamento, das implicações que o comportamento de um indivíduo possui sobre o outro, de sua responsabilidade social como profissional e como pessoa, integrante do mesmo ambiente laboral e social. Logo, tais expectativas valem tanto para o gestor, quanto para o não-gestor: a responsabilidade é de todos, em compartilhamento no sentido do servir público.

A expectativa nos termos que se interrompe este trabalho, o deixando em aberto a um futuro que se deseja promissor, é de que esta dissertação tenha, pelo menos, inspirado reflexões ao leitor que pacientemente venha empreendendo sua leitura, até aqui. Fica a

esperança de que se desperte a consciência da responsabilidade com o outro; que seja valorizada e intensificada a liderança motivada pelo bem comum, isto é, não somente no âmbito da perícia criminalística, mas, no nosso espaço público, no país, no mundo.

Sugere-se, então, a concretização da retomada, segundo o saber fenomenológico, com o assumir-se de cada um no sentido do outro que é o mundo, desviando do conforto de esperar da organização algo surreal, desvinculado do ser ético de suas pessoas, para conviver compartilhadamente as dificuldades, enfrentá-las e superá-las em comum e para todos, permanentemente no rumo do ser essencial.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao redigir essas considerações finais, nesta dissertação, foi possível perceber a complexidade do tema, por dizer respeito a pessoas-profissionais envolvidas em trabalho cujas situações são inevitavelmente delicadas. O envolvimento, direta ou indiretamente com pessoas em situações críticas, clima tenso, tempo frequentemente não condizente com o grau de exigência de qualidade, condições de trabalho pericial e precisão merecidos e esperados nos resultados, vão somando exigências sobre as pessoas-profissionais envolvidas em uma rotina de extremo cuidado e delimitações legais severas. Apenas com essas breves palavras é possível reconhecer a ambição e, por outro lado, a humildade com que essas questões, relações e ambientes foram abordados.

Não se pode ignorar os resultados obtidos, sob alegação de insuficiência, bem como é preciso reconhecer que há muito pela frente, o que dificilmente teria sido percebido sem esta investida até aqui empreendida, desde a etapa preparatória, experimental. O tema é de amplitude inegável. A metodologia contribuiu consideravelmente para abordá-lo e reconhecer a diversidade de situações somada às singularidades das percepções dos sujeitos, mesmo entre os de uma mesma categoria profissional ou, ainda, dos envolvidos com essas questões em outras esferas e funções, relacionadas de alguma forma, mas, oficialmente.

O referencial teórico colaborou com os esforços de reflexão diante das respostas obtidas e poderá sugerir complementações a futuros estudos, retomando o desafio. O conteúdo obtido, o qual recebeu um tratamento analítico e uma reordenação por meio de diversos recursos visuais, visando a favorecer a compreensão do leitor, poderá vir a ser útil à prática dessa desafiadora realidade de gestão pública, com suas dúvidas, tentativas e busca da melhor forma possível de servir, além de revelar possíveis e até prováveis lacunas aos que convivem com a realidade enfocada, o que pode ser entendido como valioso para debates e estudos em busca de fundamentos e de melhorias constantes, na teoria e na prática.

As conclusões foram emergindo e, em boa parte, comentadas, durante a apresentação e análise dos resultados. Contudo, parece oportuno reconhecer a complexidade e desafio, mas como um estímulo à continuidade, em especial da motivação e da liderança, retomadas interna e externamente ao recorte investigado, articulando os peritos criminais e suas parcerias no sentido da conquista do bem comum, com a preservação da integridade, da saúde física e emocional dos profissionais da área para o orgulho do servir, no atendimento digno à sociedade à qual todos pertencem.



## 8 REFERÊNCIAS

ALVES-MAZOTTI, Alda Judith. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BAUMAN, Zygmunt. **A arte da vida**. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. **Cidades de Minas Gerais**, in Resultados do Censo 2010. [Brasília]: [2011?]. Mapa Interativo do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/link.php?uf=mg>>. Acesso: em 18 de março de 2012.

