

**UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAS – FACE**

**GEORGIO MAGALHÃES REIS**

**AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E O  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: uma análise dos  
Agentes de Segurança Pública de Minas Gerais**

**Belo Horizonte**

**2009**

**GEORGIO MAGALHÃES REIS**

**AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E O  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: uma análise dos  
agentes de Segurança Pública de Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da UNIVERSIDADE FUMEC, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira.

**Co-orientador:** Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

**Área de concentração:** Gestão estratégica em organizações

**Belo Horizonte**

**2009**

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

R375c Reis, Georgio Magalhães, 1980-  
As competências individuais e o comprometimento organizacional: uma análise dos agentes de segurança pública de Minas Gerais/ Georgio Magalhães Reis. - Belo Horizonte, 2009.

124f. : il. ; 29,7 cm

Orientador: Luiz Antônio Antunes Teixeira

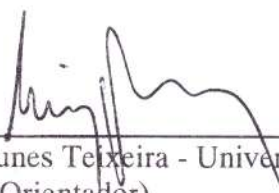
Coorientador: Mário Teixeira Reis Neto

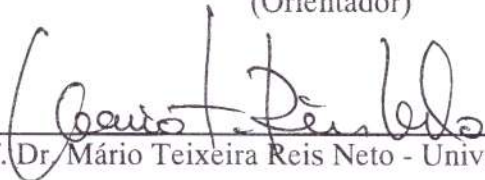
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2009.

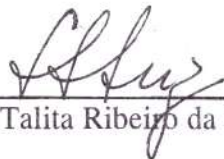
1. Comprometimento organizacional. 2. Segurança pública. 3. Competências essenciais. I. Título. II. Teixeira, Luiz Antônio Antunes. III. Reis Neto, Mário Teixeira. IV. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.


CDU: 658.3

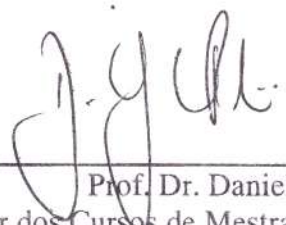
Dissertação intitulada *“O Comprometimento Organizacional e as Competências Individuais: Uma Análise dos Agentes de Segurança Pública de Minas Gerais”*, de autoria do mestrando *Georgio Magalhães Reis*, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira - Universidade FUMEC  
(Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto - Universidade FUMEC

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Talita Ribeiro da Luz – Faculdade Novos Horizontes

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik – Universidade FUMEC

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini  
Coordenador dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 07 de abril de 2009.

**À minha maravilhosa esposa, pelo  
carinho e amor.**

**Às minhas filhas tão especiais.**

**Aos meus pais pela grande força,  
dedicação e fibra, que sempre me  
proporcionaram.**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao grande e poderoso Deus que me deu força para enfrentar todas as dificuldades que surgiram durante essa dura jornada de estudos e dedicação.

Ao meu Orientador Luiz Antônio Antunes Teixeira, por sempre estar disposto a me direcionar para as melhores escolhas nos estudos acadêmicos.

Ao meu Co-orientador Mário Teixeira Reis Neto, que foi um parceiro fundamental para a conclusão dessa pesquisa.

A minha amiga, doutoranda em Ciências Sociais, Eunice Maria Nazareth Nonato, que muito contribuiu com sua força e incentivo durante essa longa caminhada. Acolheu-me em sua casa quando mais precisava e hoje sei que é uma pessoa imprescindível em minha vida.

Aos demais professores do Programa de Doutorado e Mestrado da FUMEC e outros funcionários que sempre são fundamentais na Instituição.

A Vanda, Cláudia e Evelyn. Estas se tornaram mais que secretárias, grandes amigas. Sempre estiveram dispostas a resolver todos os problemas advindos com o Mestrado.

Aos companheiros de curso, detentores de grande conhecimento que pode ser compartilhado durante esses anos.

Aos agentes de Segurança Pública que apoiaram de forma decisiva na aplicação dos questionários da pesquisa.

Aos amigos Marcelo, Adwalter, Dimas, Magela, Ubiratam, Portela, Resende e Norton, sem os quais não seria possível concluir este Mestrado.

“Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida e viver com paixão, perder com classe e viver com ousadia. Pois o triunfo pertence a quem se atreve, e a vida é muito bela para ser insignificante.”

Charles Chaplin

## RESUMO

O objetivo proposto neste estudo é verificar as relações de “Comprometimento” e “Competências” no exercício da função dos agentes de Segurança Pública. Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário elaborado após levantamento de dados secundários. Na primeira parte, esse questionário se referiu a questões de competências baseadas nos estudos da Classificação Brasileira de Ocupações – (CBO). A segunda parte adotou o modelo de comprometimento de Meyer & Allen, e, a terceira, o modelo de comprometimento de carreiras de Blau. A pesquisa utilizou um modelo hipotético com oito competências chave para as relações que explicariam o comprometimento. A aplicação do *survey* aconteceu em novembro de 2008, com 306 agentes de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais. Foram pesquisados dois grupos de agentes, os novatos e os experientes. A análise dos dados foi facilitada pela utilização do software SPSS 13. Foi possível determinar a ligação entre os construtos “Competências” e “Comprometimento” e suas relações. O modelo estudado mostrou que 14% do comprometimento são explicados por seis dessas oito competências básicas. Há uma ordem de importância nas competências percebidas pelos agentes. 1ª iniciativa, 2ª equipe, 3ª liderança, 4ª armas, 5ª equilíbrio e 6ª condicionamento. Quanto ao comprometimento à ordem de importância é 1ª normativa, 2ª carreira, 3ª afetivo e 4ª instrumental.

Palavras-chave: Segurança Pública. Competências. Comprometimento.



## **ABSTRACT**

The objective proposed in this study is to evaluate the relationship of "Commitment" and "Competence" in the exercise of function of officers of Public Security. For data collection, was applied a questionnaire developed after a survey of secondary data. In the first part, the questionnaire referred to issues of competence based on studies of the Brazilian Classification of Occupations - (CBO). The second part has adopted the model of commitment of Meyer & Allen, and the third, the model of commitment to careers in Blau. The survey used a hypothetical model with eight key competences for the relationships that explain the commitment. The implementation of the survey done in November 2008 with 306 agents of Public Security of the State of Minas Gerais. We studied two groups of players, the beginners and experienced. Data analysis was facilitated by using the software SPSS 13. It was possible to determine the link between the constructs "Competence" and "Commitment" and their relations. The model study showed that 14% of commitment is explained by six of these eight basic competences. There is an order of important competence perceived by agents. 1st Initiative, 2nd team, 3rd leadership, 4th weapon, 5th equilibration and 6th conditioning. Regarding the commitment to the order of importance is 1st legislative 2nd career, 3rd affective and 4th instrumental.

Keywords: Public Safety. Competence. Commitment.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CIUO	Classificação Internacional Uniforme de Ocupações
CRISP	Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública
MJ	Ministério da Justiça
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PMMG	Polícia Militar de Minas Gerais
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Custos Econômicos da Violência em Belo Horizonte (1999).....	16
FIGURA 02 - Modelo de Comprometimento de Morrow.....	34
FIGURA 03 - Fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional .....	38
FIGURA 04 - Distribuição dos respondentes quanto ao gênero .....	59
FIGURA 05 - Distribuição da amostra segundo a idade do respondente.....	60
FIGURA 06 - Distribuição da amostra segundo o estado civil.....	61
FIGURA 07 - Distribuição da amostra segundo o número de filhos dos respondentes.....	61
FIGURA 08 - Distribuição da amostra segundo escolaridade dos respondentes.....	62
FIGURA 09 - Distribuição da amostra segundo o tempo de trabalho na organização .....	63
FIGURA 10 - Distribuição da Amostra segundo a graduação do respondente.....	63
FIGURA 11 - Distribuição da amostra segundo a área de atuação. ....	64
FIGURA 12 - Modelo hipotético testado .....	89
FIGURA 13 - Resultado Geral do Modelo hipotético.....	90
FIGURA 14 - Percepção das competências e comprometimento dos agentes.....	93
FIGURA 15 - Resultados do modelo hipotético testado no grupo de experientes.....	94
FIGURA 16 - Resultados do Modelo hipotético: grupo de novatos .....	95
FIGURA 17 - Modelo oposto ao hipotético testado.....	96
FIGURA 18 - Resultado do modelo oposto testado.....	97
FIGURA 19 - Competências e o comprometimento dos agentes novatos e experientes .....	100

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - Custos Econômicos da Violência em Belo Horizonte (1999).....	17
TABELA 02 - Efetivo da Instituição.....	52
TABELA 03 - Análise descritiva dos dados .....	65
TABELA 04 - Análise da normalidade dos dados .....	68
TABELA 05 - Análise Fatorial .....	73
TABELA 06 - Valores de KMO e Variância Explicada .....	76
TABELA 07 - Coeficientes Alfa de Cronbach dos fatores .....	78
TABELA 08 - Avaliação da validade convergente .....	80
TABELA 09 - Avaliação da validade global das medidas dos construtos.....	82
TABELA 10 - Avaliação da validade discriminante dos construtos.....	83
TABELA 11 - Validade Discriminante pelo método de Bagozzi <i>et. al.</i> , (1991).....	85
TABELA 12 - Variáveis utilizadas no modelo .....	86
TABELA 13 - Teste multivariado de análise de variância.....	99

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - As áreas das competências individuais .....	26
QUADRO 02 - Definições de Comprometimento no Trabalho .....	35
QUADRO 03 - Tipos de carreiras .....	48
QUADRO 04 - Competências da CBO e Questões.....	55
QUADRO 05 - Modelo de comprometimento de Meyer e Allen .....	57
QUADRO 06 - Comprometimento de carreira, Modelo de Blau.....	58
QUADRO 07 - Variáveis excluídas na Análise Fatorial.....	76

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Justificativa.....	15
1.2 Problema de pesquisa .....	19
1.3. Objetivos.....	19
1.3.1 <i>Objetivo geral</i> .....	19
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Competências .....	21
2.1.1 <i>Conceito e História</i> .....	22
2.1.2 <i>Abordagens das Competências</i> .....	24
2.1.3 <i>Competências segundo a Classificação Brasileira de Ocupações</i> .....	29
2.2 Comprometimento organizacional .....	31
2.2.1 <i>Comprometimento no Trabalho: abordagens e enfoques.</i> .....	36
2.2.2 <i>Autoridade no Contexto no Trabalho</i> .....	40
2.2.3 <i>Side-bets, Instrumental ou Calculativa</i> .....	41
2.2.4 <i>Comprometimento afetivo</i> .....	42
2.2.5 <i>Comprometimento Normativo</i> .....	44
2.2.6 <i>Comprometimento comportamental</i> .....	45
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	50
3.1 Organização pesquisada: um órgão de Defesa Pública e Social de Minas Gerais .....	50
3.2 Qualificação da pesquisa .....	50
3.3 População e amostra .....	51
3.4 Coletas, tratamento e análise dos dados .....	53
3.5 Modelos utilizados para coleta de dados da pesquisa.....	54
4 RESULTADOS DA PESQUISA .....	59
4.1 Descrição da amostra.....	59
4.2 Análise descritiva .....	64
4.3 Dados ausentes .....	66
4.4 Avaliação da normalidade .....	67
4.5 Outliers .....	70
4.6 Análise de linearidade .....	70
4.7 Análise da multicolinearidade .....	71
4.8 Análise das variâncias relativas.....	71
4.9 Análise da qualidade da mensuração.....	72
4.10 Análise da dimensionalidade.....	72
4.11 Análise da Confiabilidade .....	77
4.12 Validade de construto: convergente, discriminante e nomológica.....	79
4.13 Comparação dos grupos Novatos e Experientes nas variáveis do modelo.....	92
4.14 Comparação dos Novatos e Experientes entre comprometimento e competências.....	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	101
REFERÊNCIAS .....	105
APÊNDICE A .....	115
ANEXO A .....	120

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade busca a tranquilidade social para o desenvolvimento pleno de suas atividades e relações. Há uma cobrança contínua em relação ao aprimoramento da Segurança Pública nos Estados da Federação. A doutrina dos Direitos Humanos é o parâmetro de atuação e o respeito à liberdade estabelecida na Carta Magna.

A realidade brasileira relacionada à Segurança Pública mostra a necessidade de avanços estratégicos nos órgãos responsáveis pela prestação desse serviço. Diversas notícias são transmitidas diariamente mostrando a ineficiência de atuações que são realizadas por agentes de Segurança Pública, cuja responsabilidade legal é do Estado.

O Estado tem a função administrativa estabelecida pela Lei Maior de impor limites, primar pela educação, incolumidade das pessoas, do patrimônio e gerir todas as estratégias voltadas para o controle social. É nessa perspectiva que a questão ligada à Segurança Pública Estadual é analisada.

Conforme Abrucio (2005), as transformações na área de Recursos Humanos são essenciais para a modernização do Estado. Para ele, a inadequação da estrutura de pessoal, em termos de tamanho, sobretudo qualificação e cultura gerencial, é um problema que deve ser corrigido.

O Estado de Minas Gerais, a partir de 2003, estabeleceu em sua política conhecida como **Choque de Gestão**, novas diretrizes para a Administração Pública, dentre as quais está a Segurança Pública do Estado. Houve uma mudança na estrutura dos órgãos responsáveis e exigência na melhoria do desempenho dos Agentes de Segurança, além do desenvolvimento das competências para o exercício das funções que são estabelecidas pela legislação estadual. O decreto 43.146/03 veio para modernizar as ações específicas dos funcionários públicos do Estado.

Competência é um construto que está intimamente ligado ao desenvolvimento profissional. Encontra-se presente na função exercida por pessoas dentro das organizações, que, em decorrência do aprendizado e das experiências adquiridas durante o trabalho, vão aprimorando e melhorando o desempenho individual na execução de determinadas atividades (FLEURY; FLEURY, 2001).

Os Agentes de Segurança Pública precisam estar cientes da importância desse assunto para realizar suas funções. O desconhecimento sobre as competências necessárias para o desempenho de ações específicas pode gerar ineficácia e comprometer a atividade profissional que exercem.

Os Gestores de Segurança Pública procuram agentes que possuam competências pessoais, que possibilitem respostas imediatas e coerentes nas diversas situações em que atuam junto à sociedade. Essas situações exigem uma participação mais ativa, produtiva e eficaz. O trabalho de combate e prevenção ao crime deve ser efetuado por pessoas que são capazes de utilizar suas habilidades e conhecimento de modo que o desempenho seja eficiente para gerar um resultado satisfatório.

As organizações que prestam serviço de Segurança Pública têm suas ações focadas nos recursos humanos disponíveis. Uma hipótese explorada é que as competências individuais dos agentes de Segurança Pública, quando aplicadas e desempenhadas no dia-a-dia da profissão coerentemente, poderão proporcionar um aumento efetivo do comprometimento, tanto no âmbito individual quanto no institucional.

O comprometimento é um construto que é discutido amplamente no meio acadêmico e profissional. Bastos (1998) relata que esse período de transformações no cenário econômico e comercial, as organizações estão direcionadas para a busca de qualidade e de competitividade devido às pressões sociais.

Aparentemente, por meio de estratégias organizacionais eficientes, os setores de recursos humanos das empresas procuram encontrar formas de aumentar o comprometimento



dos empregados com a organização. A influência no comportamento deles quanto ao incentivo de desenvolver competências individuais foi observada na administração de recursos humanos da instituição pesquisada. O comportamento do funcionário é um indicador para o sucesso da eficiência e da eficácia empresarial. Desse modo, a compreensão dos construtos explorados nesta pesquisa poderá contribuir nas ações norteadoras do desempenho dos agentes de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais.

O estudo proposto procura relacionar os construtos de competência e comprometimento aos servidores, que têm como função constitucional proporcionar Segurança Pública para a sociedade mineira.

A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) é uma classificação do Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil e é utilizada como uma base de dados das competências profissionais. Uma de suas classificações se refere ao Agente de Segurança Pública, a quem determina as principais competências para corresponder à função que lhe é confiada. Essa base de dados será útil na construção de parte do questionário para a realização da pesquisa proposta.

## **1.1 Justificativa**

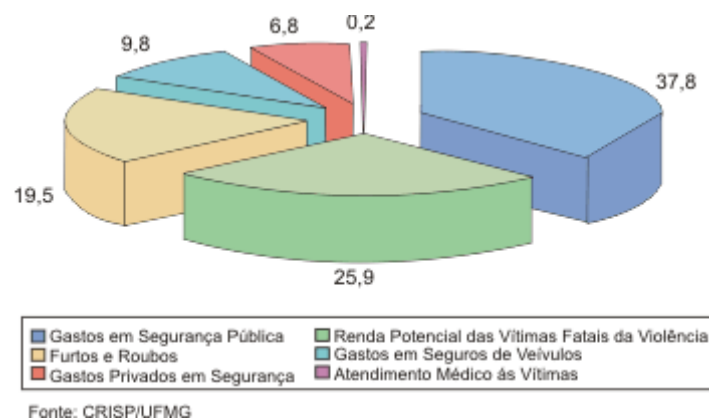
Aparentemente, o Brasil passa por um momento complexo nas questões referentes à Segurança Pública. A violência aumenta consideravelmente, e o Estado tem que investir maciçamente no combate à criminalidade, contudo, não vem conseguindo um controle satisfatório. Nesse cenário, verifica-se que o custo da Segurança Pública é muito alto e a prestação de serviço nessa área não pode ser ineficaz, uma vez que ela compromete todas as outras áreas da Gestão Pública.

Pesquisa feita no Centro de Estudo de Criminalidade e Segurança Pública da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), no ano de 1999, revela a distribuição

percentual dos gastos feitos pelo Governo, devido à violência na capital. Na FIG. 01, pode-se concluir que é necessário buscar uma redução substancial da criminalidade mineira. Verifica-se que direcionando um percentual de 37,8 % em investimento na Segurança Pública, a perda pelo fator “renda potencial das vítimas fatais da violência” chega a 25,9 %. Este é o gasto indireto que a violência acumula. Isso significa perda de investimentos, bens e serviços que deixaram de ser captados e produzidos em função da existência da criminalidade e do envolvimento das pessoas, tanto vítimas quanto agressores, nessas atividades.

A FIG. 01 mostra os gastos governamentais e sociais nas questões referentes à Segurança Pública.

FIGURA 01 - Custos Econômicos da Violência em Belo Horizonte (1999)



A TAB. 01 mostra o investimento na Segurança Pública. Os custos exógenos possuem o intuito de prevenir a violência e sua relação com o Produto Interno Bruto (PIB). Os custos endógenos ocorrem após a falha do sistema de defesa social. É um custo que atinge as vítimas da violência diretamente. Pode-se observar que o resultado da violência tem um custo muito alto.

TABELA 01 - Custos Econômicos da Violência em Belo Horizonte (1999)

<b>Custos Exógenos da Violência - Belo Horizonte</b>		
<b>Tipo de Custo</b>	<b>Valor (R\$)</b>	<b>Percentual do PIB</b>
Gastos em Segurança Pública (2000)	333.981.000	1,55
Gastos privados em Segurança (1999)	60.021.006	0,28
Gastos em seguros de veículos (1996)	86.728.436	0,40
<b>Total</b>	<b>480.730.442</b>	<b>2,23</b>

<b>Custos Endógenos da Violência - Belo Horizonte</b>		
<b>Tipo de Custo</b>	<b>Valor (R\$)</b>	<b>Percentual do PIB</b>
Furtos e Roubos (2002)	171.973.086	1,79
Renda potencial das vítimas fatais da violência (1999)	228.976.530	1,06
Atendimento médico às vítimas da violência (2000)	1.873.656	0,01
<b>Total</b>	<b>402.823.272</b>	<b>1,86</b>

Fonte: CRISP/UFGM (2008).

O comprometimento profissional dos agentes de Segurança Pública pode influenciar decisivamente na diminuição dos dados apresentados na TAB. 01. A atuação de um Agente de Segurança Pública está sempre pautada nas competências que ele precisa para cumprir suas funções de maneira eficaz. Não se faz Segurança Pública com profissionais que não tenham conhecimento, habilidades, objetivos e valores (FLEURY; FLEURY, 2001).

A Diretriz de Segurança Pública nº. 12 do ano de 2002 é uma legislação que norteia as atuações dos agentes de Segurança Pública mineiros. Ela determinar atribuições específicas para cada órgão que compõe o Sistema de Defesa Social do Estado de Minas Gerais. Atribui especificamente à Polícia Militar de Minas Gerais o papel de manter, preservar, primar pela incolumidade pública das pessoas e do patrimônio. Dessa maneira,

à preservação da ordem pública, às Polícias Militares não só cabe o exercício da polícia ostensiva, na forma retro-examinada, como também a competência residual de exercício de toda atividade policial de Segurança Pública não atribuída aos demais órgãos. A competência ampla da Polícia Militar na preservação da ordem pública engloba, inclusive, a competência específica dos demais órgãos policiais, no caso de falência operacional deles, a exemplo de greves ou outras causas, que os tornem inoperantes ou ainda incapazes de dar conta de suas atribuições, funcionando, então, a Polícia Militar como um verdadeiro exército da sociedade (Diretriz de Segurança Pública nº. 12, 2002, p. 41).

A Instituição pesquisada, é formada por pessoas cuja gestão, implica em uma abordagem voltada para o comprometimento e para a competência que, segundo Fleury e Fleury (2001, p. 19) “é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa”. Na perspectiva de gerenciar o conhecimento, faz-se necessário ter uma base de dados específica que possibilite um referencial de competências para os Agentes de Segurança Pública.

Um referencial que se encontra na CBO do Ministério do Trabalho e Emprego, que construiu um banco de dados técnicos, determinando um padrão brasileiro das competências necessárias para agentes de Segurança Pública desempenhar suas funções de acordo com cada área de atuação. A partir dessa base, a pesquisa possibilitou o conhecimento sobre competências, sabendo que são ativos tangíveis e intangíveis das organizações, sendo o elemento central que impulsiona o desempenho (LUZ, 2001).

Para Gramigna (2007, p. 41), “uma gestão de pessoas voltada para resultados exige estratégias e gestão das competências”. Nesse sentido a Instituição pesquisada fornece o amparo necessário para o desenvolvimento da pesquisa. Aproximadamente quarenta e cinco mil agentes compõem os quadros da Organização.

Por outro lado, segundo Souza (2008), o comprometimento organizacional possui uma variada literatura que se apóiam na ideia de quanto maior o comprometimento do

trabalhador mais ele tende a ter comportamentos mais positivos, que eleva o resultado do seu trabalho.

Meyer e Allen (1991) verificaram que os estudos direcionados ao construto comprometimento contribuem às organizações na busca de uma melhoria considerável do envolvimento dos empregados de uma organização, possibilitando mais consistência nas diversas funções das atividades organizacionais.

## **1.2 Problema de pesquisa**

Qual é a percepção dos agentes de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais a respeito da aquisição das competências propostas pela CBO e como essas se relacionam com o comprometimento?

## **1.3. Objetivos**

### ***1.3.1 Objetivo geral***

Identificar a percepção dos Agentes de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais a respeito das competências descritas pela CBO e verificar a relação dessas com o comprometimento à instituição pesquisada.

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- Identificar a percepção das competências dos agentes de Segurança Pública, tendo por base a Classificação Brasileira de Ocupações.
- Avaliar os comprometimentos afetivo, instrumental, normativo e de carreira dos agentes de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais.
- Relacionar a percepção das competências dos agentes com o comprometimento.