\_\_\_\_\_. **Código de Processo Penal**, de 3 de outubro de 1941. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/DecretoLei/Del3689.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/DecretoLei/Del3689.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. **População de Minas Gerais**, in Resultados do Censo 2010. [Brasília]: [2011?]. Tabela com dados relativos à população de cada cidade mineira. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas\\_pdf/total\\_populacao\\_minas\\_gerais.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas_pdf/total_populacao_minas_gerais.pdf)>. Acesso em: 3/3/2012.

BOHLANDER, George W.; SCOTT, Snell; SHERMAN, Arthur W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Naria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Thomson, 2005.

CARNIEL, Débora Regina Pereira Bueno. **Como motivar pessoas por meio da comunicação?** Dissertação. Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1999.

CAVALCANTI, Vera Lúcia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arczynska. **Liderança e Motivação**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHAPMAN, Alan. **Motivational theory Frederick Herzberg's motivation and hygiene factors**. Leadership/management 2001-2010. Disponível em <<http://www.businessballs.com/herzberg.htm>>. Acesso em: 15 fev. 2011.

CICCHETTO, Airton Antônio. **Comunicação, motivação, liderança e excelência operacional**. Dissertação. Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2008.

CONSEG. 1ª, 2009, Brasília-DF. **Relatório Final da 1ª Conferência Nacional de Segurança Pública**. Disponível em <<http://www2.forumseguranca.org.br/content/1%C2%AAconseg-grandes-vit%C3%B3rias-para-sociedade-civil>>. Acesso em 21/03/2012.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In. VIEIRA, Marcelo, Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah, Moraes (Org.) **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. Tradução Cecília Leão Oderich. 2ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FONSECA, Eduardo Giannetti da. **Auto-engano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

FRAGA, Valderéz. **Gestão pela formação humana uma abordagem fenomenológica**. 2ª Ed. São Paulo: Manole, 2009.

GARCIA, Carlos Kleber da Silva. **Avaliação do serviço de perícia criminal baseada em confiança institucional**. Dissertação – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

GARCIA, Othon M. **Comunicação em prosa moderna: aprenda a escrever aprendendo a pensar**. 26ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

HEIDEGGER, Martin. **Ser e tempo**. Tradução de Marcia Sá Cavalcante Schuback. Petrópolis: Vozes, 2006.

HELLER, Agnes; FEHÉR, Ferenc. **A condição política pós-moderna**. Tradução de Marcos Santa Rita. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

LORENTZIADIS, Ronald Almeida Braga. **Cooperação organizacional: sua importância e promoção sob os aspectos da motivação e da personalidade.** Dissertação. Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2002.

MACEDO, Ivanildo Izaías de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 8ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MAGALHÃES, Ana Maria Brandão. **O perfil dos gerentes do Banco Central do Brasil: tradicionalismo ou contemporaneidade aberta ao futuro?** Dissertação. Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública, 2001.

MASLOW, Abraham. H. **A theory of human motivation.** 1943. Originalmente publicado em **Psychological Review**, **50**, 370-396. Postado em Ago. 2000. **Disponível em:** <<http://pt.scribd.com/doc/2382668/Maslow-a-theory-of-human-motivation>> Acesso em: 10 dez. 2010.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa.** Tradução Margarida Maria C. Oliva. 3ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MINAS GERAIS. Decreto n º 8068, 12 de dezembro de 1927. Aprova o regulamento do Serviço de Investigações. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=8068&comp=&ano=1927>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, de 14 julho de 1947. Ato das disposições constitucionais transitórias do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=ADT&num=1947&comp=&ano=1947&aba=js\\_textoAtualizado#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=ADT&num=1947&comp=&ano=1947&aba=js_textoAtualizado#texto)>. Acesso em: 13 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto Lei nº 1559, de 22 de dezembro de 1945. Muda a denominação de serviços e cargos públicos, reajusta vencimentos de funcionários e contém outras disposições. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEL&num=1559&comp=&ano=1945>>. Acesso em: 11 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto Lei nº 1776, de 1 de julho de 1946. Cria cargos no Serviço de Polícia Técnica da Chefia de Polícia do Estado. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEL&num=1776&comp=&ano=1946>>. Acesso em: 11 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto Lei nº 2056, de 3 de março de 1947. Reajusta vencimentos de funcionários da Chefia de Polícia e contém outras providências. Disponível em:

<[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html?aba=js\\_tabLegislacaoMineira&suba=js\\_tabLegislacaoMineiraSimples&tipoPesquisa=simples&pageNum=1&sltNorma=DecretoLei&txtNum=2056&txtAno=1947&txtAss=&txtPerIni=&txtPerFim=&tipoOrdem=2&sltResultPagina=10](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html?aba=js_tabLegislacaoMineira&suba=js_tabLegislacaoMineiraSimples&tipoPesquisa=simples&pageNum=1&sltNorma=DecretoLei&txtNum=2056&txtAno=1947&txtAss=&txtPerIni=&txtPerFim=&tipoOrdem=2&sltResultPagina=10)>. Acesso em: 12 fev. 2012

\_\_\_\_\_. Decreto Lei nº 77, de 8 de fevereiro de 1938. Decreta o estatuto dos funcionários públicos civis do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEL&num=84&comp=&ano=1938>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 10.023, de 18 de agosto de 1931. Cria a Chefia de Polícia Civil do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=10023&comp=&ano=1931&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=10023&comp=&ano=1931&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 10 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 15543, de 11 de junho de 1973. Dispõe sobre o Sistema Operacional de Segurança e Trânsito, reorganiza a Secretaria de Estado da Segurança Pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=15543&comp=&ano=1973&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=15543&comp=&ano=1973&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 18 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 15665, de 13 de agosto de 1973. Dá nova redação aos §§ 1º e 2º do artigo 7º, do Decreto n. 12.508, de 12 de março de 1970. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html?aba=js\\_tabLegislacaoMineira&suba=js\\_tabLegislacaoMineiraSimples&tipoPesquisa=simples&pageNum=1&sltNorma=Lei&txtNum=15665&txtAno=1973&txtAss=&txtPerIni=&txtPerFim=&tipoOrdem=2&sltResultPagina=10](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html?aba=js_tabLegislacaoMineira&suba=js_tabLegislacaoMineiraSimples&tipoPesquisa=simples&pageNum=1&sltNorma=Lei&txtNum=15665&txtAno=1973&txtAss=&txtPerIni=&txtPerFim=&tipoOrdem=2&sltResultPagina=10)>. Acesso em: 18 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 16996, 20 de fevereiro de 1975. Dispõe sobre o Sistema Operacional de Segurança e Trânsito, reorganiza a Secretaria de Estado da Segurança Pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=16996&comp=&ano=1975&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=16996&comp=&ano=1975&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em 18 fev. 2012

\_\_\_\_\_. Decreto nº 17825, de 2 de abril de 1976. Dispõe sobre o Sistema Operacional de Segurança e Trânsito, reorganiza a Secretaria de Estado da Segurança Pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=17825&comp=&ano=1976&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=17825&comp=&ano=1976&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em 18 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 17826, de 2 de abril de 1976. Reclassifica cargos em comissão e estabelece sua lotação nos órgãos da estrutura da Secretaria de Estado da Segurança Pública, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/>

completa/completa.html?tipo=DEC&num=17826&comp=&ano=1976&aba=js\_textoOriginal#texto>. Acesso em 19 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 19287, de 4 de julho de 1978. Dispõe sobre a concessão de gratificação por risco de contágio a ocupante de cargo de Médico Legista ou Auxiliar de Necropsia do Quadro da Polícia Civil. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=19287&comp=&ano=1978&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=19287&comp=&ano=1978&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 18 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 19458, de 10 de outubro de 1978. Reclassifica e altera denominação de cargos de provimento em comissão na Secretaria de Estado da Segurança Pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=19458&comp=&ano=1978&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=19458&comp=&ano=1978&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 18 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 19655, de 21 de dezembro de 1978. Faz lotação de cargos e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=19655&comp=&ano=1978&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=19655&comp=&ano=1978&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 18 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 33244, de 26 de dezembro de 1991. Dá nova redação ao artigo 7º do Decreto nº 12.508, de 12 de março de 1970, que contém o Regulamento de Promoções da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=9265&comp=&ano=1986&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=9265&comp=&ano=1986&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 20 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 38736, de 7 de abril de 1997 Dispõe sobre a metodologia de avaliação do estágio probatório na administração direta, autárquica e funcional e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=38736&comp=&ano=1997&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=38736&comp=&ano=1997&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 21 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 43279, de 22 de abril de 2003. Dispõe sobre a organização da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43279&comp=&ano=2003&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43279&comp=&ano=2003&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 21 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 43613, de 25 de setembro de 2003. Dispõe sobre a composição de Conselhos de Políticas Públicas do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43613&comp=&ano=2003&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43613&comp=&ano=2003&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 21 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 43672, de 4 de dezembro de 2003. Estabelece as diretrizes e define os critérios e os sistemas de Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante

de cargo de provimento efetivo e do detentor de função pública na administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo estadual. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43672&comp=&ano=2003&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43672&comp=&ano=2003&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 21 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 43764, de 16 de março de 2004. Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho do servidor público civil em período de estágio probatório na Administração Pública Direta, Autárquica e Funcional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43764&comp=&ano=2004&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43764&comp=&ano=2004&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 21 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 43852, de 11 de agosto de 2004. Dispõe sobre a organização da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43852&comp=&ano=2004&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43852&comp=&ano=2004&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 21 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 44214, de 27 de janeiro de 2006. Dispõe sobre o posicionamento dos servidores nos Quadros das carreiras policiais civis de que trata a Lei Complementar nº 84, de 25 de julho de 2005. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44214&comp=&ano=2006&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44214&comp=&ano=2006&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 21 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 44353, de 19 de julho de 2006. Contém o Regulamento do Plano de Carreira dos policiais civis do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44353&comp=&ano=2006&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44353&comp=&ano=2006&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em 20 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 44546, de 20 de junho de 2007. Dispõe sobre o credenciamento de clínicas médicas e psicológicas, em localidades atendidas por banca examinadora, para realizar exames de aptidão física e mental e de avaliação psicológica em candidatos à permissão para dirigir veículo automotor, à renovação da carteira nacional de habilitação e à troca de categoria, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44546&comp=&ano=2007&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44546&comp=&ano=2007&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 22 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 44873, de 14 de agosto de 2008. Regulamenta a Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008, que disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44873&comp=&ano=2008&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44873&comp=&ano=2008&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em 20 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 44885, de 1 de setembro de 2008. Dispõe sobre normas de

credenciamento de pessoa natural ou jurídica para o exercício das atividades de remoção e guarda, em depósito, de veículo automotor por infringência à legislação de trânsito de competência do DETRAN-MG. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44885&comp=&ano=2008&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44885&comp=&ano=2008&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 22 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 44917, de 6 de outubro de 2008. Dispõe sobre o credenciamento de fabricante de placa e tarjeta de veículos automotores no âmbito do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44917&comp=&ano=2008&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44917&comp=&ano=2008&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 22 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 4520, de 28 de março de 1955. Aprova o Regulamento Disciplinar da Polícia Civil do Estado. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=4520&comp=&ano=1955&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=4520&comp=&ano=1955&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em 15 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 4531, de 30 de março de 1955. Dá novo Regulamento à Escola de Polícia "Rafael Magalhães". Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=4531&comp=&ano=1955&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=4531&comp=&ano=1955&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 15 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7359, de 2 de janeiro de 1964. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado da Segurança Pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=7359&comp=&ano=1964&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=7359&comp=&ano=1964&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 16 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 9761, de 12 de maio de 1966. Contém o regulamento da Academia de Polícia de Minas Gerais. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=9761&comp=&ano=1966&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=9761&comp=&ano=1966&aba=js_textoOriginal#texto)> Acesso em: 17 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº Lei 84, de 14 de março de 1938. Cria o Laboratório de Polícia Técnica. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEL&num=84&comp=&ano=1938>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 23, de 26 de dezembro de 1991. Dispõe sobre a criação de quadro suplementar no âmbito da Polícia Civil do Estado e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=23&comp=&ano=1991&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=23&comp=&ano=1991&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 10 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 23, de 26 de dezembro de 1991. Dispõe sobre a criação de