A estrutura desse trabalho é composta, como capítulo 1 por esta introdução. Pelo capítulo 2, em que se faz a guisa de referencial teórico uma revisão da literatura sobre os conceitos “Competência” e “Comprometimento”. Os processos metodológicos no capítulo 3. Os resultados da pesquisa compõem o capítulo 4 e no capítulo 5 as considerações finais do trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A pesquisa teve a necessidade de direcionar o seu marco teórico para dois construtos que se interligam nas circunstâncias requeridas para a confirmação de todas as investigações prévias sobre os agentes de Segurança Pública do Estado Mineiro.

Os construtos “Competências” e “Comprometimento” se convergem para alcançar as respostas dos objetivos propostos pela pesquisa. São dadas as ênfases necessárias para explorar ao máximo os termos, de modo que eles sejam esclarecidos e fundamentados por esse referencial.

### **2.1 Competências**

Neste capítulo foi realizada a revisão da literatura necessária para dar suporte à pesquisa sobre as principais competências dos agentes de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais.

Para a construção de um arcabouço teórico que ofereça uma melhor compreensão do construto proposto, foi feita uma divisão deste capítulo em quatro partes.

A primeira parte se refere às origens do construto “Competências”, que consiste em verificar os primórdios do termo, seus autores seminais, uma formalização do conceito e da história que deu origem ao estudo do construto.

A segunda trata da competência, abordagens e enfoques. Nesta parte, procuram-se detalhar os principais enfoques com base nos estudos de Fleury & Fleury e Le Boterf que se destacam no que se refere às pesquisas de competências.

A terceira parte refere-se ao estudo do comprometimento no contexto empresarial, na qual será verificada a praticidade deste construto na aplicação da administração moderna.

A quarta parte focaliza o estudo da Classificação Brasileira de Ocupação, que serviu de base para a construção do questionário de competência para ser aplicado juntamente aos agentes de Segurança Pública no Estado Mineiro.

### ***2.1.1 Conceito e História***

Vários autores abordam o tema “Competências” em suas pesquisas, cujas abordagens, normalmente, são focadas nas vertentes da capacidade de articulação de conhecimento em situações concretas no trabalho (McCLELLAND, 1973; DAILEY, 1972; BOYATZIS, 1982; SPENCER, 1993), competências chave e agregação de valor (ZARIFIAN, 1996 e 2001; FLEURY, 2001; LE BOTERF, 1994, 2000, 2001 e 2003; PARRY, 1996; DUTRA, 2001, 2004 e 2006, PERRENOUD, 2001); competências baseadas em recursos e classificadas em básicas e essenciais de (PRAHALAD; HAMEL 1995; ALTLET; PAQUAY, 2001; HIRATA 1994; McLAGAN, 1997); e o conceito voltado para competências distintas (HITT; IRELAND, 1985).

Competência consiste em um conceito antigo, que foi reestruturado com o passar do tempo. A necessidade das empresas em se adaptarem às novas exigências do mercado, após o avanço nos meios de comunicação, possibilitou o surgimento de novas funções de trabalho. Ocorre uma maior exigência dos indivíduos, não apenas no cumprimento de tarefas, como era comum no antigo modelo proposto por Taylor. Isso fez com que houvesse uma modificação no conceito original de competência. Antonello (2002) cita que a apropriação do termo competência no meio empresarial e no acadêmico tem sido marcada por conceitos e dimensões bem distintos.



A etimologia da palavra competência segundo Tedeschi (1999, p.3) é uma grafia surgida do latim *Competentia*, definida como “elemento com direito ou qualidade legal para avaliar uma questão; capacidade de resolver qualquer assunto ou concorrência de mais de um indivíduo à mesma pretensão”. Verifica-se que a área jurídica pela sua tradição vem utilizando o termo para mostrar quem possui competência, em outras palavras, poder para legislar ou responder por determinadas questões. Esse significado deixa de ser meramente atributo de quem possui poder e, no decorrer do tempo, passa a ser ampliado para os meios acadêmicos e empresariais.

Para Hirata (1994), a década de 80 foi o momento em que o construto competência chama atenção de vários grupos. Sociólogos e economistas franceses se interessaram em explorar o conhecimento do construto competências em suas respectivas áreas de estudo e aplicação. Ela considera que competência é um novo modelo pós-taylorista e se baseia na organização do trabalho e na gestão da produção. Tal autora ressalta que após a crise dos postos de trabalho e o modo de classificação de ocupações e relações profissionais, têm-se uma melhor consistência nos conceitos relacionados.

Uma estruturação no conceito de competências é dada por McClelland (1973), que utilizou tal conceito para encontrar caminhos alternativos aos testes de inteligência da época. Criadas diferentes maneiras de contratação e gestão de pessoal e ampliou-se o avanço na visão do gestor no trato com os funcionários (DUTRA, 2006, *et. al.*).

McClelland (1973) correlaciona competência como uma característica que acompanha a pessoa, a qual pode ser diretamente relacionada a um desenvolvimento e desempenho superior para a realização de determinada tarefa ou situação. As competências e aptidões foram diferenciadas por este autor. Para ele, competências seria um talento próprio de forma natural e aprimorado de habilidades. Psicólogos e administrados dos Estados Unidos na década de 70 se interessam no estudo do tema (MAGALHÃES, 2004).

Mertens (1999) cita que o construto tem por base as empresas que buscam uma diferenciação em um mercado globalizado, tendo em vista que a competitividade tem sido

destacada nas tarefas e nas pessoas. Ele explica que o direcionamento da competitividade para tarefas e pessoas é devido aos parâmetros mercadológicos, que forçaram esse fenômeno. Afirma também que o processo de trabalho se torna mais complexo, destacando que isso não liga o termo competência com o termo tarefa, uma vez que ambos se tornam distintos e não mais são encarados como sinônimos nos novos conceitos apresentados sobre o assunto, como era observado nos modelos tayloristas (RODRIGUES, 2005).

Em suas reflexões, Zarifian (2001) afirma que a base teórica da competência se direciona ao indivíduo, enquanto a qualificação é relativa à demanda de um emprego ou profissão. Deduz-se que a formação dos profissionais para as empresas deve se pautar na ênfase da qualificação, por se tratar apenas de cargos ou tarefas.

A competência, segundo Fleury e Fleury (2001, p. 18), é “uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo”. Os autores, após uma análise teórica, acreditam que o conceito de competência mais viável no meio acadêmico é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY; 2001, p. 21).

### ***2.1.2 Abordagens das Competências***

De acordo com Dutra (2004), no Brasil, no início da década de 90, a gestão de pessoas recebeu um novo enfoque estratégico na empresa. O autor cita que:

Os grandes avanços vieram quando começamos a utilizar, com maior ênfase, o conceito de competência como entrega e agregação de valor, e a ele incorporamos conceitos complementares: o de complexidade e o de espaço ocupacional. A incorporação desses conceitos permitiu estender o uso da competência para trabalhar com questões ligadas à carreira e remuneração. Durante a segunda metade da década de 90, foi possível observar a rápida evolução do uso do conceito no aprimoramento da gestão de pessoas. Hoje, a articulação entre os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional permite maior envolvimento dos gestores na administração de pessoas e melhor avaliação das repercussões de suas decisões (DUTRA, 2004, p.35).

Essa ideia de competência voltada para a gestão de pessoas é vista por Dutra *et. al.* (2006, p.3), como “as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma *performance* superior em seu trabalho”. Parry (1996) salienta que competência seria um grupo de conhecimentos, aptidões e atitudes que, relacionadas, afetam a maior parte do papel ou da responsabilidade do trabalho e correlacionada com o desenvolvimento do mesmo que pode ser medido com parâmetros aceitáveis e que através do treinamento e desenvolvimento pode ser melhorado ou ampliado (DUTRA *et. al.*, 2006).

É observado que a gestão de pessoas habilita as competências às questões voltadas para o contexto institucional. A abordagem voltada para o trabalho por si só é contestada pelos autores Fleury e Fleury (2001), Zarifian (1996) e Lê Boterf (1994). Eles entendem que a gestão de pessoas não se pauta apenas nesse aspecto, nem que o construto de competências vai além dessa abordagem. Eles partem do princípio de que as competências englobam as temáticas de realizações pessoais, o que as pessoas produzem e entregam no meio do qual elas estão inseridas (DUTRA, 2006).

A gestão de pessoas se consolida ao possibilitar experimento e ciência aos funcionários de uma empresa. Para Carvalho e Rabechini (2006), a competência é um saber agir (ou reagir), responsável e validado, que sem a devida experiência e conhecimento necessários não seria fácil alcançar o desenvolvimento da inteligência e do saber concreto em determinada ação. Para eles, competência passa a ser entendida segundo os três eixos fundamentais: pelas características da pessoa, por sua formação educacional e por sua experiência profissional.

A área de conforto profissional do indivíduo também é referenciada por alguns autores. Nesse caso, seria o fato de haver a utilização de pontos fortes e procurar maiores possibilidades de realização e felicidade, pois, o trabalho pode proporcionar essa perspectiva, devido à quantidade de tempo que o indivíduo passa dentro desse ambiente. A competência pode, de maneira concreta, criar condições ideais para que haja desenvolvimento nos indivíduos (SCHEIN, 1990; DERR, 1988).

Perrenoud (2000) destaca que a gestão de pessoas ganha consistência na utilização da competência quando esta se refere à faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos.

Para Altlet e Paquay (2001), competência é vista como a capacidade de agir coerentemente em situações distintas, de gerenciar as incertezas e enfrentar as mudanças no exercício profissional. Essa visão se refere diretamente às novas exigências de organizações públicas ou privadas para com seus profissionais, que precisam mobilizar o conhecimento disponível, antes, durante e depois do exercício da atividade que lhe é proposta.

Perrenoud (2000) acrescenta que de maneira geral, há uma separação das competências, em que o significado está distribuído em três áreas do indivíduo. Essas áreas podem ser vistas detalhadamente no quadro 01.

QUADRO 01 - As áreas das competências individuais

<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>DIMENSÕES</b>	<b>CONCEITO</b>
Cognitivas	Aprender a pensar	Requerem o desenvolvimento do pensamento superior reflexivo por meio da investigação e da organização do conhecimento. Explicam como o indivíduo constrói e organiza o conhecimento, habilitando-o a pensar de forma crítica e criativa, posicionar-se, comunicar-se e estar consciente de suas ações.
Atitudinais	Aprender a ser e a conviver	Visam estimular a percepção da realidade, por meio do conhecimento e do desenvolvimento das potencialidades individuais: conscientização de sua pessoa e da interação com o grupo. Capacidade de conviver em diferentes ambientes:

		familiar, profissional e social.
Operativas	Aprender a atuar	Prevêm a aplicação do conhecimento teórico em prática responsável, refletida e consciente. Atendimento às necessidades individuais, profissionais e societárias por meio do trabalho, contribuindo para a melhoria da Segurança da sociedade.

Fonte: Quadro adaptado do curso de Formação de Formadores da SENASP (2008).

Essa tendência de estudos foi iniciada pelos trabalhos de Spencer e Spencer (1993), Boyatzis (1982) e McClelland e Dailey (1972), os quais sintetizam que a competência é um conjunto de características individuais que podem ser observadas e que exemplificam o conhecimento, habilidades, objetivos e valores. Todas essas características causam um desempenho efetivo, superior em situações da vida e do trabalho. Spencer e Spencer (1993), de maneira mais específica, retratam a competência como uma característica subjacente ao indivíduo que se relaciona à maior eficácia ou mesmo ao desempenho superior na realização de um determinado trabalho ou na própria vida.

Sant'Anna (2002) se refere às **qualificações-chave**. Esse assunto foi muito debatido no meio científico, na década de setenta. Pôde ser entendido como competências necessárias ao enfrentamento feito por trabalhadores. Explica que essas competências são voltadas para novas estratégias de produção e organização, que estavam pautadas em um processo de crescente indeterminação das tarefas e da individualização, orientação da vida e do trabalho do indivíduo.

O termo qualificações-chave se refere às qualificações de ampla capacidade para pensar lógica, analítica, estrutural, conceitual e criativamente; a capacidade de receber, interpretar e trabalhar informações; o desenvolvimento de habilidades para além do trabalho; e também, conhecimentos e capacidades como manutenção, assistência e controle da qualidade (MERTENS, 1996).

Hamel e Prahalad (1995) salientam o conceito de *core competence*, que significa coleção de competências (habilidades e conhecimentos) que a organização tem em seu meio, unindo ao resultado da integração e harmonização das competências das unidades estratégicas de negócio. Para Rodrigues (2005, p. 33), “as competências das pessoas passam a ser um fator central para o desdobramento das competências essenciais e das capacidades da organização”.

Outro autor que compartilhou a ideia de *core competence* foi Javidan (1998), e uma das suas contribuições mais significativas se refere ao fato de o conceito de *core competence* ter grande relevância quando se destaca a potencialidade de acesso a mercados que são novos, além da satisfação de necessidades específicas de clientes e dificuldade em ser imitada.

Em termos gerais, Gramigna (2007) cita que existem dezesseis competências referenciais para os diferentes tipos de profissões. A partir destas, podem-se construir um referencial de estudos para as corporações e criar outras competências que atendam perfeitamente a necessidade emergida em cada situação.

As competências as quais o autor se refere são as seguintes: i) ser uma pessoa de muitos recursos; ii) fazer o que sabe; iii) aprender rápido; iv) ter espírito de decisão; v) administrar equipes com eficácia; vi) criar um clima propício ao desenvolvimento; vii) saber lidar com colaboradores quando apresentarem problemas; viii) ter orientação para o trabalho de equipe; ix) formar uma equipe de talentos; x) estabelecer boas relações na empresa; xi) ter sensibilidade; xii) enfrentar os desafios com tranquilidade; xiii) manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; xiv) possuir autoconhecimento; xv) apresentar bom relacionamento; xvi) atuar com flexibilidade.

### ***2.1.3 Competências segundo a Classificação Brasileira de Ocupações***

De acordo com os dados do Ministério do Trabalho e Emprego, “a estrutura básica da CBO foi elaborada em 1977, resultado do convênio firmado entre o Brasil e a Organização das Nações Unidas - ONU, por intermédio da Organização Internacional do Trabalho – OIT”, sendo que surgiu do “Projeto de Planejamento de Recursos Humanos (Projeto BRA/70/550) e tendo como base a Classificação Internacional Uniforme de Ocupações - CIUO de 1968”. O Ministério do Trabalho e Emprego cita que a Classificação Brasileira de Ocupações,

é referência obrigatória dos registros administrativos que informam os diversos programas da política de trabalho do País. É ferramenta fundamental para as estatísticas de emprego-desemprego, para o estudo das taxas de natalidade e mortalidade das ocupações, para o planejamento das reconversões e requalificações ocupacionais, na elaboração de currículos, no planejamento da educação profissional, no rastreamento de vagas, dos serviços de intermediação de mão-de-obra (Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil, 2008).

Em se tratando do assunto competências, são encontradas em dados do MTE as seguintes dimensões sempre mobilizadas para o desempenho das atividades do emprego ou trabalho.

Para o MTE, o conceito de competência tem duas dimensões:

a) Nível de competência: é função da complexidade, amplitude e responsabilidade das atividades desenvolvidas no emprego ou de outro tipo de relação de trabalho.

b) Domínio (ou especialização) da competência: relaciona-se às características do contexto do trabalho como área de conhecimento, função, atividade econômica, processo produtivo, equipamentos, bens produzidos que identificarão o tipo de profissão ou ocupação.

A nova estrutura da classificação das competências proposta agrega os empregos por habilidades cognitivas comuns nas exigências do exercício de um campo de trabalho mais elástico, composto por um conjunto de empregos similares que vai se constituir em um campo profissional.

Diante desse pressuposto, foram verificados os grupos de agentes de Segurança Pública estudados pela CBO, para que dessa forma se desenvolvesse uma referência para aplicação e desenvolvimento das competências que são necessárias para se ter uma Corporação com alto padrão de desempenho.

Os dados extraídos da CBO/MTE em relação à classificação das ocupações dos Agentes de Segurança Pública foram adaptados ao questionário de competência que foi aplicado aos Agentes. O quadro original do grupo de pesquisa está no anexo 01 desse trabalho.

Através de um levantamento com vários agentes de Segurança Pública com mais de dez anos de prestação de serviço, foi possível encontrar oito competências que são reconhecidas como as mais importantes para o desenvolvimento de atuações das atividades de Segurança Pública.

O estudo de competência por si só proporciona uma interessante linha de pesquisa. Porém, este trabalho procurou relacionar esse assunto com o comprometimento organizacional, de modo que buscasse interações práticas sobre esses dois construtos. No capítulo seguinte será feito um aprofundamento teórico sobre o comprometimento organizacional.



## 2.2 Comprometimento organizacional

Neste capítulo será realizada a revisão da literatura necessária para dar suporte à pesquisa sobre comprometimento organizacional. Inicialmente serão verificados os significados do termo comprometimento e outras variáveis atribuídas ao construto em questão.

A primeira parte se refere às origens do construto de “Comprometimento Organizacional”, que consiste em verificar os primórdios do termo, seus autores seminais e ainda, vislumbrar as disciplinas que mais se pautaram no estudo do tema.

A segunda parte tratará do “Comprometimento no trabalho, suas abordagens e enfoques” pesquisados por este estudo. Nela, procura-se detalhar os principais enfoques tendo por base principal os estudos de Bastos (1993) e Souza (2008), que procuraram dar continuidade aos autores seminais.

Nessa parte do estudo serão apresentados os enfoques da Autoridade do Contexto no Trabalho, *side-bets*, Instrumental ou Calculativa, Abordagem Afetiva, Abordagem Normativa, Abordagem Comportamental e um pouco sobre Comprometimento, envolvendo carreira devido à peculiaridade do público pesquisado.

O comprometimento no trabalho, forma moderna do construto, surge em princípios teóricos da Administração Clássica. Ele foi se desenvolvendo de maneira mais concreta no momento em que os pesquisadores quiseram detalhar e descobrir sobre o comportamento do trabalhador. Segundo Souza (2008), o comprometimento emerge como um forte indicador do comportamento humano quando relacionado ao trabalho.

Souza (2008) verificou que originariamente o termo comprometimento deriva do verbo latim ‘*comprommittere*’ e foi inserido na literatura científica internacional utilizando-se a expressão inglesa ‘*commitment*’, do verbo ‘*to commit*’.

O uso do termo comprometimento tem início em alguns princípios teóricos que antecedem a sua aplicação direta nos estudos organizacionais na administração Clássica de Fayol (1965) *apud* Swailes (2002). Ocasões em que se buscavam os interesses organizacionais. Outro postulado de Fayol (1965) *apud* Souza (2008) referencia uma aproximação do significado moderno do termo comprometimento, que era observado na premissa de estabilidade no emprego como garantia de continuidade. Fayol (1965) argumentava que o empregado necessitava de tempo para desempenhar da melhor maneira seu trabalho.

De acordo com Dias (2001), mesmo não havendo uma definição única do construto comprometimento organizacional, um ponto comum entre os estudos apresentados se refere a um estado psicológico da relação do indivíduo com a organização. As propostas dos estudos levantados concluem que existe um vínculo inevitável entre trabalhador e organização. Porém a diferenciação disso se dá através dos “focos”, que são os possíveis alvos de reações ou atitudes do trabalhador, e as “bases”, que são os tipos de vínculos estabelecidos, em cada pesquisa, ao associar o comprometimento do indivíduo em diferentes formulações teóricas.

Ao prosseguir no tema comprometimento em sua origem clássica, é verificado que Max Weber (1947), *apud* Swailes (2002), também faz uma referência indireta ao comprometimento. Souza (2008) cita que Weber, em seus estudos sobre organizações burocráticas, inferia que, para se obter identificação com objetivos, o estabelecimento de papéis formais era fundamental, além da estruturação das carreiras em hierarquias burocráticas e estabelecimento justo e lógico dos sistemas de recompensas.

Segundo Ferreira (2001), na atualidade, em que há uma grande demanda das organizações por novas capacidades e habilidades do seu pessoal, é primordial a percepção dos membros em evidenciar uma participação ativa deles no trabalho. Quer dizer, como esses trabalhadores se veem na organização onde se inseriram, e qual medida há no comprometimento do seu trabalho. Tal autor em suas reflexões verificou que a pesquisa sobre comprometimento no trabalho alcançou grande importância no meio científico, entre os anos setenta e oitenta, quando Mowday *et. al.* (1982) consolidou seu trabalho, que versava sobre

antecedentes do comprometimento, através de dados quantitativos e a aplicação de análises estatísticas sofisticadas da época.

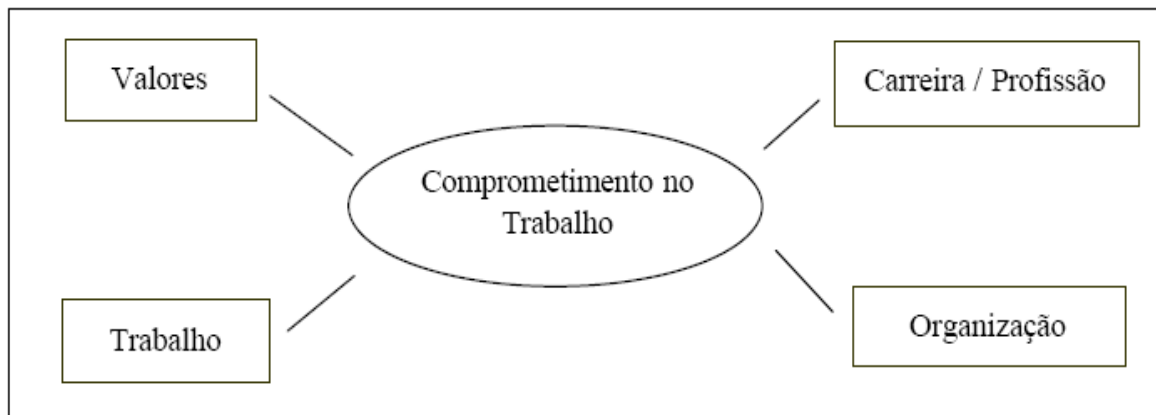
Souza (2008) lembra que, para Meyer e Smith (2000), a ideia de comprometimento integrada à linguagem científica aconteceu de maneira contundente a partir dos anos 1960. Porém, a aplicação do termo já era concebida em situações distintas do cotidiano. Diferentes maneiras de aplicação do termo são dadas através do envolvimento do indivíduo com o trabalho. Bastos (1994a) cita esse envolvimento como “engajamento”, “compromisso” e “envolvimento”, quando direcionados a determinados focos. Além do momento que se relaciona ao grau de “esforço”, “atenção” e “cuidado” que as pessoas despendem em prol de algo ou de alguém. Souza (2008) argumenta que, nesta situação, o construto comprometimento se equivale à lealdade, descrito através de intenções, sentimentos e desejos da pessoa “comprometida”, no instante em que pessoa se expõe a perdas, prejuízos e impedimento em virtude de condições que conduzem a produtos indesejados na relação obtida nessas circunstâncias.

A relação do indivíduo *versus* organização era validada através do processo psicológico, ideia defendida por Meyer e Allen (1984), propuseram a vertente de pesquisa de construção de um modelo, em que se via o comprometimento com três bases que eram a efetiva, a continuação e a normativa.

O’Reilly e Caldwell (1986) inferiam as bases da seguinte maneira: internalização, identificação ou afiliação e complacência (submissão) ou troca. A validação empírica foi de difícil aprovação, sobretudo na diferenciação entre identificação e internalização.

Morrow (1993) propôs o comprometimento em cinco formas, as quais são: i) comprometimento com o trabalho; ii) comprometimento com a carreira; iii) ética do trabalho; iv) comprometimento organizacional afetivo; v) comprometimento organizacional de continuação ou calculativo. Essas medidas se refazem a quatro focos fundamentais que serão apresentados no modelo abaixo:

FIGURA 02 - Modelo de Comprometimento de Morrow



FONTE: Morrow (1993).