quadro suplementar no âmbito da Polícia Civil do Estado e dá outras providências. Disponível em: [http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=23&comp=&ano=1991&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=23&comp=&ano=1991&aba=js_textoOriginal#texto). Acesso em: 20 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 84, de 25 de julho de 2005. Modifica a estrutura das carreiras policiais civis, cria a carreira de Agente de Polícia, cria cargos no Quadro de Pessoal da Polícia Civil e dá outras providências. Disponível em: [http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=84&comp=&ano=2005&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=84&comp=&ano=2005&aba=js_textoOriginal#texto). Acesso em 27 mar. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei Delegada nº 38, de 26 de setembro de 1997. Dispõe sobre o ajustamento da remuneração e dos proventos dos servidores da ativa e inativos de quadros do pessoal civil e militar do poder executivo, que menciona, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LDL&num=38&comp=&ano=1997&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LDL&num=38&comp=&ano=1997&aba=js_textoOriginal#texto). Acesso em: 21 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei Delegada nº 42, de 7 de junho de 2000. Dispõe sobre a recomposição da remuneração dos policiais civis, extensiva aos inativos. Disponível em: [http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LDL&num=42&comp=&ano=2000&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LDL&num=42&comp=&ano=2000&aba=js_textoOriginal#texto). Acesso em: 21 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei Delegada nº 45, de 26 de julho de 2000. Dá nova redação ao artigo 1º da Lei Delegada nº 42, de 7 de junho de 2000, que dispõe sobre a recomposição da remuneração dos policiais civis, extensivo aos inativos, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LDL&num=45&comp=&ano=2000&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LDL&num=45&comp=&ano=2000&aba=js_textoOriginal#texto). Acesso em: 21 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei Delegada nº 47, de 11 de agosto de 2000. Altera redação dos incisos II e III do artigo 2º da Lei Delegada nº 45, de 26 de julho de 2000, que dispõe sobre a recomposição da remuneração dos policiais civis, extensivos aos inativos e dá outras providências. Disponível em: [http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LDL&num=47&comp=&ano=2000&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LDL&num=47&comp=&ano=2000&aba=js_textoOriginal#texto). Acesso em: 21 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10563, de 27 de dezembro de 1991. Dispõe sobre a Série de Classes de Perito Criminal do Quadro de Cargos da Polícia Civil e dá outras providências. Disponível em: [http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=10563&comp=&ano=1991&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=10563&comp=&ano=1991&aba=js_textoOriginal#texto). Acesso em: 20 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11050, de 19 de janeiro de 1993. Cria a Autarquia Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais - IO-MG -, altera estrutura orgânica de Secretarias de Estado e dá outras providências. Disponível em: [http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=11050&comp=&ano=1993&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=11050&comp=&ano=1993&aba=js_textoOriginal#texto).



Acesso em: 20 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 113, de 29 de junho de 2010 Altera a Lei Complementar nº 84, de 25 de julho de 2005, e a Lei nº 5.406, de 16 de dezembro de 1969, transforma os cargos que menciona e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=113&comp=&ano=2010&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=113&comp=&ano=2010&aba=js_textoOriginal#texto)> Acesso em 27 mar. 2012

\_\_\_\_\_. Lei nº 11406, de 28 de janeiro de 1994. Reorganiza a Autarquia Instituto de Previdência dos Servidores Militares do Estado de Minas Gerais - IPSM -, introduz alterações na estrutura orgânica Secretarias de Estado e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=11406&comp=&ano=1994&texto=original>>. Acesso em: 20 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12223, de 1 de julho de 1996. Obriga o Estado a fornecer equipamento de segurança ao policial civil. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=12223&comp=&ano=1996&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=12223&comp=&ano=1996&aba=js_textoOriginal#texto)> Acesso em: 20 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13466, de 12 de janeiro de 2000. Organiza a Auditoria-Geral do Estado - AGE -, altera a estrutura de órgãos da administração pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=13466&comp=&ano=2000&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=13466&comp=&ano=2000&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 21 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 1435, de 30 de janeiro de 1956. Dispõe sobre cargos de direção ou chefia do Serviço Público Civil do Estado, organização de repartições e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=1435&comp=&ano=1956&texto=consolidado#texto>>. Acesso em: 16 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 15962, de 30 de dezembro de 2005. Dispõe sobre a concessão de reajuste nos vencimentos básicos das categorias que menciona, estabelece as tabelas de vencimento básico dos policiais civis e militares, altera as Leis nº 11.830, de 6 de julho de 1995, que cria o Fundo Estadual de Habitação, e 14.695, de 30 de julho de 2003, que cria a carreira de Agente de Segurança Penitenciário, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=15962&comp=&ano=2005&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=15962&comp=&ano=2005&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 21 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 17600, 1 de julho de 2008. Disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=17600&comp=&ano=2008>>. Acesso em 20 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 18682, de 28 de dezembro de 2009. Cria o Fundo de Assistência ao Pecúlio

dos Servidores Públicos do Estado de Minas Gerais - FUNAPEC, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=18682&comp=&ano=2009&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=18682&comp=&ano=2009&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 22 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 1902, de 14 de janeiro de 1959. Autoriza contratar servidores na Secretaria da Segurança Pública. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=1902&comp=&ano=1959&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=1902&comp=&ano=1959&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 16 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 2001, de 17 de novembro de 1959. Concede aumento de vencimento e salários aos servidores civis e militares, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=2001&comp=&ano=1959&aba=js\\_textoAtualizado#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=2001&comp=&ano=1959&aba=js_textoAtualizado#texto)>. Acesso em: 16 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 3214, de 16 de outubro de 1964. Dispõe sobre a reestruturação dos cargos do serviço civil do Poder Executivo, estabelece níveis de vencimentos e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=3214&comp=&ano=1964&texto=consolidado#texto>>. Acesso em: 17 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5406, de 16 de dezembro de 1969. Contém a Lei Orgânica da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=5406&comp=&ano=1969&texto=consolidado#texto>>. Acesso em: 17 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5853, de 16 de dezembro de 1971. Altera disposições da Lei nº 5.406, de 16 de dezembro de 1969, que contém a Lei orgânica da Polícia Civil. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=5853&comp=&ano=1971&aba=js\\_textoOriginal](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=5853&comp=&ano=1971&aba=js_textoOriginal)>. Acesso em 17 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5980, de 11 de setembro de 1972. Altera disposições da Lei nº 5.406, de 16 de dezembro de 1969, que contém a Lei orgânica da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=5980&comp=&ano=1972&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=5980&comp=&ano=1972&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 17 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6499, de 4 de dezembro de 1974. Dispõe sobre a estruturação do Quadro de Cargos da Polícia Civil e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=6499&comp=&ano=1974&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=6499&comp=&ano=1974&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em 18 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6981, de 26 de abril de 1977. Dispõe sobre o ajustamento de proventos do servidor civil do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=6981&comp=&ano=1977&texto=original#texto>>. Acesso em: 19 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 7066, de 13 de setembro de 1977. Reajusta os valores dos símbolos, níveis de vencimentos e soldos do pessoal civil e militar do Poder Executivo, inclusive dos proventos dos inativos, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=7066&comp=&ano=1977&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=7066&comp=&ano=1977&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em 18 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 7286, de 3 de julho de 1978. Reajusta os valores dos símbolos, níveis de vencimentos, soldos e proventos do pessoal civil e militar do Poder Executivo, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=7286&comp=&ano=1978&texto=original#texto>>. Acesso em 18 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 7434, de 21 de dezembro de 1978 Cria cargos no Anexo I do Decreto nº 16.409, de 10 de julho de 1974, e no Anexo I da Lei nº 6.499, de 4 de dezembro de 1974. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?Tipo=LEI&num=7434&comp=&ano=1978&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?Tipo=LEI&num=7434&comp=&ano=1978&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 19 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8179, de 29 de abril de 1982. Reajusta os valores dos símbolos, níveis de vencimento, soldos e proventos do pessoal civil e militar do Poder Executivo, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=8179&comp=&ano=1982&texto=original#texto>>. Acesso em: 19 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8181, de 30 de abril de 1982. Cria cargos no Quadro de Cargos de Provimento em Comissão e Efetivo da Polícia Civil, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=8181&comp=&ano=1982&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=8181&comp=&ano=1982&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 19 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8565, de 4 de junho de 1984. Cria cargos no Quadro de Cargos da Polícia Civil, a que se refere a Lei nº 6.499, de 4 de dezembro de 1974. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=8565&comp=&ano=1984&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=8565&comp=&ano=1984&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 19 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 858, de 29 de dezembro de 1951. Dispõe sobre a reestruturação dos quadros do funcionalismo civil, o aumento de vencimentos, salário e proventos dos servidores civis, e contém outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&um=858comp=&ano=1951&texto=consolidado#texto>>. Acesso em: 13 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 869, de 10 de fevereiro de 1955. Cria o Quadro Especial da Polícia Civil e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=1232&comp=&ano=1955&aba=js\\_textoAtualizado#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=1232&comp=&ano=1955&aba=js_textoAtualizado#texto)>. Acesso em: 14 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 869, de 5 de julho de 1952. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=869&comp=&ano=1952&texto=consolidado#texto>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9265, de 18 de agosto de 1986. Dispõe sobre os valores de vencimento dos cargos do Ministério Público, da Assessoria Técnico-Consultiva do Governador do Estado, da Procuradoria Geral do Estado, da Procuradoria Fiscal, da Defensoria Pública e dos símbolos dos cargos da Polícia Civil, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=9265&comp=&ano=1986&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=9265&comp=&ano=1986&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 19 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9488, de 23 de dezembro de 1987. Declara de utilidade pública a Associação de Criminalística do Estado de Minas Gerais - ACEMG, com sede em Belo Horizonte. Disponível em: <[http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=9488&comp=&ano=1987&aba=js\\_textoOriginal#texto](http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=9488&comp=&ano=1987&aba=js_textoOriginal#texto)>. Acesso em: 20 fev. 2012.