Quando o comprometimento é focado nas questões voltadas para o trabalho, não se pode referenciá-lo sem ter a organização como a base dos estudos desse campo. Souza (2008) verificou que os primeiros estudos sobre comprometimento no campo do trabalho foram feitos tendo como foco a organização, concebido sob distintas dimensões que seriam: afetiva/atitudinal, normativa, instrumental (*'side-bets'*), submissão, identificação e internalização.

Souza (2008) destaca que as perspectivas de maior influência nos estudos de comprometimento iniciaram-se com os estudos de Becker (1960) que desenvolveu a teoria *'side-bets'* ou trocas laterais, seguidos dos trabalhos de Porter e de sua equipe (1974) sobre comprometimento atitudinal/afetivo, Etzioni (1975) e Wiener e Vardi (1990), sobre a dimensão normativa.

Os estudos citados projetaram uma teoria do comprometimento de grande importância no meio acadêmico, a qual foi desenvolvida e mensurada por Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974), que buscaram perceber os fatores que influenciam o comprometimento dos indivíduos em uma organização.

Após essas pesquisas, Meyer e Herscovitch (2001) buscam compilar suas teorias de comprometimento no trabalho, que serão vistas por definições apresentadas no quadro 02:

## QUADRO 02 - Definições de Comprometimento no Trabalho

### *Genéricas*

- “O comprometimento ocorre quando alguém, por meio de ‘*SIDE-BETS*’ (trocas laterais), conecta interesses alheios a uma linha consistente de ação.” (BECKER, 1960, p. 32);
- “[...] um estado de espírito no qual o indivíduo se torna, por suas ações e através delas, vinculado a crenças que sustentam atividades com as quais ele se envolve.” (SALANCIK, 1977, p. 62);
- “[...] uma força estabilizadora que atua para manter a direção do comportamento quando as condições de expectativa/eqüidade não são satisfeitas ou não funcionam.” (SCHOLL, 1981, p. 593);
- “[...] uma força que estabiliza o comportamento individual sob circunstâncias em que, de outra forma, o indivíduo se sentiria tentado a mudá-lo.” (BRICKMAN, 1987, p. 2);
- “[...] a inclinação de alguém a agir de dada maneira para alcançar um determinado objetivo de compromisso.” (OLIVER, 1991, p. 30);
- “[...] uma força obrigatória que requer que a pessoa honre o compromisso, mesmo em face de atitudes e impulsos flutuantes.” (BROWN, 1996, p. 241);

### *Comprometimento organizacional*

- “[...] a força relativa da identificação de um indivíduo com uma organização em particular e seu envolvimento com ela.” (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p. 226);
- “[...] a totalidade das pressões normativas para agir de uma maneira que satisfaça os objetivos e interesses organizacionais.” (WIENER, 1982, p. 421);
- “[...] o apego psicológico sentido pela pessoa em relação à organização; ele refletirá o grau com que o indivíduo internaliza ou adota características e perspectivas da organização.” (O’ REILLY e CALDWELL, 1986, p. 493);
- “[...] um estado psicológico que vincula o indivíduo à organização.” (ALLEN; MEYER, 1991, p. 14);
- “[...] um vínculo ou apego do indivíduo com a organização.” (MATHIEU; ZAJAC, 1990, p. 171);

### *Comprometimento com o emprego*

- “[...] se refere à probabilidade de que um indivíduo permaneça em um emprego e se sinta psicologicamente ligado a ele, quer esteja satisfeito com o emprego ou não.” (RUSBULT; FARREL, 1983);

### *Comprometimento com a profissão/ carreira*

- “[...] a atitude de alguém em relação à sua profissão ou vocação.” (BLAU, 1985, p. 278);
- “[...] a motivação de alguém para trabalhar em uma vocação escolhida.” (CARSON; BEDEIAN, 1994, p. 240);

### *Comprometimento com objetivo*

- “[...] a não-disposição [de alguém] a reduzir os objetivos a um nível mais baixo quando [alguém é] confrontado com sinais de erro.” (CAMPION; LORD, 1982, p. 268);
- “[...] o vínculo de alguém com um objetivo ou sua determinação em alcançá-lo, a despeito da origem do objetivo.” (LOCKE *et. al.*, 1988, p. 24);
- “[...] a determinação de realizar tentativas para alcançar um objetivo e a persistência em persegui-lo através do tempo.” (HOLLENBECK; WILLIAMS; KLEIN, 1989, p. 18);
- “Pensa-se que uma pessoa comprometida adota uma *performance* específica para metas e persiste na tentativa de alcançá-las mesmo passando por dificuldades.” (TUBBS, 1993, p. 86);
- “[...] o grau de importância atribuído ao objetivo pelo indivíduo, sua determinação em alcançá-lo pelo dispêndio de esforços através do tempo, e sua não-disposição de abandoná-lo ou rebaixá-lo quando confrontado com reverses e respostas negativas.” (DESHON; LANDIS, 1997, p. 106);

### *Comprometimento com a mudança organizacional*

- “[...] um estado psicológico que vincula um empregado a um curso de ação considerado necessário para a implementação bem-sucedida de uma iniciativa de mudança.” (HERSCOVITCH, 1999, p. 17);

### *Comprometimento com uma estratégia*

- “[...] envolve a disposição de alguém de efetuar esforços para implementar a estratégia.” (WEISSBEIN; PLAMONDON; FORD, 1988, p. 3).

FONTE: Souza, 2008.

No quadro 02 foram destacados os múltiplos comprometimentos relacionados ao conceito do trabalho e aos subtópicos: organização, emprego, profissão/carreira/ocupação, objetivo, mudança organizacional e estratégia.

Morrow (1993) inferia que o trabalho possuía múltiplos focos do comprometimento. De forma empírica ele demonstra isso, comprovando que o trabalhador não pode ser visto nem analisado em apenas uma vertente ao se referir ao comprometimento no trabalho, principalmente que a natureza do apego deste indivíduo vem em um ou mais focos no ambiente em que ele está inserido na organização.

Esta revisão da literatura evidenciou que o comprometimento no trabalho recebe influências internas e externas, que podem ser determinantes para a formação do vínculo estabelecido entre o indivíduo e seu foco de interesse.

### ***2.2.1 Comprometimento no Trabalho: abordagens e enfoques.***

No trabalho realizado por Mowday *et. al.* (1982), surgem duas vertentes conceituais do comprometimento que são melhores operacionalizadas, as quais são:

- **Atitudinal/afetivo** – que verifica a forma com que as pessoas observam a organização, no momento em que os indivíduos procuram aliar seus valores e metas pessoais com os da organização em que estão inseridos.
- **Comportamental** – perspectiva que infere no processo no qual os indivíduos necessitam estar inseridos dentro da organização, além do fato de como tais indivíduos lidam com esse tipo de obrigação.

O enfoque dado pelos estudos do comprometimento atitudinal enfatizam a natureza afetiva na identificação do indivíduo com os objetivos e com os valores organizacionais. Três dimensões são apresentadas para a definição do construto. A primeira se refere à forte crença e aceitação dos valores e objetivos organizacionais; a segunda relata o desejo de vínculo do

indivíduo com a organização; e, a terceira, o constante desejo de esforçar-se em prol da organização (MOWDAY *et. al.*, 1982).

Mowday *et. al.* (1982) correlaciona o conceito de envolvimento moral de Etzioni (1975), no que tange ao assunto identificação e aceitação das normas, valores e metas organizacionais.

Kanter (1968) salienta o comprometimento de controle. Ele estabelece que as normas e valores organizacionais são fundamentais para direcionar o comportamento diário do trabalhador. Além desse autor, na mesma vertente, Buchanan (1974) traz a ideia de identificação de valores como um elemento da congruência do indivíduo com a organização.

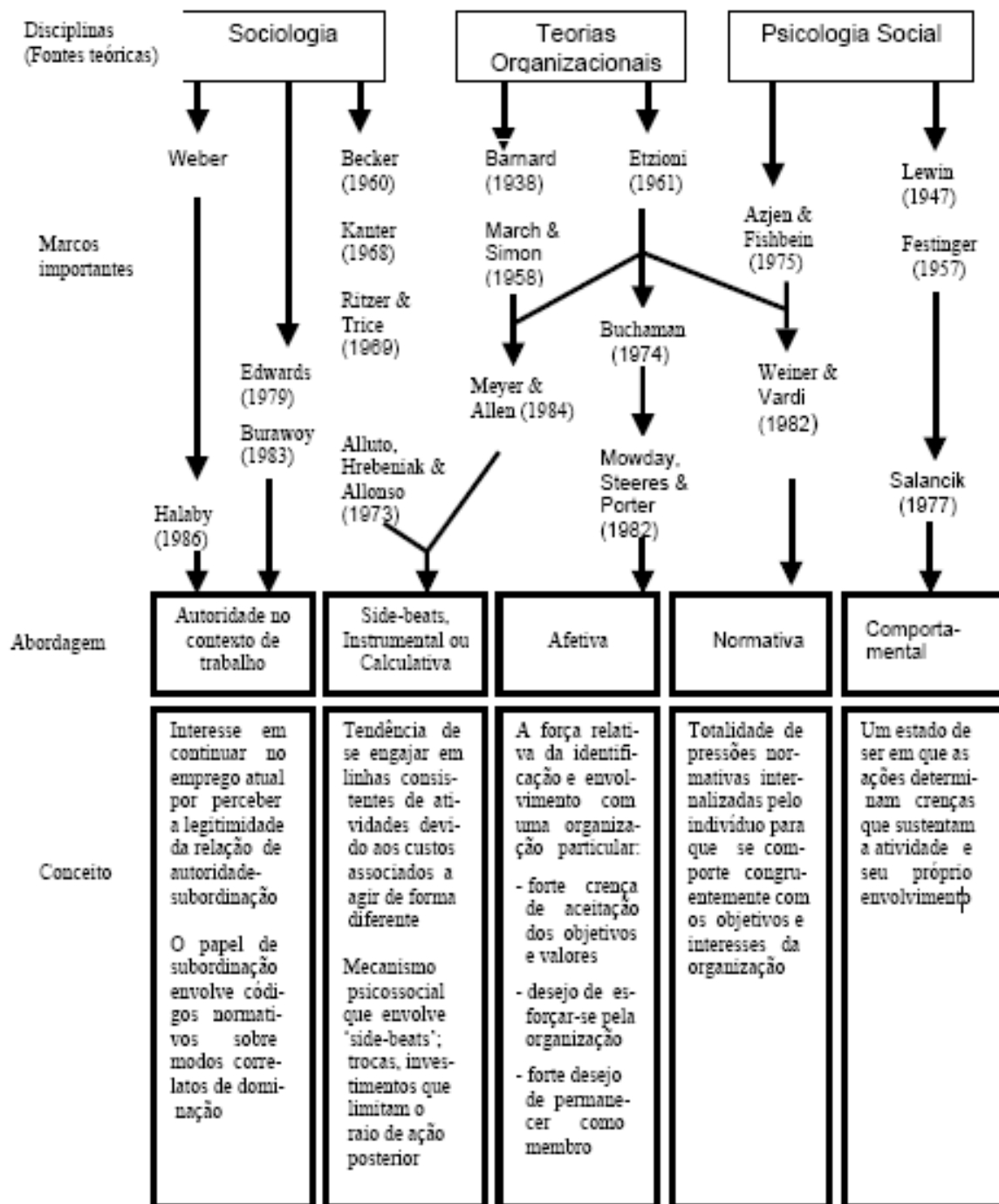
Os autores Meyer e Allen (1991) inferem que a tradição da pesquisa em comprometimento faz com que as vertentes dos estudos de Mowday (1982) sejam mais aceitas nos estudos acadêmicos.

Souza (2008) cita que na perspectiva comportamental, o foco principal das pesquisas é diretamente ligado à identificação das condições sob as quais um comportamento, uma vez exibido tende a ser repetido, da mesma forma que também o são seus efeitos.

Segundo Meyer e Allen (1991), ocorre uma distinção clara nas duas perspectivas referidas, sendo que, a perspectiva atitudinal reforça que as atitudes geram comportamento e a perspectiva comportamental enfatiza comportamentos comprometidos gerando atitudes, que por sua vez afetam e possibilitam a repetição do comportamento, nesse sentido, existe uma relação cíclica entre elas (SOUZA, 2008).

A FIG. 03 mostra algumas abordagens e fontes teóricas com o comprometimento no trabalho, em que se percebe um aprofundamento importante ocasionado por cientistas de disciplinas distintas que contribuíram para a evolução do construto.

FIGURA 03 - Fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional



FONTE: BASTOS (1993).

Comprometimento Normativo tem um enfoque considerável na literatura pesquisada. Ele é fundamentado por Weiner (1982) e Weiner e Vardi (1990). De acordo com Dias (2001),



o enfoque Normativo surge com a interseção entre as teorias de Etzioni (1975) e da Psicologia Social, dos trabalhos de Azjen e Fishbein (1980) sobre a estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento (BASTOS, 1994).

O que se percebe é que há uma grande concentração de estudos em torno da perspectiva atitudinal, devido, principalmente, à confiabilidade psicométrica do modelo estrutural desenvolvido por Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974), que foi disseminado pelos estudos de Mowday *et. al.* (1982). Observação inferida por (SOUZA, 2008).

Foi feito um aprofundamento no construto comprometimento, verificando suas principais abordagens nos tópicos posteriores. O construto é analisado, tendo a base sociológica como parâmetro, autores seminais, que reconhecidamente são grandes seguidores das ideias de Weber, como no caso de Halaby (1986), Edwards (1996), que especificam o tema comprometimento na abordagem da autoridade no contexto do trabalho. A visão sociológica traz autores como Becker (1960), Kanter (1968), Rtizer & Trice (1969) e Alluto *et. al.*, (1973) juntamente com autores da disciplina Teorias Organizacionais, como Barnard (1971), March & Simon (1975) e Meyer & Allen (1984), evoluíram o construto para a abordagem *Side-Beats*, Instrumental ou Calculativa.

E os autores da disciplina Teorias Organizacionais Etzioni (1975), Buchanan (1974) e Mowday, Steeres & Porter (1982) partem para uma das mais conhecidas abordagens sobre comprometimento, que é a da Afetividade.

A Psicologia Social, através dos autores Azjen & Fishbein (1975), Weiner & Vardi (1982), trata o comprometimento na abordagem **Normativa** e, a posteriori, a questão **Comportamental** do comprometimento, através do autor Salancik (1977).

### ***2.2.2 Autoridade no Contexto no Trabalho***

A disciplina da sociologia proporcionou aos cientistas o desenvolvimento da pesquisa de comprometimento voltada para o apego do trabalhador à organização. Estes estudiosos incorporaram principalmente as ideias weberianas, Halaby (1986) e Edwards (1970), os quais fundamentaram seus estudos na teoria da autoridade, ou seja, consideraram seus estudos na dimensão da autoridade no contexto do trabalho.

Segundo Bastos (1993), essa abordagem trata do interesse do empregado em continuar no emprego atual, devido ao fato de perceber a legitimidade que existe da relação de autoridade-subordinação. Para ele, ocorre que o papel de subordinação existente envolve códigos normativos sobre modos correlatos de dominação entre os envolvidos nessa relação.

A partir dessa análise de apego do trabalhador à organização, verificou-se que isso independe de amor ou dinheiro, pois depende diretamente do grau de percepção da legitimidade do regime de governo que estabelece o empregador. Então, o que destaca o vínculo do empregado com a organização são os processos de dominação dos empregadores sobre a subordinação dos empregados (ZEHURI, 1997).

Bastos (1994) infere que ocorre uma lógica instrumental, em que os custos e os benefícios associados ao abandono da organização são mais observados do que uma resposta psicológica afetiva e social em relação a uma condição de trabalho primordial em si mesma.

Apego ao trabalhador, relações de autoridade que regem o controle do empregador e a subordinação dos empregados são assuntos trabalhados por Halaby (1986), ao direcionar os estudos do comprometimento nesses aspectos. Na visão do autor, a orientação básica para os papéis de subordinados e os conjuntos de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação é trazida para o ambiente do trabalho pelo trabalhador envolvido. Enfatize-se que o apego do trabalhador é na percepção de legitimidade regimentar de quem governa e não na dependência de amor e dinheiro (SÁ, 2000).

Halaby e Weakliem (1989) salientam o apego como o desejo de o trabalhador em permanecer no seu emprego atual ou mesmo na expectativa de utilidade atribuída a ele em dois cursos de ação: o de permanecer *versus* buscar novo emprego.

### **2.2.3 *Side-bets, Instrumental ou Calculativa***

A síntese da teoria Instrumental ou Calculativa é referida como a tendência de se engajar em linhas consistentes de atividades devido aos custos associados a agir de forma diferente.

Bastos (1994) afirmou que a abordagem Instrumental ou Calculativa é a segunda abordagem do comprometimento mais estudada e tem uma orientação cognitiva surgida da teoria de *side-bets*, cuja gênese vem da Sociologia e de outras disciplinas tais como a Teoria das Organizações.

A Sociologia traz autores seminais como Becker (1960), Kanter (1968), Ritzer & Trice (1969) e Alluto, Hrebiniak & Allonso (1973) que procuram aliar o conceito de Comprometimento Instrumental aos aspectos Sociológicos. Concomitante a isto, os teóricos organizacionais Barnard (1971), March & Simon (1975) e Meyer & Allen (1984) procuram correlacionar o Comprometimento Instrumental na disciplina Teoria das Organizações.

Ao se referir ao termo '*side-bets*' ou "trocas laterais", Becker (1960) direciona-o à acumulação de investimentos, ou seja, o desenvolvimento de habilidades e fundo de pensão, que são buscados pelos indivíduos, que os perdem ao deixar a organização (COHEN, 2007).

Becker (1960) ressalta o comprometimento como uma disposição para engajar-se "em linhas consistentes de atividades" para evitar perdas pela descontinuidade da atividade. O longo período de tempo dedicado a alguma atividade acarreta em custos que dificultam a pessoa desengajar-se de uma linha consistente de atividade, optando a permanecer na organização (SOUZA, 2008).

Bastos (1994) definiu o Comprometimento Instrumental da seguinte maneira:

Comprometimento seria, então, um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* ou conseqüências de ações prévias (recompensas e custos) que impõem limites ou restringem ações futuras. No caso, uma linha consistente de ação seria, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização; *side-bets* seriam os múltiplos investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão, por exemplo) que tornam custoso o abandono da organização (BASTOS, 1994: p. 56).

Em suas reflexões, Rangel (2001) relata que o modelo de Weiner & Vardi (1990) apontam que os valores e os costumes recebidos ao longo da vida se vinculam ao comportamento humano, e quais, estes aliados às crenças instrumentais (recompensas), são as justificativas que antecedem o comprometimento organizacional.

A escola canadense foi influenciada pela noção de *side-bets*, principalmente pelos representantes Meyer e Allen (1991), que conduziram suas pesquisas seguindo orientações cognitivas, para efetivação do modelo de três componentes desenvolvidos por eles, denominados de comprometimento de continuação.

Para comprovação de suas teorias, John Meyer e Natalie Allen se firmaram como um dos mais importantes sobre comprometimento organizacional na década de 90, com o desenvolvimento da escala de mensuração do comprometimento instrumental/continuação, *CCS – Continuance Commitment Scale* e, posteriormente, sua utilização para a operacionalização do construto (SOUZA, 2008).

#### ***2.2.4 Comprometimento afetivo***

O conceito nesta abordagem se resume em uma força relativa à identificação e envolvimento com uma organização particular, na forte crença de aceitação dos objetivos e valores, o desejo de esforçar-se pela organização e de permanecer como membro da mesma.

Sua gênese vem da Teoria das Organizações, responsável pela observação de que, nas pesquisas sobre comprometimento que a abordagem afetiva é a perspectiva mais estudada e prevalente dentre todas as outras estudadas (SOUZA, 2008).

Os autores dessa abordagem são Allen e Meyer (1991), possuidores das ideias de Kanter (1968) sobre o comprometimento de coesão ou apego de um indivíduo fundado em afetividade emocional para o grupo, da mesma forma que o são das ideias de Etzioni (1975) e Buchanan (1974) que se referem ao comprometimento como apego afetivo para objetivos e valores da organização, totalmente desprovido de valor instrumental (SOUZA, 2008).

Ferreira (2001) cita que no Brasil a perspectiva afetiva tem um enorme campo de estudos. Ela procura explicar a natureza atitudinal do indivíduo no momento em que ocorre o processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores organizacionais. A autora lembra que a natureza afetiva busca a identificação do indivíduo com valores e objetivos da organização, numa perspectiva atitudinal.

Os autores Meyer & Allen (1997) verificaram que o comprometimento afetivo é determinado quando os indivíduos permanecem em uma organização porque assim o querem, seu vínculo é ligado diretamente à afetividade entre empregador e empregado.

Em seus estudos, Souza (2008) verificou que, a partir dos anos 1970, há uma consolidação da definição do comprometimento atitudinal, com base afetiva através da publicação do modelo de Lyman Porter, *et. al.*. Neste caso, o comprometimento foi criado de modo unidimensional, por que o comprometimento, o '*Organizational Commitment Questionary*' - *OCQ* direcionou-o apenas rumo ao fator de base afetiva.

### ***2.2.5 Comprometimento Normativo***

A abordagem Normativa se resume na totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização.

Autores da psicologia social, como Azjen & Fishbein (1980) e Weiner & Vardi (1990), buscaram se pautar nessa abordagem do construto para efetivarem suas teorias sobre o comprometimento.

Conforme Souza (2008), essa perspectiva é menos comum, porém muito importante. Ela expressa o comprometimento do trabalhador pelo dever ou a obrigação em permanecer na organização de que faz parte. A autora infere que é uma perspectiva de orientação cognitiva, sendo distinto da concepção sociológica de trocas econômicas presente na definição do comprometimento de continuação. Sua sustentação teórica dá-se através da concepção de trocas sociais entre empregados e organizações.

Os indivíduos comprometidos têm seus comportamentos moldados devido ao fato de eles acreditarem que é certo e moral fazê-lo da maneira com que aprenderam e não pelo fato de calcularem que obterão benefícios pessoais, suas ações são guiadas pelos padrões internalizados aos valores da organização (SÁ, 2000).

Dentro das organizações existe uma relação formal entre empregadores e empregados que são necessários para o pleno desenvolvimento das atividades cotidianas. Para Bastos (1994), as organizações são sistemas normativos integrados, ou mesmo entidade holística em que predominam interesses comuns.

Segundo Souza (2008), dentro das pesquisas realizadas, a medida de comprometimento normativa mais utilizada foi a de Meyer e Allen (1991), ou Meyer, Allen e Smith (1993), uma vez que a base normativa integra o modelo tridimensional desenvolvido por eles.

Meyer e Allen (1991) conceituam esse comprometimento como um senso de obrigação para continuar na organização, ou seja, empregado. Para medir esse tipo de comprometimento é utilizada a '*Normative Commitment Scale*' - NCS para mensurá-lo.

O comprometimento normativo é observado nos empregados que possuem elevado grau de envolvimento organizacional, por necessitarem permanecer com a organização, devido, principalmente, ao sentimento de obrigação ou dever moral, ou que vem subtendido, como culpa ou incomodo ao saírem da organização em que estão empregados (SOUZA, 2008).

### ***2.2.6 Comprometimento comportamental***

Surgida da Psicologia Social com os autores, Festinger (1957) e Salancik (1977), a abordagem Comportamental refere-se a um estado de ser em que as ações determinam crenças que sustentam a atividade e seu próprio envolvimento.

Bastos (1994) cita que o comprometimento do indivíduo com a empresa se dá através de atos ou comportamentos. As ações dos empregados determinam seu comprometimento. Esse comprometimento gera atitudes, que leva aos comportamentos futuros e, assim, é gerado um ciclo que procura dar consistência às ações em relação ao comprometimento. (FONSECA, 2002)

Salancik (1991) apud Fonseca (2002) preconiza que o comprometimento se dá pelas ações dos empregados. E lembra que a amplitude do comprometimento da pessoa em relação aos seus atos é ligada ao comportamento nas seguintes características:

- Voluntariedade – é a ação que se desempenha por livre escolha do indivíduo;
- Irrevogabilidade – a irreversibilidade do comportamento, devido às penalidades ocorridas pelos altos custos de mudanças;

- Visibilidade – caráter público ou explícito, que quer dizer a percepção das pessoas em relação ao comportamento.

Sá (2000) destaca que dentro dessa perspectiva o comprometimento é visto como a praticidade avaliativa feita pelo trabalhador, para harmonizar o seu comportamento e as suas atitudes. Esse enfoque no comprometimento revela que certa atitude, através do comportamento, sedimenta e estabelece uma ligação psicológica e comportamental afetiva e consistente entre o trabalhador e a empresa.

Nessa perspectiva, admite-se a avaliação de comprometimento realizada pelo empregado busca manter a consistência entre o seu comportamento e as suas atitudes, sendo o comprometimento detectado em comportamentos que ultrapassam as ações regulamentadas pela organização para o indivíduo (SÁ, p. 30, 2000).

Salancik (1977) afirma que a autonomia é uma das bases para que o comprometimento seja aplicado em ambientes organizacionais.

### ***2.2.7 Comprometimento de Carreira***

Do latim “*carraria*” surge o termo “carreira”, do qual o significado é caminho, ou seja, uma estrada para a carruagem. Logo, Bastos (1994) define carreira como um curso que segue na vida profissional ou de emprego que oferece oportunidade para progresso e avanço no mundo (DIAS, 2001).

O construto comprometimento com enfoque na carreira vem sendo estudado por vários autores. Sá (2000, p. 33) relata que “a oportunidade de crescimento na carreira e progresso profissional na Instituição foi à variável cujo resultado demonstrou um peso considerável no comprometimento dos funcionários com a Instituição”.



Bastos (1994) também analisou o ambiente do trabalho e percebeu que o comprometimento do trabalhador, tendia ao foco na organização, na carreira e no sindicato. “O indivíduo observa seu trabalho como um “emprego” ou como uma “carreira”, sendo que a segunda força o trabalhador a fixar prioridades e objetivos, pelo fato de o trabalho passar a ser mais do que um fim em si mesmo (DIAS, 2001).

A carreira tradicional é outro aspecto a ser considerado como fundamental. Destacam-se três pontos para limitar o conceito de carreira. Um deles fala sobre o fato de o indivíduo relacionar-se com a expectativa de progresso vertical, isto é, na hierarquia de uma organização, acompanhada de crescente *status* e ganhos financeiros. Outro vincula a carreira à profissão; e o terceiro fala da pressuposição de uma estabilidade ocupacional, a qual se correlaciona com a profissão até a aposentadoria do indivíduo (PAIVA, 2004).

Segundo Paiva (2004), no período feudal, bastava o homem ter habilidades técnicas que o seu sucesso profissional estava estabilizado; contudo, após as Revoluções Industriais e Tecnológicas, o cenário do emprego muda drasticamente. A industrialização faz nascerem movimentos de igualdade e de liberdade social, além de progresso econômico e possibilidade de existência de ascensão ao trabalho, ou seja, a existência de carreiras nos ambientes profissionais. Na década de 70, com a democratização da educação houve condições de uma maior promoção social. Nos anos 80, a possibilidade de consolidação da prática de administração de carreiras nas empresas era bem visível na prática, o que condicionava as pessoas a refletirem sobre o modo de vida delas.

Chanlat (1996) descreveu os diversos tipos de carreiras existentes. O quadro 03 mostra como foi descrito os tipos de carreiras expostas pelo autor:

QUADRO 03 - Tipos de carreiras

<b>Descrição dos Tipos de Carreira</b>					
<b>Tipos de Carreira</b>	<b>Recursos principais</b>	<b>Elemento Central de ascensão</b>	<b>Tipos de Organização</b>	<b>Limites</b>	<b>Tipos de Sociedades</b>
<b>Burocrática</b>	Posição Hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica a outra	Organizações de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
<b>Profissional</b>	Saber e reputação	Profissão, perícia  Habilidades profissionais	Organização de peritos  Burocracia profissional	O nível de perícia e de reparação	Sociedade de peritos
<b>Empreendedora</b>	Capacidade de criação  Inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	Pequenas e médias empresas  Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	A capacidade pessoal  As exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
<b>Sociopolítica</b>	Habilidades Sociais  Capital de relações	Conhecimento Relações  Parentesco (Rede Social)	Familiar  Comunitária de clãs	O número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

FONTES: Chanlat (1996:72) e Paiva (2004:65)

Kilimnik (2000, p. 73) procura mostrar os tipos diferenciados de carreiras que são estudadas por Chanlat.

Quando lançamos um olhar sobre a carreira nas sociedades industrializadas desde a virada do século, podem-se facilmente observar dois grandes modelos: o modelo tradicional e o moderno. O primeiro corresponde àquele que tem sido o dominante, hoje em dia; o segundo descreve aquele que emerge a partir de meados dos anos 70. Tradicionalmente, a carreira é feita por um homem pertencente aos grupos socialmente dominantes e é marcada por certa estabilidade e por uma progressão linear vertical. Esse modelo tradicional, segundo o autor, está em perfeita consonância com uma sociedade em que a divisão sexual do trabalho interditou de todas as maneiras a carreira das mulheres, em que a homogeneidade da população era maior, a instrução estava desigualmente repartida e as grandes organizações ofereciam empregos, estabilidade e aberturas.

A abordagem da carreira nesta pesquisa é de extrema importância devido ao fato da Instituição pesquisada ter um plano vertical e tradicional de carreira muito rígida, que se inicia através de Concurso Público, com uma mobilidade muito grande ligada a critérios de promoção bem estabelecidos. Os agentes dessa Instituição têm várias oportunidades de concursos internos e pontuações que lhes dão condições de ascensão profissional, caracterizando sua carreira como de natureza tradicional.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Organização pesquisada: um órgão de Defesa Pública e Social de Minas Gerais**

O objeto de pesquisa é o funcionário de um órgão de Defesa Pública e Social do Estado de Minas Gerais. Instituição tradicional com mais de 230 anos de existência e reconhecimento como uma das melhores Instituições de Defesa Pública no âmbito nacional. A organização tem um papel estratégico nas questões políticas estaduais, sendo a Segurança seu objetivo de trabalho e ainda possibilita ao Governo do Estado um referencial, devido à imagem que a Instituição representa.

A corporação possui um efetivo de 43.069 pessoas, dados segundo setor de RH atualizado em 15 de outubro de 2008. Efetivo que proporcionou uma fundamentação ampla para se aplicar a pesquisa nos construtos competência e comprometimento.

#### **3.2 Qualificação da pesquisa**

A presente pesquisa se classifica como um estudo de natureza descritiva que segundo Vergara (1997) é o tipo que não possui compromisso em explicar os fenômenos que descreve, embora, na maior parte das vezes, serve de base para essas explicações. De acordo com Kerlinger (1980, p. 171) o estudo de natureza descritiva tem a função de “determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações, obtendo e estudando características presumivelmente representativas de tais populações”.

Para realização de uma análise quantitativa foi feito uma pesquisa de campo com 306 agentes de Segurança Pública de Minas Gerais que trabalham ou trabalharam no serviço operacional, ou seja, aqueles que lidam diretamente com a criminalidade no Estado, por meio de um *survey*.

Após a realização de um levantamento de dados secundários e a entrevista com alguns agentes de Segurança Pública, foi possível determinar algumas hipóteses e a construção do modelo hipotético desse trabalho. As hipóteses referidas são as seguintes:

- a) O grupo que possui maior experiência profissional é o grupo mais comprometido (com a atividade de Segurança Pública). Podem-se destacar os diferentes tipos de comprometimento nas discussões.
- b) Os indivíduos que se consideram competentes têm grande comprometimento (com a organização em que trabalham). Podem-se destacar os diferentes tipos de comprometimento nas discussões.

### **3.3 População e amostra**

A pesquisa foi aplicada na Instituição que é a responsável direta pela Segurança Pública do Estado de Minas Gerais, órgão constitucionalmente encarregado da preservação da ordem pública no Estado, tendo como característica principal a Segurança Pública preventiva e ostensiva, e está diretamente subordinada ao Governador do Estado de Minas Gerais. A TAB. 02 apresenta os dados da população pesquisada:

TABELA 02 - Efetivo da Instituição

POST./GRAD	ATIVOS	%	INATIVOS	%	TOTAL
<b>Cel</b>	33	0,07	613	3,12	646
<b>Ten Cel</b>	138	0,32	322	1,64	460
<b>Maj</b>	343	0,79	453	2,30	796
<b>Cap</b>	895	2,07	529	2,69	1.424
<b>1° Ten</b>	878	2,03	375	1,91	1.253
<b>2° Ten</b>	726	1,68	1.646	8,38	2.372
<b>Asp</b>	02	0,01	03	0,02	05
<b>Oficiais</b>	3.015	6,97	3.941	20,06	6.956
<b>Cad</b>	184	0,42	05	0,02	189
<b>Aluno</b>	133	0,30	00	0,00	133
<b>Sub Tem</b>	496	1,15	1.058	5,39	1.554
<b>1° Sgt</b>	1.407	3,29	1.096	5,61	2.503
<b>2° Sgt</b>	3.396	7,88	1.655	8,45	5.051
<b>3° Sgt</b>	3.022	7,02	4.141	21,10	7.163
<b>Cb</b>	17.714	41,15	4.777	24,34	22.491
<b>Sd 1ª CI</b>	11.043	25,66	2.933	14,95	13.976
<b>Sd 2ª CI</b>	2.659	6,16	16	0,08	2.675
<b>Praças</b>	40.054	93,03	15.681	79,94	55.735
<b>Total Geral</b>	<b>43.069</b>	<b>100%</b>	<b>19.622</b>	<b>100%</b>	<b>62.691</b>
<b>Civis</b>	<b>2.071</b>		<b>541</b>		<b>2612</b>

Efetivo da PMMG (Atualizado em Out08), dados fornecidos pelo RH da Instituição.

Foram escolhidos os Cabos e Soldados da Corporação, que representam 31.416 componentes, ou seja, 72,97% do efetivo total para a realização da pesquisa. A partir deste Universo da pesquisa foram selecionados 306 agentes como amostra. O acesso à Instituição se tornou possível devido à autorização de diversos Gerentes Superiores.

### 3.4 Coletas, tratamento e análise dos dados

A análise de dados foi realizada para dar suporte às explicações sobre os procedimentos utilizados para extrair as conclusões acerca dos problemas e objetivos deste estudo. Primeiramente foi feita análise descritiva da amostra das variáveis do estudo. Após, foram avaliados os pressupostos das técnicas estatísticas, a qualidade da mensuração. Por fim, foi construído e testado o modelo de pesquisa. Ao longo do texto estão expostas limitações e cuidados nas interpretações de resultados a partir das conclusões acerca do modelo de mensuração empregado no modelo de pesquisa. Os *softwares* utilizados para tais análises foram o SPSS 13, AMOS 16.0 e Microsoft Excel.

Como instrumento de coleta de dados da pesquisa foi utilizado o questionário do ANEXO A, seguindo a base teórica de Meyer & Allen (1997), adaptado e testado por Bandeira (1999), Rangel (2001), Souza (2008) e diversos outros autores; escala de Blau (1993), adaptada e testada por Souza (2008) e outros autores; e escala de competência retirada da Classificação Brasileira de Ocupações (Quadros em Anexo), testada e adaptada pelo autor desta pesquisa. Para melhor adequação à linguagem e ao entendimento do grupo pesquisado, houve nova adaptação do questionário à realidade profissional e cotidiana dos agentes de Segurança Pública.

As perguntas do questionário foram fechadas, valendo-se da utilização da escala *Likert*, com valores estabelecidos entre 1 e 10, tendo a opção de “não se aplica” ou “não sei” na última coluna. O modelo estruturado do questionário encontra-se no apêndice desta pesquisa.

Foi realizado um pré-teste com os agentes de Segurança Pública para verificar se o questionário conseguiria atingir aos objetivos propostos pela pesquisa. Algumas questões tiveram problemas e as análises estatísticas impuseram algumas exclusões no resultado.

Este questionário foi aplicado em salas de aulas (instrução) com grupos de agentes que puderam utilizar um tempo suficiente para responderem as questões de forma coerente.

A coleta de dados pode variar desde uma simples observação em um local até um levantamento grandioso de corporações multinacionais localizadas em diferentes partes do mundo. O método selecionado determina como os dados serão coletados. Questionários, testes padronizados, formas de observação, notas de laboratório e calibração de instrumentos estão entre os mecanismos usados para registrar dados brutos (COOPER; SCHINDLER, 2001, p.83).

Os dados foram coletados por amostragem, devido à grande quantidade de Agentes de Segurança. Segundo Cooper e Shindler (2001, p 150), “a ideia básica de amostragem é que, ao selecionar alguns elementos em uma população, podemos tirar conclusões totalitárias sobre a mesma”.

### **3.5 Modelos utilizados para coleta de dados da pesquisa**

Os focos da pesquisa foram o comprometimento com a organização, com enfoques nos modelos afetivo, normativo, instrumental e carreira, correlacionados com as competências. Os modelos teóricos sobre comprometimento utilizados na pesquisa foram utilizados e validados em outras pesquisas realizadas no Brasil e no exterior, e o modelo de competências foi extraído dos quadros das competências da Classificação Brasileira de Ocupações, os quais se referiam sobre os agentes de Segurança Pública, que foram testados e validados nesta pesquisa.

No quadro 04, estão descritas as competências registradas na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e as questões que foram criadas pelo autor para a realização da pesquisa.



QUADRO 04 - Competências da CBO e Questões

Indicador	Questões
<b>Ética</b>	Nem sempre é possível obedecer aos princípios do código de ética de uma corporação.
	Acredito que, em muitos casos, há necessidade de utilização de pressão ou ameaça para realização de prisão de um criminoso.
	Na nossa sociedade, fala-se muito em ética, mas a sua prática é muito rara.
	Prefiro a prisão de um criminoso perigoso a manter uma imagem eticamente positiva de uma equipe de trabalho.
	Sempre tenho treinamento voltado para o conhecimento das questões ética da corporação.
<b>Controle emocional</b>	A perda do controle emocional no trabalho é algo que vejo com relativa frequência em situações de trabalho.
	Sempre tenho treinamento voltado para controle de stress em meu serviço.
	Mesmo em ocorrências policiais complexas como: assassinatos de crianças, estupros e outras do gênero, vejo em meus colegas de trabalho facilidade em manter controle emocional.
	Quando atendo ocorrências envolvendo policiais ou seus familiares, o meu controle emocional é o mesmo que existe ao atender ocorrências de cidadãos civis.
<b>Condicionamento Físico</b>	Pratico atividades físicas regularmente por conta própria.
	Acredito que as atividades físicas programadas pela corporação são suficientes para a execução das nossas atividades.
	Possuo condicionamento físico ideal para execução do meu trabalho.
	Considero que o condicionamento físico não é tão importante para executar minhas atividades.

<b>Armas</b>	Manuseio qualquer tipo de arma letal ou não letal que existe na corporação com muita facilidade.
	Considero adequado o treinamento para as diversas situações em que há possibilidades de uso de arma de fogo.
	Há estímulo para se buscar maior aperfeiçoamento nas diversas técnicas para utilização de armas da corporação.
<b>Iniciativa</b>	Sempre tenho treinamento voltado para o desenvolvimento de iniciativa no meu trabalho policial.
	Mesmo quando posso me comprometer em uma atuação policial, não aguardo ser comandado para resolver uma ocorrência ou problema.
	A iniciativa é a melhor competência de um policial e sempre será valorizada na nossa atividade.
<b>Criatividade</b>	É sempre importante ser criativo em todas as atividades executadas no trabalho policial.
	Sou criticado por colegas por ser muito criativo.
	Acredito que a criatividade na maioria dos casos prejudica a atuação policial e atrapalha a padronização.
	Sempre tenho treinamento voltado para o exercício da criatividade no trabalho policial.
<b>Trabalho em equipes</b>	Tenho facilidade de trabalhar em equipe mesmo quando discordo de algumas atitudes dos colegas de equipe.
	Não vejo muita dificuldade de relacionamento entre as equipes de trabalho que conheço na corporação.
	Sempre tenho treinamento voltado para o desenvolvimento do trabalho em equipe.
	Trabalhar sempre com a mesma equipe, obtém-se mais confiança e facilidade de relacionamento.
<b>Liderança</b>	Acredito que uma boa liderança é que gera o melhor resultado no trabalho de uma equipe.

	Não vejo dificuldades em liderar equipes de trabalho.
	Sempre tenho treinamento voltado para o exercício de liderança no meu trabalho.

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações do MTE (2008). Adaptado pelo autor.

No quadro 05, estão descritos os elementos componentes do Modelo de comprometimento de Meyer e Allen e as questões decorrentes utilizadas no questionário aplicado.

#### QUADRO 05 - Modelo de comprometimento de Meyer e Allen

<b>Indicador</b>	<b>Questões</b>
<b>Comprometimento Afetivo</b>	A organização merece a minha lealdade.
	Eu me sinto emocionalmente envolvido com a organização.
	Eu me sinto uma pessoa de casa na organização.
	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem os meus.
	Eu sinto um forte senso de integração com a organização.
<b>Comprometimento Instrumental</b>	Na situação atual, trabalhar na organização é, na realidade, uma necessidade.
	Mesmo que eu quisesse seria muito difícil para eu deixar a organização agora.
	Acho que eu teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a organização.
	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a organização seria a falta de alternativas imediatas de emprego.
	Se eu decidisse deixar a organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
<b>Comprometimento Normativo</b>	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira à organização.
	Na situação atual, trabalhar na organização é realmente um desejo pessoal.
	Eu devo muito à organização.
	Se eu já não tivesse dado tanto de mim à organização, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.
	A organização tem um imenso significado pessoal para mim.

	Sinto que não seria certo eu deixar a organização agora, mesmo se fosse vantagem para mim.
	Eu me sentiria culpado se deixasse a organização agora.

FONTE – Bastos (1994a), Dias (2001) e Souza (2008).

O quadro 06 descreve sobre o comprometimento de carreira retirado do Modelo de Blau e as questões que remetem a esses comprometimentos.

QUADRO 06 - Comprometimento de carreira, Modelo de Blau

INDICADOR	QUESTÕES
<b>Comprometimento com a Carreira</b>	Se eu pudesse escolher uma profissão, que me pagasse o mesmo que ganho, eu provavelmente escolheria uma diferente da minha.
	Eu desejo, definitivamente, manter minha carreira na profissão que atuo.
	Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual.
	Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro de que necessito sem trabalhar, eu
	Eu gosto demais da minha vocação para largá-la.
	Esta minha vocação é a ideal para trabalhar o resto da vida.
	Eu me sinto desapontado por ter escolhido minha profissão.

FONTE – Bastos (1994a), Dias (2001) e Souza (2008).

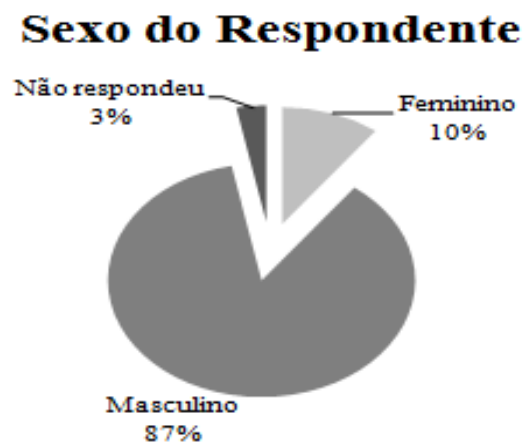
## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Antes de iniciar a análise efetiva dos dados, é importante conhecer as características dos respondentes e verificar se existem violações nos pressupostos das técnicas que foram empregadas ao longo do estudo (TABACHNICK e FIDEL, 2001). O objetivo deste tópico é prover informações acerca das variáveis e características gerais da amostra em estudo.

### 4.1 Descrição da amostra

Com o intuito de descrever o perfil dos participantes da pesquisa e de suas respectivas empresas representadas, foi feita uma análise descritiva deles. Inicialmente, apresenta-se a distribuição dos respondentes quanto ao gênero:

FIGURA 04 - Distribuição dos respondentes quanto ao gênero



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se uma predominância de respondentes do sexo masculino, correspondente a 87% em relação ao total. Outro dado relevante sobre a amostra é revelado pela idade dos respondentes, conforme expresso na FIG. 5.

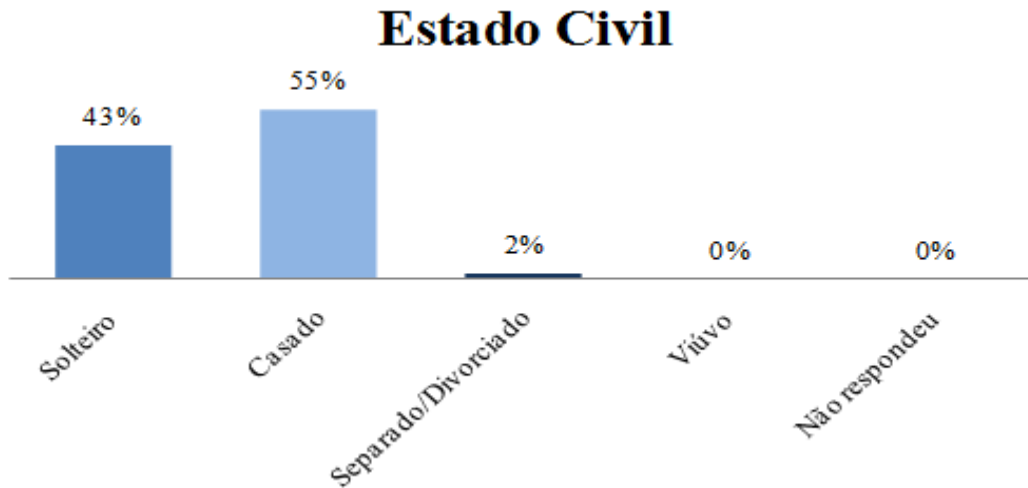
FIGURA 05 - Distribuição da amostra segundo a idade do respondente.



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a amostra está distribuída de forma bastante homogênea no que diz respeito à idade. Destaca-se um percentual expressivo de (42%) possui entre 21 e 30 anos. A FIG. 06 mostra a distribuição dos respondentes conforme o estado civil:

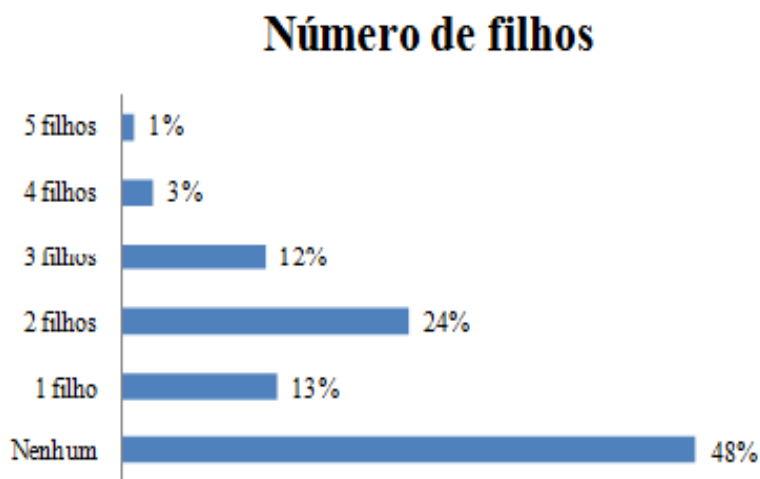
FIGURA 06 - Distribuição da amostra segundo o estado civil.