\_\_\_\_\_. Mesoregiões do Estado de Minas Gerais. Escala indeterminável. Disponível em: <<http://www.mg.gov.br/governomg/ecp/contents.do?evento=conteudo&idConteudo=69547&chPlc=69547&termos=s&app=governomg&tax=0&taxp=5922>>. Acesso em 3 mar. 2012.

\_\_\_\_\_. Arquivo Público Mineiro. Fundo Chefia de Polícia. Disponível em: <[http://www.siaapm.cultura.mg.gov.br/modules/fundos\\_colecoes/brtacervo.php?cid=13](http://www.siaapm.cultura.mg.gov.br/modules/fundos_colecoes/brtacervo.php?cid=13)> Acesso em 14 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. Polícia Civil do Estado de Minas Gerais. Edital para promoções nº 010. 22/11/1010 Promoções para Policiais Cíveis. Disponível em <[www.intranet.pc.mg.gov.br](http://www.intranet.pc.mg.gov.br)>. Acesso em 30 nov. 2010.

\_\_\_\_\_. Minas on line. Sistema de Avaliação de Desempenho de Desempenho. Disponível em: <[www.sisad.mg.gov.br](http://www.sisad.mg.gov.br)>. Acesso em 20 out. 2011.

MOTTA, Paulo Roberto. **Todo mundo se julga vitorioso, inclusive você:** a motivação e o dirigente. Revista Administração Pública, 20(1), p. 117-129, Rio de Janeiro: FGV, jan./mar.1986.

\_\_\_\_\_. **Gerência de ideias novas:** como despertar a criatividade e vencer a impotência do desejo inovacional? *Revista Administração Pública*, 23(4), p. 71-86, Rio de Janeiro: FGV, ago./out.1989

NANUS, Burt. **Liderança visionária.** Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PEKARSKY, Daniel. **Educational theory.** Blackwell Synergy: Urbana, III., v. 40, n. 3, p. 283-294, Summer, 1990.

SCHEIN, Edgar H. Schein. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey Bess, 2004.

SILVA, Adélia Aranã Braga da. **Histórico do Instituto de Criminalística.** Belo Horizonte: 1999. Mimeo.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração, in VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah, Moraes (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança Organizacional:** uma introdução ao tema. Mudança Organizacional. WOOD JR., Thomaz (Coord.). 4ª ed. Sãoi Paulo: Atlas, 2004.

ZANINI, Marco Tulio. **Confiança:** o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor. São Paulo: Elsevier, 2007.