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a maioria dos respondentes (55%) é casada, sendo outra parcela considerável da amostra (43%) solteira. Apenas 1 respondente declarou ser viúvo.

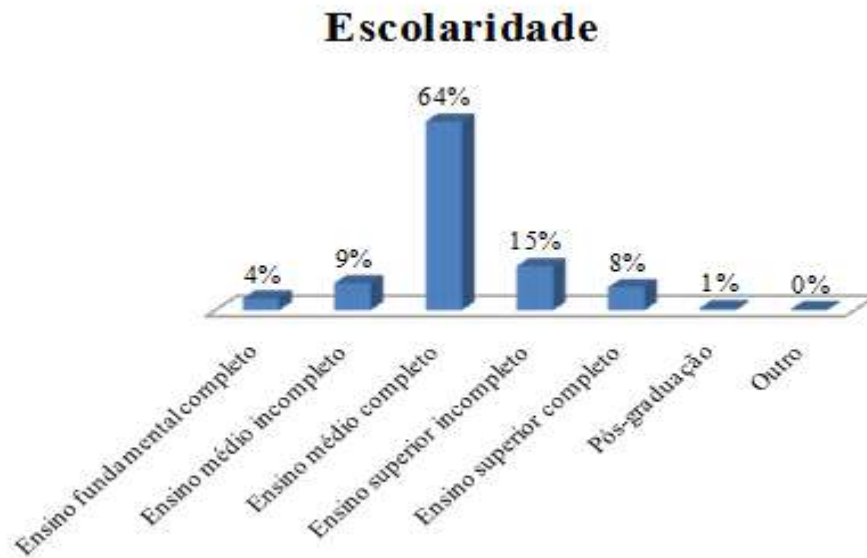
FIGURA 07 - Distribuição da amostra segundo o número de filhos dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

A FIG. 7 demonstra o número de filhos dos respondentes. Observa-se que grande parte (48%) não possui filhos, seguido pelo grupo de respondentes que possui 2 filhos (24%).

FIGURA 08 - Distribuição da amostra segundo escolaridade dos respondentes

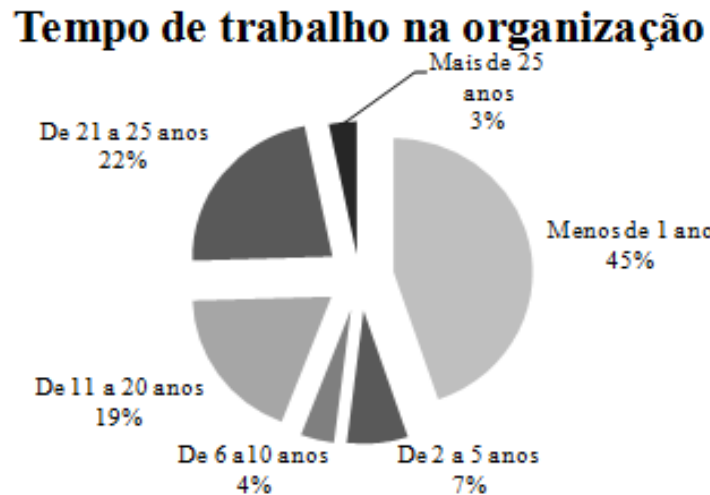


Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à escolaridade dos respondentes, observa-se que a maioria (64%) possui ensino médio completo. Nota-se ainda que 15% iniciaram o ensino superior, mas apenas 8% concluíram o curso.



FIGURA 09 - Distribuição da amostra segundo o tempo de trabalho na organização



Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que grande parte (45%) dos respondentes trabalham na organização há menos de 1(um) ano e que 22% possuem tempo de trabalho entre 21 e 25 anos. Os novatos são um grupo que estão na fase de treinamento. Por isso eles possuem pouco tempo de trabalho na organização.

FIGURA 10 - Distribuição da Amostra segundo a graduação do respondente



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a amostra está bem dividida em termos da graduação (cargo) do respondente, sendo que 55% são soldados e 45% cabos.

FIGURA 11 - Distribuição da amostra segundo a área de atuação.



Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que a maioria dos respondentes (86%) trabalha na área operacional da organização, sendo apenas 14% da área administrativa. Como os agentes novatos estão em fase de curso, eles participam de atividades operacionais em apenas alguns períodos sazonais como forma de treinamento. As pessoas que estão na atividade administrativas, já passaram pelo serviço operacional em algum momento da carreira.

#### 4.2 Análise descritiva

Fazer uma avaliação preliminar dos dados da pesquisa é um passo que possibilita antecipar problemas e traçar soluções inerentes aos dados (MALHOTRA, 2001). Para descrever os resultados básicos da amostra foram analisados a média e o desvio padrão das variáveis. A TAB. 03 descreve tais resultados em função das estatísticas básicas das escalas.

TABELA 03 - Análise descritiva dos dados

INDICADORES	MED <sup>1</sup>	S <sup>2</sup>
Q1. A organização merece a minha lealdade.	9,42	1,41
Q2. Eu me sinto emocionalmente envolvido com a organização.	8,85	1,85
Q3. Eu me sinto como uma pessoa de casa na organização.	7,89	2,34
Q4. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus	7,93	2,31
Q5. Eu sinto um forte senso de integração com a organização	8,30	2,07
Q6. Na situação atual, trabalhar na organização é, na realidade, uma necessidade.	6,79	3,11
Q7. Mesmo que eu quisesse seria muito difícil para eu deixar a organização agora.	7,51	3,13
Q8. Acho que eu teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a organização.	5,71	3,32
Q9. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a organização seria a falta de alternativas imediatas de emprego.	5,69	3,34
Q10. Se eu decidisse deixar a organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	7,35	3,18
Q11. Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira à organização.	8,77	1,88
Q12. Na situação atual, trabalhar na organização é realmente um desejo pessoal.	9,12	1,65
Q13. Eu devo muito à organização.	7,95	2,59
Q14. Se eu não tivesse dado tanto de mim à organização, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	5,42	3,20
Q15. A organização tem um imenso significado pessoal para mim	8,75	1,94
Q16. Sinto que não seria certo eu deixar a organização agora, mesmo se fosse vantagem para mim	7,57	3,02
Q17. Eu me sentiria culpado se deixasse a organização agora	6,82	3,34
Q18. Se eu pudesse escolher uma profissão que me pagasse o mesmo que ganho, eu provavelmente escolheria uma diferente da minha	3,94	3,32
Q19. Eu desejo, definitivamente, manter minha carreira na profissão em que atuo	8,96	1,96
Q20. Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual	3,77	3,41
Q21. Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro de que necessito sem trabalhar na minha profissão, eu provavelmente continuaria trabalhando na vocação atual	7,15	3,24
Q22. Eu gosto demais da minha vocação para largá-la	8,38	2,23
Q23. Esta minha vocação é a ideal para trabalhar o resto da vida	8,36	2,40
Q24. Eu me sinto desapontado por nunca ter ingressado na profissão	4,27	3,42
Q33. Nem sempre é possível obedecer aos princípios do código de ética de uma corporação	5,02	3,33
Q34. Acredito que, em muitos casos, há necessidade de utilização de pressão ou ameaça para realização de prisão de um criminoso	6,56	3,18
Q35. Na nossa sociedade, fala-se muito em ética, mas a sua prática é muito rara	6,46	2,99
Q36. Prefiro a prisão de um criminoso perigoso a manter uma imagem eticamente positiva de uma equipe de trabalho	5,66	3,34
Q37. Sempre tenho treinamento voltado para o conhecimento das questões éticas da corporação	8,00	2,51
Q38. A perda do controle emocional no trabalho é algo que vejo com relativa frequência em situações de trabalho	5,50	3,01
Q39. Sempre tenho treinamento voltado para controle de stress em meu serviço	5,96	3,28
Q40. Mesmo em ocorrências policiais complexas como: assassinatos de crianças, estupros e outras do gênero, vejo em meus colegas de trabalho facilidade em manter controle emocional	6,08	2,68
Q41. Quando atendo ocorrências envolvendo policiais ou seus familiares, o meu controle	6,16	2,99

<sup>1</sup> Significa a média aritmética da variável.

<sup>2</sup> Significa o desvio padrão da variável.

emocional é o mesmo que existe ao atender ocorrências de cidadãos civis		
Q42. Pratico atividades físicas regularmente por conta própria	7,11	2,68
Q43. Acredito que as atividades físicas programadas pela corporação são suficientes para a execução das nossas atividades	4,47	3,31
Q44. Posso condicionamento físico ideal para execução do meu trabalho	6,87	2,64
Q45. Considero que o condicionamento físico não é tão importante para executar minhas atividades	2,80	2,87
Q46. Manuseio qualquer tipo de arma letal ou não letal que existe na corporação com muita facilidade	4,69	3,21
Q47. Considero adequado o treinamento para as diversas situações em que há possibilidades de uso de arma de fogo	6,77	3,04
Q48. Há estímulo para se buscar maior aperfeiçoamento nas diversas técnicas para utilização de armas da corporação	6,42	3,05
Q49. A iniciativa é a melhor competência de um policial e sempre será valorizada na nossa atividade	7,90	2,51
Q50. Mesmo quando posso me comprometer em uma atuação policial, não aguardo ser comandado para resolver uma ocorrência ou problema	5,85	3,14
Q51. Sempre tenho treinamento voltado para o desenvolvimento de iniciativa no meu trabalho policial	6,82	2,84
Q52. É sempre importante ser criativo em todas as atividades executadas no trabalho policial	8,50	2,07
Q53. Sou criticado por colegas por ser muito criativo	4,20	3,10
Q54. Acredito que a criatividade na maioria dos casos prejudica a atuação policial e atrapalha a padronização	4,30	2,98
Q55. Sempre tenho treinamento voltado para o exercício da criatividade no trabalho policial	5,32	2,98
Q56. Tenho facilidade de trabalhar em equipe mesmo quando discordo de algumas atitudes dos colegas de equipe	7,72	2,56
Q57. Não vejo muita dificuldade de relacionamento entre as equipes de trabalho que conheço na corporação	7,51	2,67
Q58. Sempre tenho treinamento voltado para o desenvolvimento do trabalho em equipe	7,34	2,79
Q59. Trabalhar sempre com a mesma equipe, obtém-se mais confiança e facilidade de relacionamento	8,81	1,82
Q60. Acredito que uma boa liderança é que gera o melhor resultado no trabalho de uma equipe	8,95	1,85
Q61. Não vejo dificuldades em liderar equipes de trabalho	8,05	2,24
Q62. Sempre tenho treinamento voltado para o exercício de liderança no meu trabalho	6,51	2,90

Fonte: dados da pesquisa.

### 4.3 Dados ausentes

Neste estudo verificou-se 398 dados ausentes decorrentes de pessoas que não marcaram determinada questão ou identificaram como “não se aplica”. Este número pode ser considerado alto, representando 2,37% do total de dados. Desta forma, primeiramente optou-se por excluir os casos com quantidade de dados ausentes considerados prejudiciais à amostra. Considerando que parte dos dados ausentes, já era esperado, dado a opção de marcar “não se

aplica” no questionário, utilizou-se o ponto de corte dos casos com mais de 10% de dados ausentes, ou seja, 26 questionários. A amostra passou de 310 para 284 casos.

Em seguida, procedeu-se à análise dos dados ausentes remanescentes. Realizou-se então, o teste de Little’s MCAR, com o intuito de verificar a aleatoriedade dos dados ausentes (HAIR *et. al.*, 2005). Como o teste não se mostrou significativo (Little's MCAR test: Chi-Square = 2746,471, DF = 2680, Sig. = 0,182), optou-se por realizar a atribuição dos mesmos pelo método de regressão, que, segundo Hair *et. al.* (2005), permite prever os valores perdidos com base na relação de uma variável com as outras no conjunto de dados. Desta forma, evitam-se vieses na pesquisa e perda de respondentes para estimação do modelo.

#### **4.4 Avaliação da normalidade**

Nos estudos em administração assumir que as variáveis seguem uma distribuição normal das variáveis é o mais usual quando se deseja fazer inferências e testes de hipóteses. Portanto, estuda-se o comportamento das variáveis com o objetivo de verificar a correspondência com a distribuição normal que é a base fundamental para inferência nos estudos da área. Uma distribuição seria normal caso os dados se concentrassem em torno da média, moda e mediana, e poucos possuem medidas distantes dessa tendência central e, portanto, não podem ser considerados normais.

Atingir o pressuposto de normalidade é desejável, pois, segundo Tabachnick e Fidel (2001), torna mais provável obter resultados confiáveis, mesmo para técnicas que não supõem a normalidade. Isso decorre do fato de, em distribuições assimétricas ou com curtose excessiva existe uma tendência a diminuir as correlações amostrais. É desta perspectiva que emerge a importância de se avaliar se os dados seguem uma distribuição normal uni e multivariada.

Para tanto, parte-se da análise gráfica (histogramas e diagramas Q-Q) a qual revelou desvios relativos à normalidade das variáveis. Tal fato é confirmado pela análise da significância dos parâmetros normais. Observam-se 37 variáveis com assimetria e 34 com curtose diferente de zero com 1% de significância (TABACHNICK; FIDEL, 2001). Estes resultados se encontram na TABELA 04.

TABELA 04 - Análise da normalidade dos dados

INDICADORES	ASSIMETRIA				CURTOSE			
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG
Q1	-2,95	0,14	-21,25	<b>0,00</b>	9,34	0,28	33,72	<b>0,00</b>
Q2	-2,27	0,14	-16,34	<b>0,00</b>	5,58	0,28	20,11	<b>0,00</b>
Q3	-1,16	0,14	-8,37	<b>0,00</b>	0,70	0,28	2,52	0,01
Q4	-1,32	0,14	-9,52	<b>0,00</b>	1,31	0,28	4,72	<b>0,00</b>
Q5	-1,60	0,14	-11,49	<b>0,00</b>	2,42	0,28	8,75	<b>0,00</b>
Q6	-0,67	0,14	-4,83	<b>0,00</b>	-0,87	0,28	-3,13	<b>0,00</b>
Q7	-0,99	0,14	-7,12	<b>0,00</b>	-0,45	0,28	-1,62	0,11
Q8	-0,08	0,14	-0,60	0,55	-1,43	0,28	-5,19	<b>0,00</b>
Q9	-0,07	0,14	-0,48	0,63	-1,43	0,28	-5,16	<b>0,00</b>
Q10	-0,86	0,14	-6,22	<b>0,00</b>	-0,74	0,28	-2,69	<b>0,01</b>
Q11	-1,84	0,14	-13,29	<b>0,00</b>	3,31	0,28	11,98	<b>0,00</b>
Q12	-2,47	0,14	-17,83	<b>0,00</b>	6,66	0,28	24,12	<b>0,00</b>
Q13	-1,27	0,14	-9,13	<b>0,00</b>	0,70	0,28	2,51	0,01
Q14	-0,04	0,14	-0,31	0,75	-1,34	0,28	-4,77	<b>0,00</b>
Q15	-1,79	0,14	-12,89	<b>0,00</b>	2,76	0,28	9,98	<b>0,00</b>
Q16	-1,08	0,14	-7,75	<b>0,00</b>	-0,18	0,28	-0,66	0,51
Q17	-0,67	0,14	-4,80	<b>0,00</b>	-1,07	0,28	-3,83	<b>0,00</b>
Q18	0,67	0,14	4,84	<b>0,00</b>	-1,08	0,28	-3,90	<b>0,00</b>
Q19	-2,20	0,14	-15,84	<b>0,00</b>	4,51	0,28	16,31	<b>0,00</b>
Q20	0,84	0,14	6,03	<b>0,00</b>	-0,89	0,28	-3,22	<b>0,00</b>
Q21	-0,79	0,14	-5,68	<b>0,00</b>	-0,82	0,28	-2,95	<b>0,00</b>
Q22	-1,44	0,14	-10,39	<b>0,00</b>	1,38	0,28	5,00	<b>0,00</b>
Q23	-1,59	0,14	-11,42	<b>0,00</b>	1,75	0,28	6,29	<b>0,00</b>
Q24	0,47	0,15	3,24	<b>0,00</b>	-1,34	0,29	-4,63	<b>0,00</b>
Q33	0,12	0,14	0,89	0,37	-1,48	0,28	-5,35	<b>0,00</b>
Q34	-0,49	0,14	-3,48	<b>0,00</b>	-1,16	0,28	-4,15	<b>0,00</b>
Q35	-0,39	0,14	-2,81	<b>0,00</b>	-1,12	0,28	-4,05	<b>0,00</b>
Q36	-0,08	0,14	-0,58	0,56	-1,45	0,28	-5,19	<b>0,00</b>
Q37	-1,30	0,14	-9,38	<b>0,00</b>	0,76	0,28	2,75	<b>0,01</b>
Q38	-0,02	0,14	-0,15	0,88	-1,29	0,28	-4,58	<b>0,00</b>
Q39	-0,21	0,14	-1,52	0,13	-1,38	0,28	-4,92	<b>0,00</b>

Q40	-0,34	0,15	-2,31	0,02	-0,82	0,29	-2,81	<b>0,00</b>
Q41	-0,36	0,15	-2,45	0,01	-1,07	0,29	-3,68	<b>0,00</b>
Q42	-0,71	0,14	-5,11	<b>0,00</b>	-0,37	0,28	-1,35	0,18
Q43	0,45	0,14	3,26	<b>0,00</b>	-1,26	0,28	-4,54	<b>0,00</b>
Q44	-0,53	0,14	-3,79	<b>0,00</b>	-0,72	0,28	-2,60	<b>0,01</b>
Q45	1,48	0,14	10,69	<b>0,00</b>	0,79	0,28	2,87	<b>0,00</b>
Q46	0,25	0,15	1,63	0,10	-1,37	0,30	-4,53	<b>0,00</b>
Q47	-0,57	0,14	-4,05	<b>0,00</b>	-0,98	0,28	-3,48	<b>0,00</b>
Q48	-0,43	0,14	-3,03	<b>0,00</b>	-1,05	0,28	-3,73	<b>0,00</b>
Q49	-1,16	0,14	-8,32	<b>0,00</b>	0,39	0,28	1,41	0,16
Q50	-0,28	0,14	-1,95	0,05	-1,23	0,29	-4,26	<b>0,00</b>
Q51	-0,65	0,14	-4,62	<b>0,00</b>	-0,64	0,28	-2,30	0,02
Q52	-1,38	0,14	-9,89	<b>0,00</b>	1,06	0,28	3,83	<b>0,00</b>
Q53	0,48	0,14	3,33	<b>0,00</b>	-1,12	0,29	-3,90	<b>0,00</b>
Q54	0,43	0,14	3,11	<b>0,00</b>	-1,11	0,28	-4,01	<b>0,00</b>
Q55	0,02	0,14	0,12	0,91	-1,22	0,28	-4,34	<b>0,00</b>
Q56	-1,17	0,14	-8,36	<b>0,00</b>	0,47	0,28	1,69	0,09
Q57	-1,06	0,14	-7,50	<b>0,00</b>	0,12	0,28	0,42	0,68
Q58	-0,96	0,14	-6,89	<b>0,00</b>	-0,14	0,28	-0,52	0,61
Q59	-2,00	0,14	-14,35	<b>0,00</b>	3,97	0,28	14,29	<b>0,00</b>
Q60	-2,24	0,14	-16,19	<b>0,00</b>	5,21	0,28	18,89	<b>0,00</b>
Q61	-1,24	0,14	-8,95	<b>0,00</b>	0,90	0,28	3,26	<b>0,00</b>
Q62	-0,53	0,14	-3,75	<b>0,00</b>	-0,80	0,28	-2,85	<b>0,00</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Após análise foi verificado que todas as variáveis violaram a normalidade segundo teste K-S (Komogorov Smirnov: testa a hipótese nula de que os dados seguem uma distribuição normal). Por se tratar de variáveis cujas distribuições se desviam da normalidade uni variada, assume-se também a ausência de normalidade multivariada, conforme sugere Mingoti (2005). Deste modo sustenta-se que os dados neste estudo não seguem uma distribuição normal.

#### 4.5 Outliers

É o caso em que as respostas escapam do padrão usual, tanto em termos das notas avaliadas em relação à média, quanto em termos de sua coerência. A existência de grande número de *outliers* pode prejudicar a qualidade geral das análises (HAIR *et. al.*, 1998).

Para identificar os outliers univariados usou-se o método do valor  $Z$ , com um nível  $\alpha$  de 1%, considerando o valor  $|Z| > 2,58$ , adequado para amostras maiores que 200 (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Foram detectadas 181 respostas extremas *univariadas* distribuídos em diversos respondentes, ou seja, 1,2% da base. Assumindo tratar-se de casos válidos da população de interesse, foi feita a reposição das observações extremas por valores menos ofensivos conforme sugerem Tabachnick e Fidel (2001) e Kline (1998), de tal modo que nenhum caso extremo univariado permaneceu na base.

Em relação aos *outliers* multivariados, empregou-se a distância de Mahalanobis ( $D^2$ ) (KLINE, 1998), testando-as com base na distribuição qui-quadrado com  $k$  (número de variáveis) graus de liberdade. Dessa forma, foram identificados 14 casos que se desviaram do que seria esperado sob a normalidade, segundo uma probabilidade de 0,1% (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Tais casos foram excluídos da amostra, que passou a ser de 270 respondentes.

#### 4.6 Análise de linearidade

A análise de linearidade baseia-se na verificação das correlações entre as variáveis para a constatação de associações lineares. A linearidade é um dos pressupostos para a utilização de técnicas baseadas em análise fatorial e em regressão e foi testada por meio do coeficiente de *Pearson*. Para verificar a qualidade geral da mensuração, construíram-se



diagramas de dispersão para as variáveis, sendo avaliadas possíveis discrepâncias da linearidade. As relações entre as variáveis apresentam resultados lineares.

#### **4.7 Análise da multicolinearidade**

Esta análise objetiva identificar variáveis com multicolinearidade, ou seja, elevadas correlações entre as variáveis que podem resultar em dificuldades na aplicação das técnicas e representar uma elevada redundância nos modelos. A análise do grau de redundância das variáveis foi realizada por meio de medidas de inflação da variância e tolerância (KLINE, 1998).

A análise da matriz de correlação permite verificar que nenhuma das relações entre as variáveis apresenta correlação superior a 0,9, limite que, segundo Hair *et. al.* (1998), é indicativo de colinearidade substancial. Portanto, não há variáveis redundantes na análise.

Para confirmar a ausência de multicolinearidade, verificou-se também o R2 para calcular as medidas de tolerância e VIF (inflação). Deste modo, os valores de variância ajustada pelos graus de liberdade do modelo não ultrapassaram o limite de 10, sugerido para as medidas tradicionais (HAIR, 1998).

#### **4.8 Análise das variâncias relativas**

Nesta etapa, realizou-se a análise da variância relativa dos indicadores, que consiste em verificar a variabilidade dos dados baseando-se na diferença do valor de cada observação e da média. Dados que os programas estatísticos utilizam arredondamentos de casas decimais para proceder aos testes de modelos, torna-se essencial avaliar o grau com que ocorrem diferenças expressivas entre as medidas de variabilidade das escalas utilizadas. Assim, caso

ocorram diferenças expressivas no número de casas decimais das variáveis é possível obter vieses nas estimativas. Desta forma, é importante analisar se a razão entre a variável com maior variância sobre a variável com menor variância é inferior a 10, o que caracteriza condições adequadas para testar o modelo. Neste caso, o valor encontrado para as diferenças entre as variâncias máximas e mínimas das variáveis foi 10,34, estando bem próximo do limite aceitável, de 10.

#### **4.9 Análise da qualidade da mensuração**

Antes de realizar o teste efetivo das hipóteses de pesquisa, recomenda-se a avaliação da qualidade das escalas de mensuração. Quando se testa um modelo sem avaliar de antemão a qualidade das medidas empregadas no estudo, incorre-se no risco de assumir que uma relação não encontrada na amostra é devida a problema no instrumento de mensuração. Igualmente, pode-se dizer erroneamente que determinados indicadores medem um construto, quando de fato existe pouca evidência empírica para tanto.

Como se vê, trata-se de uma etapa fundamental, em que se deve avaliar a congruência entre os resultados esperados da mensuração e sua operacionalização empírica, buscando evidências da confiabilidade e validade da mensuração (NETEMEYER *et. al.*, 2003). Desta forma, as análises seguintes consistiram na avaliação das propriedades psicométricas das escalas, que abrangem a avaliação da dimensionalidade, confiabilidade e validade das medidas.

#### **4.10 Análise da dimensionalidade**

Nesta etapa, verificou-se a dimensionalidade dos dados, que indica o número de causas comuns subjacentes às escalas do estudo, ou seja, o número de fatores latentes em cada escala (NETEMEYER *et. al.*, 2003). Utilizou-se a Análise Fatorial Exploratória para

identificar os fatores das variáveis em estudo, conforme sugerem Hair *et. al.* (1998) e Tabachnick e Fidel (2001). A técnica foi empregada por meio da extração por componentes principais, visando verificar a possibilidade de reduzir o conjunto de dados ao menor número possível de fatores e com perda mínima de informação (MALHOTRA, 2001). Para tal, utilizou-se o método de análise paralela (*parallel analysis*) do *scree plot*, que indica o número de fatores originados de fontes não aleatórias de variação. A partir deste procedimento e análise das cargas fatoriais dos construtos, o número aconselhado de fatores foi extraído para cada escala do estudo.

Foi necessária a exclusão de variáveis com cargas fatoriais inadequadas (maiores que 0,5 em fatores conceitualmente incorretos) (HAIR *et. al.*, 2005). A redução dos dados foi realizada até que se atingisse a unidimensionalidade para todos os construtos. A TAB. 05 mostra as cargas fatoriais resultantes, bem como as comunalidades e a indicação das variáveis excluídas:

TABELA 05 - Análise Fatorial

CONSTRUTO	INDICADOR	CARGA FATORIAL	H <sup>2</sup>
Comprometimento (Dimensão afetiva)	Q1	0,773	0,597
	Q2	0,808	0,652
	Q3	0,731	0,534
	Q4	0,792	0,627
	Q5	0,819	0,671
Comprometimento (Dimensão Instrumental)	Q6	0,579	0,335
	Q7	0,780	0,609
	Q8	0,837	0,700
	Q9	0,806	0,650
	Q10	0,766	0,587
Comprometimento (Dimensão Normativa)	Q11	0,819	0,670
	Q12	0,822	0,675
	Q13	0,628	0,394
	Q14	Excluída	
	Q15	0,790	0,624
	Q16	0,612	0,375
	Q17	Excluída	

Comprometimento (Dimensão de Carreira)	Q18	-0,417	0,174
	Q19	0,774	0,599
	Q20	Excluída	
	Q21	0,688	0,473
	Q22	0,886	0,785
	Q23	0,882	0,779
	Q24	Excluída	
Ética	Q33	0,648	0,419
	Q34	0,740	0,547
	Q35	0,643	0,414
	Q36	0,659	0,435
	Q37	Excluída	
Equilíbrio emocional	Q38	Excluída	
	Q39	0,703	0,494
	Q40	0,757	0,573
	Q41	0,791	0,626
Condicionamento físico	Q42	0,750	0,562
	Q43	0,586	0,343
	Q44	0,867	0,752
	Q45	Excluída	
Manusear armas de fogo e não-letais	Q46	0,556	0,309
	Q47	0,853	0,728
	Q48	0,851	0,725
Agir com iniciativa	Q49	0,766	0,586
	Q50	0,435	0,189
	Q51	0,838	0,702
Demonstrar criatividade	Q52	Excluída	
	Q53	0,738	0,545
	Q54	0,743	0,551
	Q55	0,610	0,372
Trabalhar em equipe	Q56	0,757	0,573
	Q57	0,725	0,526
	Q58	0,653	0,426
	Q59	0,581	0,338
Liderança	Q60	0,673	0,453
	Q61	0,816	0,666
	Q62	0,704	0,496

Fonte: Dados da pesquisa trabalhados no SPSS 13.

Quanto ao construto Comprometimento, observa-se que as Análises Fatoriais das dimensões Afetivas e Instrumentais resultaram em apenas um fator, não sendo necessária, neste momento a exclusão de variáveis. Nota-se que todas as cargas obtiveram valores altos, a

maioria acima de 0,70. As comunalidades observadas também foram altas, todas acima de 0,50, com exceção da variável Q6 “Na situação atual, trabalhar na organização é, na realidade, uma necessidade”, com valor inferior ao limite aceitável de 0,40 (HAIR *et. al.*, 2005).

Relativamente as dimensão Normativa e de Carreira, a análise fatorial resultou em princípio, em 3 e 2 fatores, respectivamente, sendo necessária a exclusão das variáveis Q14, Q17, Q20 e Q24, visando atingir a unidimensionalidade. Dessa forma, a maior parte das variáveis restantes apresentou valores altos de cargas e comunalidades, com exceção das variáveis Q16 “Sinto que não seria certo eu deixar a organização agora, mesmo se fosse vantagem para mim” e Q18 “Se eu pudesse escolher uma profissão que me pagasse o mesmo que ganho, eu provavelmente escolheria uma diferente da minha”, que apresentaram comunalidades inferiores a 0,40.

Quanto aos demais conceitos observa-se que “Manusear armas de fogo e não-letais”, “Agir com iniciativa”, “Trabalhar em equipe” e “Liderança” mostraram-se unidimensionais. Dessa forma, não foi necessária a exclusão de variáveis neste momento. Em relação a esses construtos, nota-se que todas as cargas foram superiores a 0,50, com exceção da variável Q50 “Mesmo quando posso me comprometer em uma atuação policial, não aguardo ser comandado para resolver uma ocorrência ou problema”, que juntamente com a Q59 “Trabalhar sempre com a mesma equipe, obtém-se mais confiança e facilidade de relacionamento”, também apresentou comunalidade inferior a 0,40.

Já para os construtos “Ética”, “Equilíbrio Emocional”, “Condicionamento físico” e “Demonstrar Criatividade”, foi necessária a exclusão de uma variável em cada (Q37, Q38, Q45, Q52), por apresentarem carga fatorial elevada em dimensões indesejáveis. A solução obtida demonstrou cargas altas, a maioria superior a 0,60 e comunalidades dentro do limite aceitável de 0,40, com exceção da variável Q43 “Acredito que as atividades físicas programadas pela corporação são suficientes para a execução das nossas atividades”.

Em relação às variáveis que apresentaram comunalidades inferiores ao limite aceitável de 0,40, optou-se por reter tais indicadores para verificar se eles conseguiam atingir patamares aceitáveis de confiabilidade, visto que as escalas apresentaram resultados unidimensionais. O quadro 07 mostra a relação das variáveis excluídas:

QUADRO 07 - Variáveis excluídas na Análise Fatorial

CONSTRUTO	INDICADOR
Comprometimento (Dimensão Normativa)	Q14. Se eu não tivesse dado tanto de mim à organização, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.
	Q17. Eu me sentiria culpado se deixasse a organização agora
Comprometimento (Dimensão de Carreira)	Q20. Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual
	Q24. Eu me sinto desapontado por nunca ter ingressado na profissão
Ética	Q37. Sempre tenho treinamento voltado para o conhecimento das questões éticas da corporação
Equilíbrio emocional	Q38. A perda do controle emocional no trabalho é algo que vejo com relativa frequência em situações de trabalho
Condicionamento físico	Q45. Considero que o condicionamento físico não é tão importante para executar minhas atividades
Demonstrar criatividade	Q52. É sempre importante ser criativo em todas as atividades executadas no trabalho policial

Fonte: Dados da pesquisa

Realizou-se, ainda, o teste KMO de adequação da amostra e a qualidade geral dos modelos fatoriais. A TAB. 06 mostra os valores encontrados, bem como as variâncias explicadas:

TABELA 06 - Valores de KMO e Variância Explicada

CONSTRUTO	KMO	VARIÂNCIA EXPLICADA (%)
Comprometimento (Dimensão afetiva)	0,798	61,63
Comprometimento (Dimensão Instrumental)	0,803	57,61
Comprometimento (Dimensão Normativa)	0,792	54,77
Comprometimento (Dimensão de Carreira)	0,792	56,19

Ética	0,663	45,39
Equilíbrio emocional	0,631	56,45
Condicionamento físico	0,516	55,24
Manusear armas de fogo e não-letais	0,572	58,71
Agir com iniciativa	0,506	49,24
Demonstrar criatividade	0,585	48,94
Trabalhar em equipe	0,645	46,57
Liderança	0,582	53,82

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que os valores encontrados para o KMO foram de moderados a elevados, pois as medidas de adequação ficaram superiores a 0,5 para todos os construtos (HAIR *et. al.*, 1998). Considerando a variância extraída, observa-se que a maior parte dos construtos apresentou valores superiores a 50%, com exceção dos construtos “Ética”, “Agir com iniciativa”, “Demonstrar criatividade”, “Trabalhar em equipe”.

#### 4.11 Análise da Confiabilidade

Visando verificar se os construtos do estudo produziam resultados coerentes quando eram feitas perguntas repetidas, procedeu-se à análise da confiabilidade (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Para isso, utilizou-se o método de Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), um dos mais populares para a avaliação da consistência interna, pois estima se o percentual de variância as medidas é livres de erros aleatórios (NETEMEYER *et. al.*, 2003). Preferencialmente, escalas devem obter um índice de confiabilidade superior a 0,80 para serem consideradas adequadas, mas valores acima de 0,70 ou 0,60 podem ser aceitáveis para escalas novas ou aplicações novas de escalas (MALHOTRA, 2001).

TABELA 07 - Coeficientes Alfa de Cronbach dos fatores

CONSTRUTO	ALPHA DE CRONBACH
Comprometimento (Dimensão afetiva)	0,844
Comprometimento (Dimensão Instrumental)	0,812
Comprometimento (Dimensão Normativa)	0,788
Comprometimento (Dimensão de Carreira)	0,787
Ética	0,598
Equilíbrio emocional	0,613
Condicionamento físico	0,658
Manusear armas de fogo e não-letais	0,633
Agir com iniciativa	0,580
Demonstrar criatividade	0,476
Trabalhar em equipe	0,613
Liderança	0,567

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que praticamente todas as dimensões do construto comprometimento obtiveram índices superiores a 0,70, indicando boa consistência interna. A exceção ficou por conta de poucos construtos com valores próximos aos valores de 0,600 os demais construtos, observam-se valores mais baixos, em torno de 0,600. O construto “Demonstrar Criatividade” foi o que obteve menor valor de Alpha de Cronbach, indicando pouca consistência interna.

Ademais, utilizando o comando *scale if item deleted* do SPSS, foi possível identificar algumas variáveis que, caso excluídas do estudo, conferiria maior confiabilidade aos construtos. Desta forma, optou-se pela retirada dos indicadores Q43 “Acredito que as atividades físicas programadas pela corporação são suficientes para a execução das nossas atividades” do construto Condicionamento Físico e Q50 “Mesmo quando posso me comprometer em uma atuação policial, não aguardo ser comandado para resolver uma ocorrência ou problema” do construto Agir com iniciativa, de maneira que fossem alcançados valores de Alpha de Cronbach, próximos ou superiores ao limite de 0,60, conforme sugere Malhotra (2001).



Ressalta-se ainda que foi utilizado o Alpha de Cronbach padronizado, mais indicado para casos em que o uso das escalas do estudo busca analisar correlações entre os construtos e nos quais a magnitude absoluta dos valores não é relevante (CORTINA, 1993 *apud* Netemeyer *et. al.*, 2003).

#### **4.12 Validade de construto: convergente, discriminante e nomológica**

Analisado o nível de confiabilidade das escalas e feitos os ajustes possíveis, procedeu-se à avaliação da validade do estudo, visando averiguar o grau com que o instrumento de pesquisa é livre do erro total (CHURCHILL e IACOBUCCI, 2002). Quando as medidas são relativamente livres do erro aleatório, torna-se possível verificar se as medições são livres de erros sistemáticos que afetam todos os resultados de maneira uniforme (NETEMEYER *et. al.*, 2003).

Esta análise consiste na validade de construto, ou seja, a verificação de congruência entre o instrumento de pesquisa e os construtos teóricos (NETEMEYER *et. al.*, 2003). Para tal, utilizaram-se técnicas de modelagem de equações estruturais que conseguem lidar com problemas de mensuração e múltiplos relacionamentos hierárquicos entre construtos em uma única ferramenta (MACKENZIE, 2001; BAGOZZI *et. al.*, 1991; FORNELL e LARCKER, 1981). A modelagem de equações estruturais baseia-se na análise de estruturas de covariância por meio de procedimentos de máxima verossimilhança (HAENLEIN e KAPLAN, 2004) popularizados por Joreskog e Sorbom (1989) e implementados em programas como LISREL e AMOS. A aplicação usual da MEE requer a definição da correspondência entre as variáveis observadas e latentes (construtos), denominada de modelo de mensuração. Para este estudo, o modelo proposto considera o impacto que cada uma das dimensões de competência em cada uma das dimensões de comprometimento.

Foi feita, então, a avaliação da *validade convergente*, verificando se existem correlações fortes o suficiente entre medidas, para atestar que tais medidas são reflexos do

mesmo construto latente. Utilizou-se com esse fim, Análise Fatorial Confirmatória, conforme sugerem Bagozzi *et. al.* (1991). Obtêm-se evidências da validade convergente das medidas quando as cargas fatoriais dos construtos são significativas ao nível de 5% ou 1% (através de testes *t* unicaudais com *t* crítico  $t_{\alpha/2=5\%}=1,65$  ou  $t_{\alpha/2=1\%}=2,33$ ). É aconselhável também que as cargas fatoriais sejam superiores a 0,63, indicando que os indicadores compartilham mais de 40% de variância com seus construtos de interesse (BOLLEN, 1989). Isto acontece por que o quadrado das cargas fatoriais é igual à variância extraída do indicador. Os resultados obtidos para a validade convergente podem ser vistos na TAB. 08:

TABELA 08 - Avaliação da validade convergente

CONSTRUTO	INDICADORES	REGRESSÃO	ERRO	VALOR T	PADRÃO
Comprometimento afetivo	Q1	0,66	0,45	7,21	0,74
	Q2	1,16	0,15	9,72	0,92
	Q3	0,89	0,70	4,66	0,55
	Q4	1,06	0,57	4,61	0,66
	Q5	0,94	0,45	5,42	0,74
Comprometimento Instrumental	Q6	0,61	0,92	2,22	0,28
	Q7	0,99	0,78	3,74	0,47
	Q8	2,08	0,37	10,01	0,80
	Q9	2,22	0,34	10,25	0,81
	Q10	0,98	0,74	4,21	0,51
Comprometimento Normativo	Q11	1,16	0,36	11,32	0,80
	Q12	1,01	0,29	10,25	0,84
	Q13	0,76	0,77	3,76	0,48
	Q15	1,07	0,51	8,14	0,70
	Q16	0,87	0,84	3,83	0,40
Comprometimento com a carreira	Q18	0,97	0,85	3,13	0,38
	Q19	0,99	0,44	8,76	0,75
	Q21	1,86	0,58	8,25	0,65
	Q22	1,57	0,22	10,83	0,88
	Q23	1,68	0,20	11,75	0,89
Ética	Q33	1,03	0,85	2,90	0,38
	Q34	2,02	0,43	7,25	0,75
	Q35	0,85	0,88	3,06	0,34
	Q36	1,38	0,72	4,85	0,53
Equilíbrio emocional	Q39	2,32	0,30	9,70	0,83
	Q40	0,79	0,83	3,65	0,41
	Q41	1,10	0,80	5,11	0,45
Condicionamento físico	Q42	2,26	0,11	5,21	0,94
	Q44	1,19	0,65	3,16	0,59
Manusear armas de fogo e não-	Q46	0,97	0,84	3,29	0,41

letais	Q47	1,52	0,52	5,82	0,69
	Q48	2,17	0,23	11,83	0,88
Agir com iniciativa	Q49	1,20	0,63	6,61	0,61
	Q51	2,06	0,25	11,56	0,87
Demonstrar criatividade	Q53	1,21	0,66	4,43	0,58
	Q54	1,72	0,49	7,42	0,71
Trabalhar em equipe	Q56	0,89	0,77	3,57	0,48
	Q57	0,97	0,78	4,31	0,47
	Q58	1,92	0,18	8,56	0,91
	Q59	0,71	0,58	3,23	0,65
Liderança	Q60	0,71	0,65	3,91	0,59
	Q61	1,22	0,49	7,49	0,71
	Q62	2,11	0,28	8,56	0,85

FONTE: Dados da pesquisa. Observações<sup>7</sup>:

A TAB. 08 mostra que alguns indicadores não obtiveram mais de 40% de variância explicada pelos construtos, mas pode-se dizer que eles têm validade convergente, já que o valor  $t$  das cargas fatoriais é superior a 2,33. Apenas um indicador não foi significativo ao nível de 1%, o Q6 “Na situação atual, trabalhar na organização é, na realidade, uma necessidade”, que demonstrou valor  $t$  inferior a 2,33. Para as demais medidas, observa-se uma validade convergente, acima dos limites recomendados e com cargas elevadas e significativas.

Destaca-se ainda que, assumindo o pressuposto de igualdade dos erros de mensuração para as questões Q53 e Q54, foi necessário a exclusão da variável Q55 “Sempre tenho treinamento voltado para o exercício da criatividade no trabalho policial”, pois apresentou variância de erro negativa.

Avaliou-se também a qualidade geral da mensuração dos construtos, através das medidas de confiabilidade composta (*Composite Reliability - CC*) e variância média extraída (*Average Variance Extracted - AVE*), tal como sugerem Fornell e Larcker (1981).

---

7 - O peso de regressão corresponde ao valor da estatística não-padronizada. O erro padrão é o erro da estimativa não-padronizada. O valor  $t$  é a razão entre o peso não-padronizado pelo seu erro padrão. Sig. corresponde à significância da carga. O peso padronizado indica a correlação entre o indicador e o construto latente: valores acima de 0,63 indicam um percentual de variância explicada no limite de 40% (BOLLEN, 1989). Valores em negrito estão abaixo desse limite.

TABELA 09 - Avaliação da validade global das medidas dos construtos

CONSTRUTO	C.C.	AVE
Comprometimento afetivo	0,85	0,54
Comprometimento Normativo	0,79	0,45
Comprometimento Instrumental	0,72	0,37
Comprometimento com a carreira	0,85	0,54
Ética	0,58	0,28
Equilíbrio Emocional	0,60	0,35
Condicionamento Físico	0,75	0,62
Manusear armas de fogo e não-letais	0,71	0,47
Agir com iniciativa	0,71	0,56
Demonstrar criatividade	0,59	0,42
Trabalhar em equipe	0,73	0,42
Liderança	0,76	0,52

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se que as medidas de adequação da medição ficaram, de forma geral, acima dos patamares aceitos de 0,60 para CC (Hair *et. al.*, 2005) e 0,40 para AVE (Fornell e Larcker, 1981). No que diz respeito à confiabilidade composta (CC), apenas os construtos “Ética” e “Demonstrar Criatividade” tiveram valores inferiores ao recomendado de 0,60, mas observa-se que os valores ficaram bem próximos do limite. Quanto à variância extraída (AVE), obtiveram-se valores inferiores ao desejado para os construtos “Comprometimento Instrumental”, “Ética” e “Equilíbrio Emocional”, mas também próximos ao sugerido de 0,40.

Em seguida, avaliou-se a *validade discriminante*, que verifica se as escalas concebidas para medir construtos distintos relacionam-se mais com os construtos latentes estudados do que com outros construtos (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994, p.286). Neste caso, torna-se possível afirmar que os respondentes compreenderam as questões como sendo um conjunto homogêneo (NETEMEYER *et. al.*, 2003, p.77). Para tal, utilizou-se o método sugerido por Fornell e Larcker (1981), que consiste em comparar a variância média extraída dos indicadores dos construtos com a variância compartilhada entre os construtos teóricos (o  $R^2$  é obtido por meio da correlação dos escores estimados no AMOS 5.0). Deste modo, quando duas escalas concebidas para mensurar construtos distintos compartilham mais variância entre si do que compartilham entre seus indicadores, verifica-se a ausência de validade discriminante.

TABELA 10 - Avaliação da validade discriminante dos construtos

CONSTRUTO1	CONSTRUTO2	R2	AVE1	AVE2	CONCLUSÃO
Ética	Armas	0,065	0,279	0,471	Válido
Ética	Equilíbrio	0,003	0,279	0,354	Válido
Ética	Condicionamento	0,004	0,279	0,616	Válido
Ética	Equipe	0,015	0,279	0,424	Válido
Ética	Iniciativa	0,085	0,279	0,560	Válido
Ética	Criatividade	0,089	0,279	0,425	Válido
Ética	Liderança	0,004	0,279	0,524	Válido
Comp_afet	Ética	0,003	0,537	0,279	Válido
Comp_carr	Ética	0,000	0,540	0,279	Válido
Equilíbrio	Equipe	0,486	0,354	0,424	Sem validade
Armas	Equipe	0,410	0,471	0,424	Válido
Condicionamento	Equipe	0,204	0,616	0,424	Válido
Iniciativa	Equipe	0,857	0,560	0,424	Sem validade
Criatividade	Equipe	0,001	0,425	0,424	Válido
Equipe	Liderança	0,689	0,424	0,524	Sem validade
Comp_afet	Equipe	0,209	0,537	0,424	Válido
Comp_carr	Equipe	0,116	0,540	0,424	Válido
Equilíbrio	Armas	0,421	0,354	0,471	Sem validade
Condicionamento	Armas	0,112	0,616	0,471	Válido
Armas	Iniciativa	0,792	0,471	0,560	Sem validade
Armas	Criatividade	0,003	0,471	0,425	Válido
Comp_afet	Armas	0,121	0,537	0,471	Válido
Comp_norm	Armas	0,095	0,446	0,471	Válido
Comp_carr	Armas	0,054	0,540	0,471	Válido
Equilíbrio	Condicionamento	0,188	0,354	0,616	Válido
Equilíbrio	Iniciativa	0,643	0,354	0,560	Sem validade
Equilíbrio	Criatividade	0,006	0,354	0,425	Válido
Comp_norm	Equilíbrio	0,133	0,446	0,354	Válido
Condicionamento	Iniciativa	0,150	0,616	0,560	Válido
Condicionamento	Criatividade	0,001	0,616	0,425	Válido
Comp_norm	Condicionamento	0,024	0,446	0,616	Válido
Comp_inst	Condicionamento	0,001	0,371	0,616	Válido
Comp_inst	Criatividade	0,005	0,371	0,425	Válido
Comp_afet	Liderança	0,131	0,537	0,524	Válido
Comp_inst	Liderança	0,001	0,371	0,524	Válido
Comp_carr	Liderança	0,057	0,540	0,524	Válido
Comp_afet	Comp_norm	0,421	0,537	0,446	Válido
Comp_afet	Comp_inst	0,000	0,537	0,371	Válido

Comp_afet	Comp_carr	0,479	0,537	0,540	Válido
Comp_norm	Comp_carr	0,806	0,446	0,540	Sem validade
Comp_inst	Comp_norm	0,020	0,371	0,446	Válido
Comp_inst	Comp_carr	0,000	0,371	0,540	Válido
Comp_inst	Equipe	0,010	0,371	0,424	Válido
Comp_inst	Equilíbrio	0,001	0,371	0,354	Válido
Comp_afet	Criatividade	0,003	0,537	0,425	Válido
Comp_norm	Criatividade	0,013	0,446	0,425	Válido
Comp_carr	Criatividade	0,001	0,540	0,425	Válido
Iniciativa	Criatividade	0,000	0,560	0,425	Válido
Criatividade	Liderança	0,006	0,425	0,524	Válido
Comp_norm	Equipe	0,214	0,446	0,424	Válido
Comp_afet	Equilíbrio	0,132	0,537	0,354	Válido
Comp_afet	Condicionamento	0,040	0,537	0,616	Válido
Comp_afet	Iniciativa	0,207	0,537	0,560	Válido
Comp_norm	Iniciativa	0,157	0,446	0,560	Válido
Comp_norm	Liderança	0,138	0,446	0,524	Válido
Comp_carr	Condicionamento	0,013	0,540	0,616	Válido
Comp_carr	Iniciativa	0,062	0,540	0,560	Válido
Equilíbrio	Liderança	0,270	0,354	0,524	Válido
Armas	Liderança	0,379	0,471	0,524	Válido
Comp_inst	Armas	0,001	0,371	0,471	Válido
Comp_inst	Ética	0,001	0,371	0,279	Válido
Condicionamento	Liderança	0,125	0,616	0,524	Válido
Iniciativa	Liderança	0,672	0,560	0,524	Sem validade
Comp_inst	Iniciativa	0,012	0,371	0,560	Válido
Comp_norm	Ética	0,003	0,446	0,279	Válido
Comp_carr	Equilíbrio	0,069	0,540	0,354	Válido

Fonte: dados da pesquisa. OBS: AVE1 e AVE2 correspondem à variância média extraída dos construtos 1 e 2. R2 é o quadrado da correlação entre os construtos.

Primeiramente, visando facilitar as análises, os nomes dos construtos que refletem as dimensões de comprometimento foram abreviados para comp\_afet (Comprometimento Afetivo), comp\_inst (Comprometimento Institucional), comp\_norm (Comprometimento Normativo) e comp\_carr (Comprometimento com a Carreira).

Observa-se que, ao comparar pares de construtos utilizando o critério de Fornell e Larcker (1981), a maioria obteve validade discriminante, o que permite afirmar que as escalas

dos construtos em questão medem dimensões latentes distintas. Entretanto, observam-se 8 combinações não válidas nesta análise. Visando verificar se realmente se trata de ausência de validade discriminante ou à robustez do método empregado, utilizou-se o critério de Bagozzi *et. al.*, (1991). Este método propõe fixar a correlação dos construtos em 1 (modelo restrito) e comparar com o qui-quadrado do modelo irrestrito com as correlações estimadas livremente. Testa-se, desta forma, as diferenças entre os valores de qui-quadrado encontrados nos dois modelos, para cada par de construtos que anteriormente não apresentaram validade discriminante. Os resultados podem ser vistos na TAB. 11:

TABELA 11 - Validade Discriminante pelo método de Bagozzi *et. al.*, (1991)

CONSTRUTOS		X <sup>2</sup> Modelo	X <sup>2</sup> Cov. = 1	DIFERENÇA	CORR.	SIG.
CONSTRUTO1	CONSTRUTO2					
Equilíbrio	Equipe	1149,3	1163,1	13,8	0,70	<b>0,000</b>
Iniciativa	Equipe		1151,5	2,2	0,93	0,138
Equipe	Liderança		1161,6	12,3	0,83	<b>0,000</b>
Equilíbrio	Armas		1165,9	16,6	0,65	<b>0,000</b>
Armas	Iniciativa		1153,2	3,9	0,89	<b>0,048</b>
Equilíbrio	Iniciativa		1155,7	6,4	0,80	<b>0,011</b>
Comp_norm	Comp_carr		1163,1	13,8	0,90	<b>0,000</b>
Iniciativa	Liderança		1155,7	6,4	0,82	<b>0,011</b>

Fonte: dados da pesquisa.

É possível notar que para todos os pares de construtos, obteve-se validade discriminante, pois as diferenças entre os valores de qui-quadrado dos dois modelos testados (irrestrito e restrito) foi significativa. Isso indica que, ao fixar a correlação entre os construtos em 1, considerando tratar-se de dimensões iguais, os valores de qui-quadrado são significativamente diferentes do modelo que considera os construtos como distintos, sendo possível afirmar a validade discriminante. Apenas a relação entre os construtos Iniciativa e Equipe não foi discriminante, não sendo a diferença qui-quadrado significativa ao nível de 5%. Isso pode ser devido, em grande parte, ao alto valor da correlação entre os dois construtos, superior a 0,90.

A despeito da ausência de validade discriminante estatística entre esses construtos, os mesmos foram encarados como distintos, por se tratarem de dimensões conceitualmente diferentes.

Posteriormente avaliou-se a validade nomológica que identifica se os relacionamentos entre as variáveis latentes do modelo são suportados pelos dados empíricos (NETEMEYER *et. al.*, 2003). A partir desta análise, é possível verificar se hipóteses teóricas propostas se confirmam. Em suma, tratou-se de verificar a validade do modelo de pesquisa proposto. Em um primeiro momento, tentou-se testar o modelo utilizando o software AMOS 5.0. No entanto, esse procedimento não convergiu em uma solução, pois requer um maior tamanho da amostra, dada à violação da normalidade uni e multivariada, bem como à complexidade do modelo. Esses fatos condicionam uma inflação da estatística qui-quadrado e consequente penalização do ajuste do modelo (KLINE, 1998, p.128), além de aumentarem as chances de ocorrerem soluções impróprias, tais como variâncias de erro negativas (TABACHNICK; FIDEL, 2001, p.692).

Dessa forma, optou-se por avaliar a validade nomológica utilizando o *software* SmartPLS baseado no método de estimação por Mínimos Quadrados Parciais que minimizam os efeitos da ausência de normalidade e tamanho reduzido da amostra em relação ao número de indicadores.

Na TAB. 12, as variáveis utilizadas para o emprego da técnica de modelagem de equações estruturais, após a já mencionada exclusão de alguns indicadores nas análises de dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente:

TABELA 12 - Variáveis utilizadas no modelo

CONSTRUTO	INDICADORES
Comprometimento afetivo	Q1. A organização merece a minha lealdade.
	Q2. Eu me sinto emocionalmente envolvido com a organização.
	Q3. Eu me sinto como uma pessoa de casa na organização.
	Q4. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus



	Q5. Eu sinto um forte senso de integração com a organização
Comprometimento Instrumental	Q6. Na situação atual, trabalhar na organização é, na realidade, uma necessidade.
	Q7. Mesmo que eu quisesse seria muito difícil para eu deixar a organização agora.
	Q8. Acho que eu teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a organização.
	Q9. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a organização seria a falta de alternativas imediatas de emprego.
	Q10. Se eu decidisse deixar a organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
Comprometimento Normativo	Q11. Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira à organização.
	Q12. Na situação atual, trabalhar na organização é realmente um desejo pessoal.
	Q13. Eu devo muito à organização.
	Q15. A organização tem um imenso significado pessoal para mim
	Q16. Sinto que não seria certo eu deixar a organização agora, mesmo se fosse vantagem para mim
Comprometimento com a carreira	Q18. Se eu pudesse escolher uma profissão que me pagasse o mesmo que ganho, eu provavelmente escolheria uma diferente da minha
	Q19. Eu desejo, definitivamente, manter minha carreira na profissão em que atuo
	Q21. Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro de que necessito sem trabalhar na minha profissão, eu provavelmente continuaria trabalhando na vocação atual
	Q22. Eu gosto demais da minha vocação para largá-la
	Q23. Esta minha vocação é a ideal para trabalhar o resto da vida
Ética	Q33. Nem sempre é possível obedecer aos princípios do código de ética de uma corporação
	Q34. Acredito que, em muitos casos, há necessidade de utilização de pressão ou ameaça para realização de prisão de um criminoso
	Q35. Na nossa sociedade, fala-se muito em ética, mas a sua prática é muito rara
	Q36. Prefiro a prisão de um criminoso perigoso a manter uma imagem eticamente positiva de uma equipe de trabalho
Equilíbrio emocional	Q39. Sempre tenho treinamento voltado para controle de stress em meu serviço
	Q40. Mesmo em ocorrências policiais complexas como: assassinatos de crianças, estupros e outras do gênero, vejo em meus colegas de trabalho facilidade em manter controle emocional
	Q41. Quando atendo ocorrências envolvendo policiais ou seus familiares, o meu controle emocional é o mesmo que existe ao atender ocorrências de cidadãos civis
Condicionamento físico	Q42. Pratico atividades físicas regularmente por conta própria
	Q44. Possuo condicionamento físico ideal para execução do meu trabalho
Manusear armas de fogo e não-letais	Q46. Manuseio qualquer tipo de arma letal ou não letal que existe na corporação com muita facilidade
	Q47. Considero adequado o treinamento para as diversas situações em que há possibilidades de uso de arma de fogo
	Q48. Há estímulo para se buscar maior aperfeiçoamento nas diversas técnicas para utilização de armas da corporação
Agir com iniciativa	Q49. A iniciativa é a melhor competência de um policial e sempre será valorizada na nossa atividade
	Q51. Sempre tenho treinamento voltado para o desenvolvimento de iniciativa no meu trabalho policial
Demonstrar	Q53. Sou criticado por colegas por ser muito criativo

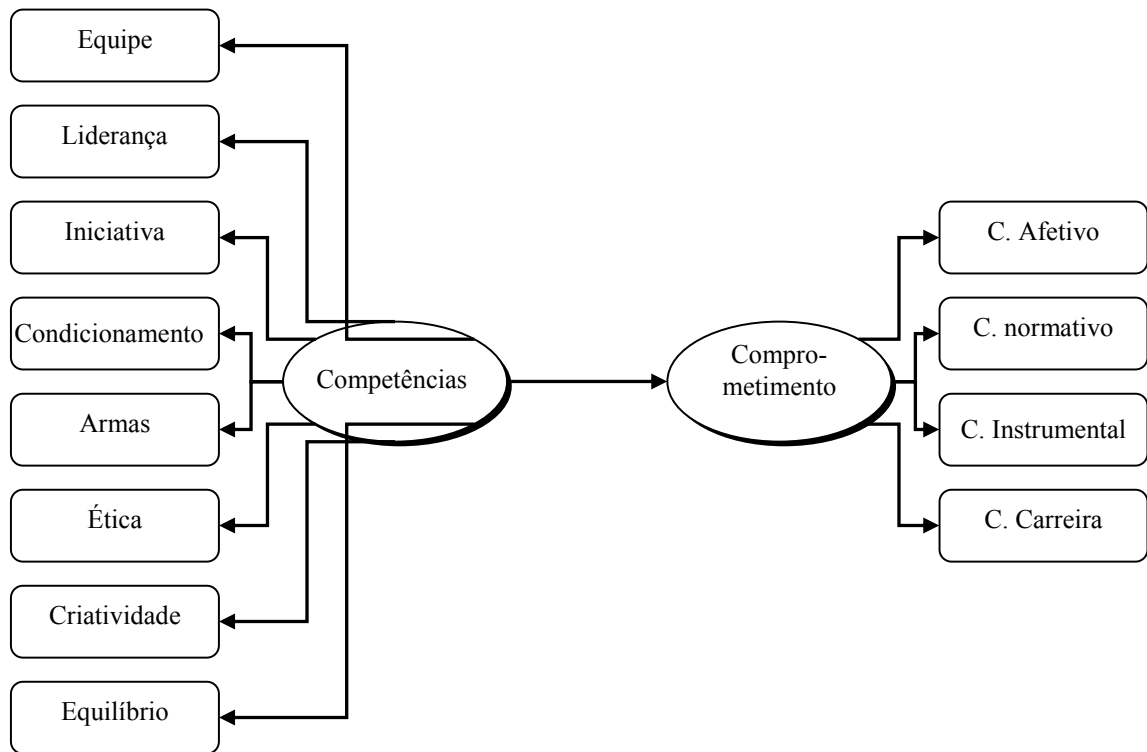
criatividade	Q54. Acredito que a criatividade na maioria dos casos prejudica a atuação policial e atrapalha a padronização
Trabalhar em equipe	Q56. Tenho facilidade de trabalhar em equipe mesmo quando discordo de algumas atitudes dos colegas de equipe
	Q57. Não vejo muita dificuldade de relacionamento entre as equipes de trabalho que conheço na corporação
	Q58. Sempre tenho treinamento voltado para o desenvolvimento do trabalho em equipe
	Q59. Trabalhar sempre com a mesma equipe, obtém-se mais confiança e facilidade de relacionamento
Liderança	Q60. Acredito que uma boa liderança é que gera o melhor resultado no trabalho de uma equipe
	Q61. Não vejo dificuldades em liderar equipes de trabalho
	Q62. Sempre tenho treinamento voltado para o exercício de liderança no meu trabalho

**Fonte: Dados da Pesquisa**

Desta forma, as análises que dizem respeito ao teste do modelo foram realizadas utilizando como base as variáveis da TAB. 12. Considerando o tamanho da amostra obtida no estudo ser incapaz de fazer um teste geral do modelo, buscou-se testar um modelo reduzido em que as dimensões de competências foram tratadas como pertencendo a um fator de segunda ordem, denominado de Competências profissionais. O mesmo foi feito quanto ao construto comprometimento, que fora tratado como um fator de segunda ordem composto pelas quatro dimensões de comprometimento.

Este procedimento é o que Bagozzi e Hearthorn (1994) denominam de desagregação parcial do modelo. Trata-se basicamente de calcular as médias simples dos indicadores que compõem determinado construto e utilizar estas médias como indicadores de um modelo posterior a ser testado. Dado que a estrutura fatorial de primeira ordem fora avaliada anteriormente, bastou agregar as médias e criar um novo modelo baseado nessas médias. O diagrama em sequência ilustra o modelo final testado.

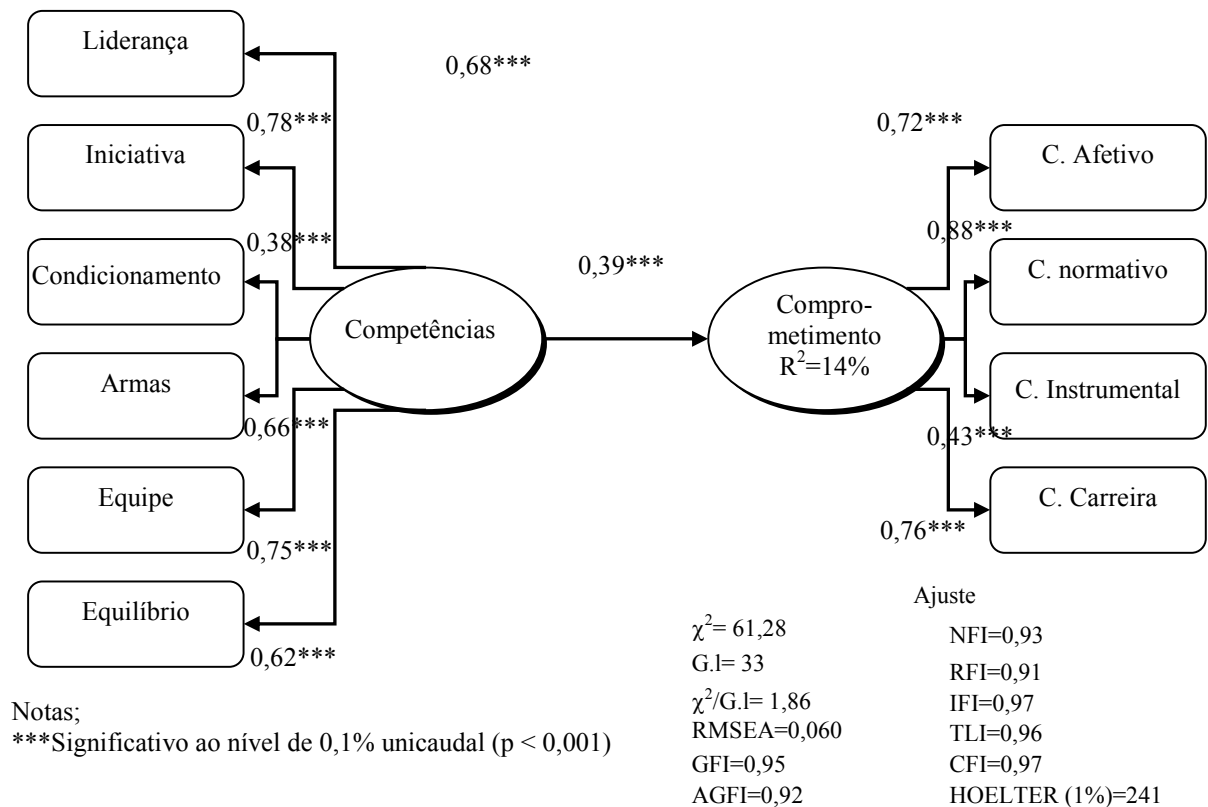
FIGURA 12 - Modelo hipotético testado



Fonte: dados da pesquisa.

A partir do teste do modelo supracitado, identificou-se que os construtos criatividade e ética não apresentaram aderência ao fator de segunda ordem, competências, pois obtiveram pesos fatoriais não significativos com o construto. Por tal razão eles foram excluídos do modelo final. Isto levanta a interessante hipótese de que no público pesquisado essas duas características não tenham apelo como competências efetivamente necessárias à execução das funções profissionais. O diagrama a seguir mostra o valor dos pesos obtidos na amostra em estudo.

FIGURA 13 - Resultado Geral do Modelo hipotético



Fonte: dados da pesquisa.

Na FIG. 13 foi mostrado os pesos padronizados e o ajuste do modelo. Os pesos padronizados indicam a força de associação entre as variáveis. Variam entre 1 e -1 sendo que quanto mais próximos dos valores de 1, maior o poder explicativo relativo, ou seja, a importância da dimensão. Desse modo, foi verificado que todas as relações foram significantes com  $p < 0,001$  (chance menor de 0,1% de não existirem na população de policiais). Igualmente, se aceita a hipótese de que as competências influenciam o comprometimento, apesar de esse impacto ser somente moderado; explica 14% do comprometimento com peso igual a 0,39.

Quanto aos indicadores de cada construto, mostrou que as competências mais importantes do ponto de vista dos respondentes foram; 1) Iniciativa; 2) Equipe; 3) Liderança;

4) Armas; 5) Equilíbrio e; 6) Condicionamento. Já as formas de comprometimento mais fortes foram; 1) Normativo; 2) Carreira; 3) Afetivo e 4) Instrumental.

Quanto ao ajuste, o modelo mostrou-se excelente. O modelo contempla três classes de índices, dentre vários existentes para avaliar o ajuste de modelos estruturais (HAIR *et. al.*, 1998). Índices de ajuste absoluto buscam verificar o ajuste global do modelo, usualmente comprando a capacidade do modelo reproduzir a matriz de covariância de entrada dos dados. Uma medida absoluta tradicional é a estatística qui-quadrado obtida comparando a matriz de informação com a matriz estimada (KELLOWAY, 1998). O ideal é olhar o valor da estatística dividida pelos graus de liberdade ( $\chi^2/G.l.= 1,86$ ), que ficou abaixo de 2 indicando ótimo ajuste aos dados.

A medida RMSEA (Root Mean Standard Error of Approximation) se fundamenta na análise dos quadrados dos resíduos ponderados pelos graus de liberdade do modelo segundo limites conservadores (HAIR *et. al.*, 1998) e sendo menor que 0,06 pode ser considerada boa .

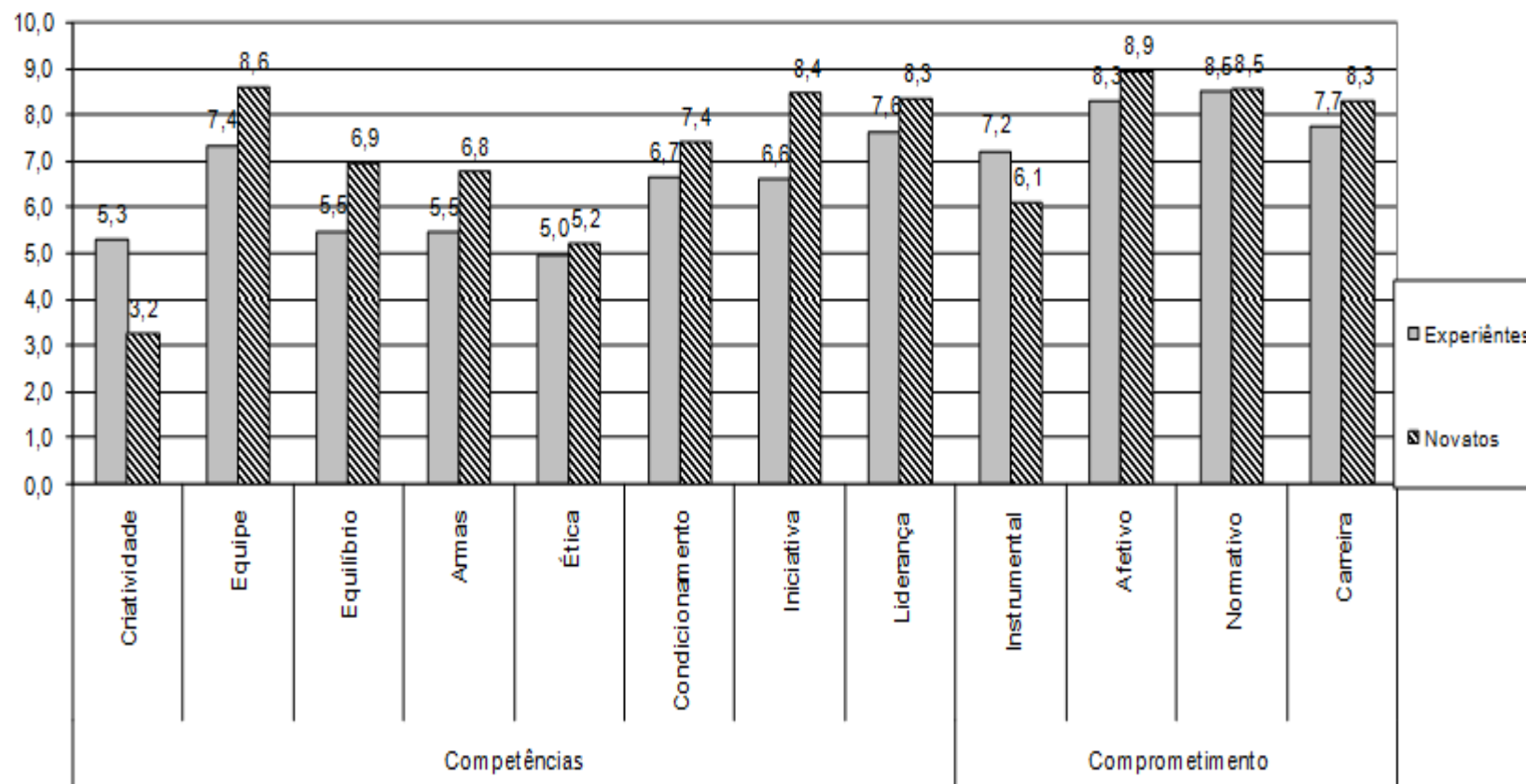
O índice GFI (Goodness of Fit Index) representa uma medida global do percentual de variância da matriz de dados explicada pelo modelo, sendo considerado adequado quando próximo ou maior que 0,90 (TABACHNICK e FIDEL, 2001). O AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) pondera o ajuste do modelo (GFI) pelo número de graus de liberdade do modelo e pelo número de variáveis analisadas, sendo mais úteis para comparar modelos do que para saber se o ajuste geral do modelo é adequado.

O CFI (*Comparative Fit Index*), RFI (*Relative Fit Index*), IFI (*Incremental Fit Index*) e o TLI (*Tucker-Lewis Index NNFI*) comparam o modelo em relação a um modelo que fala que não existe nenhuma relação entre as variáveis do estudo. Usualmente o ideal é ter valores acima de 0,90 para se ter modelos adequados, mas o CFI mostra-se especialmente robusto, no caso de violação de pressupostos de normalidade, como os ocorridos no estudo.

#### **4.13 Comparação dos grupos Novatos e Experientes nas variáveis do modelo**

O objetivo deste tópico foi verificar se existem diferenças entre os grupos de novatos e os profissionais mais experientes da corporação. Para verificar essas diferenças, inicialmente se calculou a média dos indicadores em cada grupo e partiu-se a avaliação das diferenças de médias segundo testes *t*. A partir deste teste, as únicas diferenças que não foram consideradas significativas nos grupos foram para a variável “comprometimento normativo” e “ética”. Estas diferenças de médias podem ser vistas na FIG. 14 que segue:

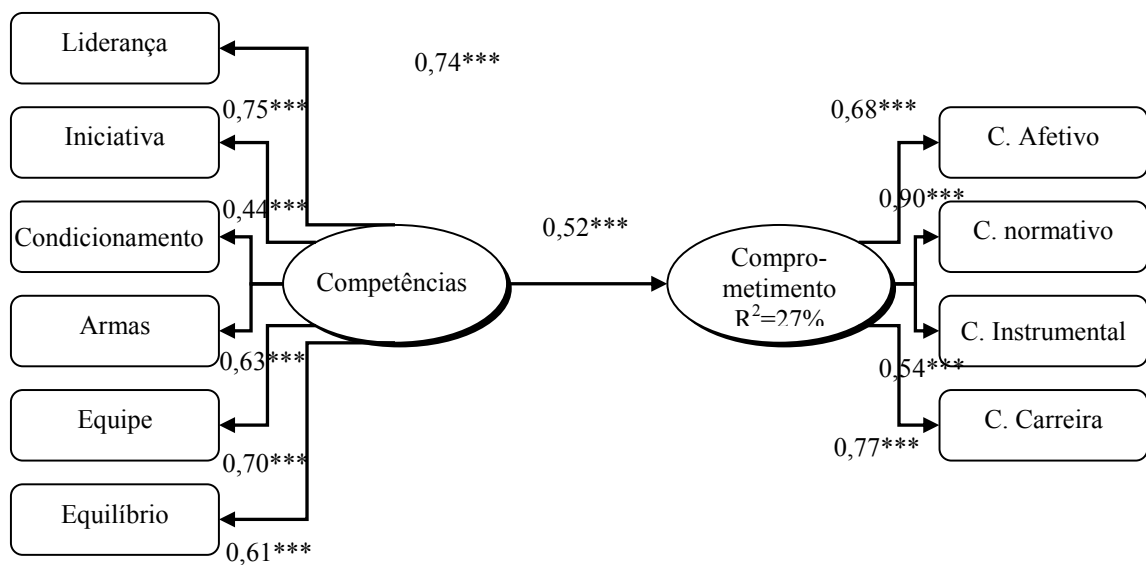
FIGURA 14 - Percepção das competências e comprometimento dos agentes



Fonte: dados da pesquisa.

Considerando haver diferenças expressivas entre os grupos, com base nas variáveis estudadas, procedeu-se ao teste do modelo de pesquisa nos dois grupos. A partir de uma estratégia multigrupo, chegou-se à conclusão de que o modelo de mensuração de competências nos grupos é diferente: isto significa que as competências consideradas relevantes diferem nos dois tipos de pesquisados. Já o comprometimento não obteve diferenças, mostrando que o significado do construto é o mesmo nos grupos. O resultados dos testes dos modelos podem ser vistos em sequência.

FIGURA 15 - Resultados do modelo hipotético testado no grupo de experientes



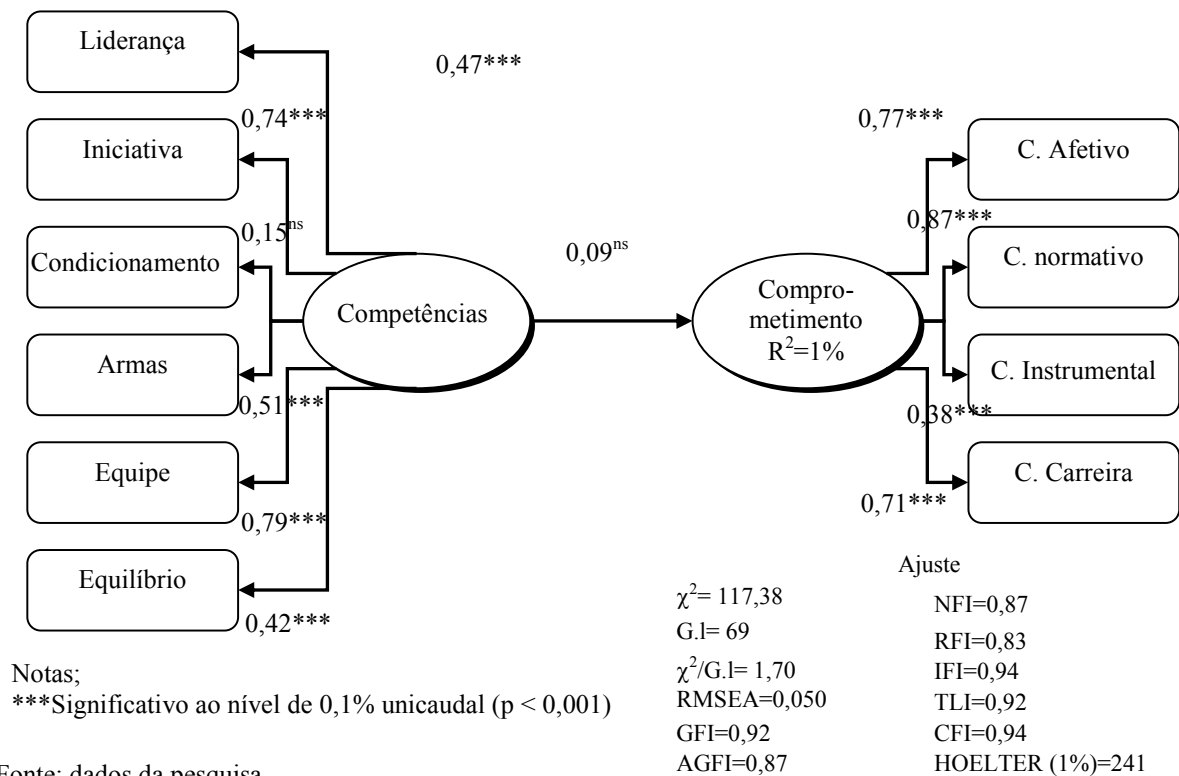
Notas;

\*\*\*Significativo ao nível de 0,1% unicaudal ( $p < 0,001$ )

Fonte: dados da pesquisa.



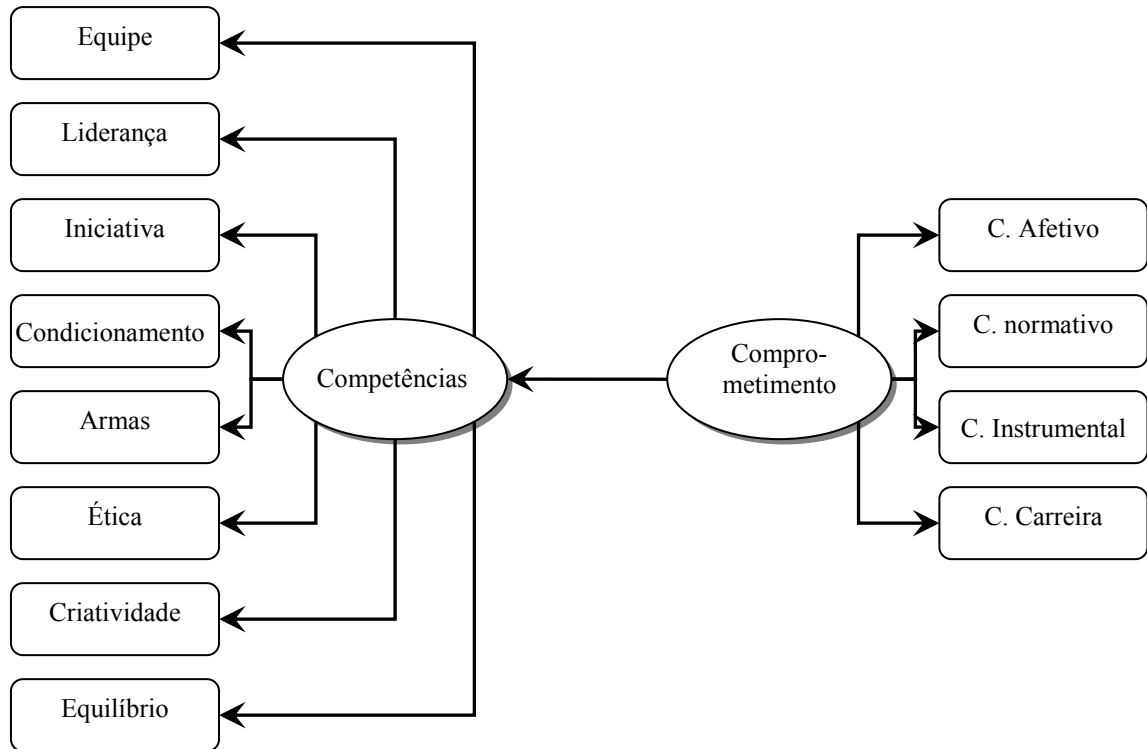
FIGURA 16 - Resultados do Modelo hipotético: grupo de novatos



O modelo mostra que os pesos que levam cada fator de competências diferem da mesma forma que o impacto do fator de competências sobre o comprometimento é superior no grupo de profissionais experientes. Igualmente, deve-se ressaltar que não foi observado nenhum impacto das competências sobre o comprometimento no grupo de novatos, demonstrando ser necessário desenvolver melhor o *link* entre estas variáveis neste grupo recém admitido na corporação.

Feito todos os testes com os modelos na relação comprometimento para gerar competências, foram realizados testes opostos como mostrado na FIG. 17, de modo a confirmar as relações anteriores. Desse modo, o modelo oposto testado mostrou os seguintes resultados.

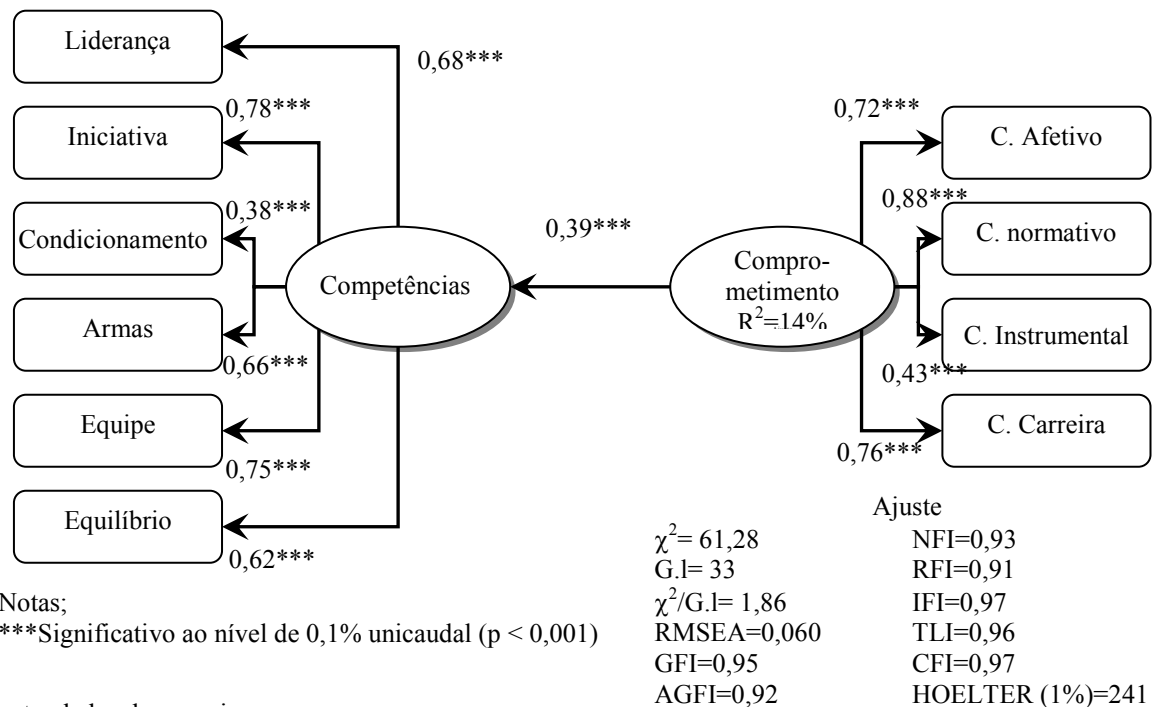
FIGURA 17 - Modelo oposto ao hipotético testado



Fonte: dados da pesquisa.

A partir do teste do modelo da FIG. 17, identificou-se que os construtos criatividade e ética não apresentaram aderência ao fator de segunda ordem competências, pois obtiveram pesos fatoriais não significativos com o construto. Por tal razão eles foram excluídos do modelo final. Isto levanta a interessante hipótese de que no público pesquisado estas duas características não tenham apelo como competências efetivamente necessárias à execução das funções profissionais. A FIG. 18 mostra o valor dos pesos obtidos na amostra em estudo.

FIGURA 18 - Resultado do modelo oposto testado



A FIG. 18 mostra os pesos padronizados e o ajuste do modelo. Os pesos padronizados indicam a força de associação entre as variáveis. Variam entre 1 e -1 sendo que quanto mais próximos dos valores de 1, maior o poder explicativo relativo, ou seja, a importância da dimensão. Encontrou-se que todas as relações foram significativas com  $p < 0,001$  (chance menor de 0,1% de não existirem na população de policiais). Outrossim, aceita-se a hipótese de que o comprometimento influencia as competências, apesar deste impacto ser somente moderado; explica 14% das competências com peso igual a 0,39.

Por se tratar de modelos equivalentes não existem mudanças entre os parâmetros obtidos, somente uma mudança na direção da relação de causalidade. Portanto, pode-se admitir que na abordagem sugerida não é possível obter uma resposta definitiva sobre a direção da causalidade. Modelos que contemplem um maior número de construtos inter-relacionados e que permitam testar modelos que contenham mais direções de causalidade poderiam ser mais efetivos para averiguar estatisticamente a verdadeira direção de

causalidade. A mesma lógica vale para os modelos testados em cada grupo: os resultados são simplesmente invertidos, mas nenhuma estimativa muda-se por se tratarem de modelos equivalentes.

#### **4.14 Comparação dos Novatos e Experientes entre comprometimento e competências**

O objetivo deste tópico foi verificar se existem diferenças entre os grupos de novatos e os profissionais mais experientes que sejam comprometidos, ou não, com a corporação. Para classificar o nível de comprometimento dos indivíduos dividiram-se cada grupo (novatos e experientes) de acordo com a mediana de cada grupo. Aqueles com média de comprometimento acima da mediana foram classificados como mais comprometidos e os com valores abaixo da mediana foram classificados como menos comprometidos.

Para verificar estas diferenças inicialmente calculou-se a média dos indicadores em cada grupo e partiu-se a avaliação das diferenças de médias segundo a análise multivariada de variância, visando identificar diferenças entre os grupos e efeitos interativos significativos entre os fatores comprometimento e grupo (novato/experiente).

O resultado do teste multivariado se encontra na TAB. 13. Mostra que todos os efeitos, tanto do comprometimento quanto do grupo, bem como a interação entre os dois foram significativos.

TABELA 13 - Teste multivariado de análise de variância

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power <sup>a</sup>
Intercept	Pillai's Trace	,983	1831,666 <sup>b</sup>	8,000	259,000	,000	,983	14653,325	1,000
	Wilks' Lambda	,017	1831,666 <sup>b</sup>	8,000	259,000	,000	,983	14653,325	1,000
	Hotelling's Trace	56,577	1831,666 <sup>b</sup>	8,000	259,000	,000	,983	14653,325	1,000
	Roy's Largest Root	56,577	1831,666 <sup>b</sup>	8,000	259,000	,000	,983	14653,325	1,000
comp	Pillai's Trace	,095	3,412 <sup>b</sup>	8,000	259,000	,001	,095	27,294	,977
	Wilks' Lambda	,905	3,412 <sup>b</sup>	8,000	259,000	,001	,095	27,294	,977
	Hotelling's Trace	,105	3,412 <sup>b</sup>	8,000	259,000	,001	,095	27,294	,977
	Roy's Largest Root	,105	3,412 <sup>b</sup>	8,000	259,000	,001	,095	27,294	,977
grupo	Pillai's Trace	,389	20,574 <sup>b</sup>	8,000	259,000	,000	,389	164,590	1,000
	Wilks' Lambda	,611	20,574 <sup>b</sup>	8,000	259,000	,000	,389	164,590	1,000
	Hotelling's Trace	,635	20,574 <sup>b</sup>	8,000	259,000	,000	,389	164,590	1,000
	Roy's Largest Root	,635	20,574 <sup>b</sup>	8,000	259,000	,000	,389	164,590	1,000
comp * grupo	Pillai's Trace	,059	2,024 <sup>b</sup>	8,000	259,000	,044	,059	16,192	,821
	Wilks' Lambda	,941	2,024 <sup>b</sup>	8,000	259,000	,044	,059	16,192	,821
	Hotelling's Trace	,063	2,024 <sup>b</sup>	8,000	259,000	,044	,059	16,192	,821
	Roy's Largest Root	,063	2,024 <sup>b</sup>	8,000	259,000	,044	,059	16,192	,821

a. Computed using alpha = ,05

b. Exact statistic

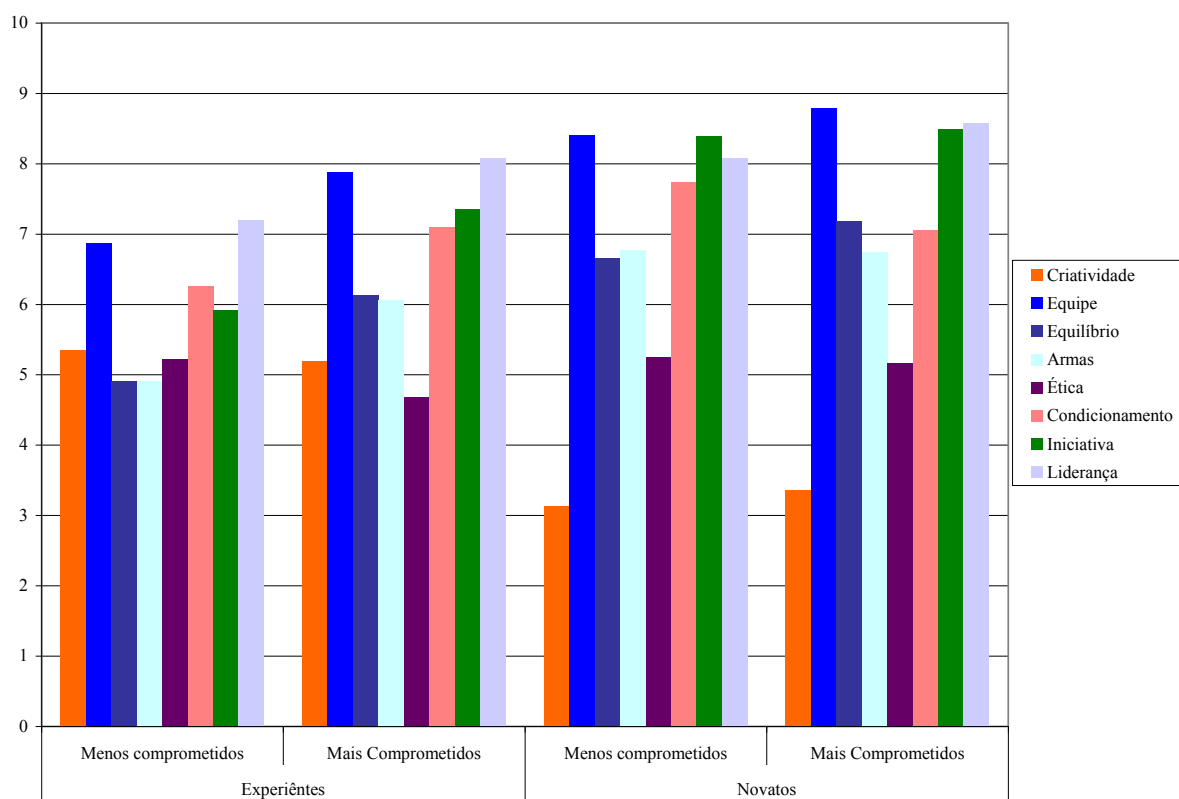
c. Design: Intercept+comp+grupo+comp \* grupo

Fonte: dados da pesquisa

Resultados significativos foram encontrados para as competências Armas, Condicionamento e Iniciativa. Isto pode ser visto na FIG. 19 em que as tendências das médias de cada grupo (novato e experiente) são distintas.

Testes *t*. a partir deste teste as únicas diferenças que não foram consideradas significativas nos grupos foi da variável comprometimento normativo e da competência ética. Estas diferenças de médias podem ser vistas na figura 19:

FIGURA 19 - Competências e o comprometimento dos agentes novatos e experientes



Ao considerar os efeitos principais dentro de cada grupo pode-se dizer que no grupo de agentes novatos, somente a média de “liderança” foi significativamente diferente entre os comprometidos e os não comprometidos. Já no grupo de experientes todas as variáveis foram significativas exceto “criatividade” e “condicionamento”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como objetivo traçar as considerações finais acerca do estudo apresentado durante as distintas fases da pesquisa sobre os construtos competências e comprometimentos. O objetivo geral da pesquisa se referiu à identificação da percepção das competências e comprometimento dos agentes de Segurança Pública.

Alguns modelos foram criados para uma melhor visualização entre os construtos comprometimento e competências. O primeiro modelo na FIG. 13 se referiu ao conjunto da amostra da pesquisa tendo por base os dois primeiros objetivos específicos estabelecidos:

- Identificar a percepção do grau das competências dos agentes de Segurança Pública, tendo por base a Classificação Brasileira de Ocupações.
- Identificar o nível dos comprometimentos afetivo, instrumental, normativo e de carreira dos agentes de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais.

O segundo modelo representado na FIG. 15 estudou os agentes experientes nas atividades relacionadas com Segurança Pública. O terceiro modelo da FIG. 16 fez referência aos agentes novatos na profissão.

O modelo hipotético (FIG. 12) apresentou oito competências conforme a CBO como fundamentais para o desenvolvimento da atividade dos agentes de Segurança Pública. As questões “ética” e “criatividade” foram suprimidas nos modelos analisados devido a sua baixa significância estatística. Esse problema se deu por limitações nos indicadores construídos no questionário, embora esses dois construtos sejam de fundamental importância para a atividade de Segurança Pública.

Pode-se observar que há uma ordem de importância nas competências percebidas pelos agentes (FIG. 13). Seguem a sequência de: 1ª iniciativa, 2ª equipe, 3ª liderança, 4ª armas, 5ª equilíbrio e 6ª condicionamento. Percebe-se que pelas características da atividade

promovida pela Instituição há uma coerência na percepção dos agentes em relação a principalmente o fato de a iniciativa possibilitar a surpresa necessária para apreensão ou prisão de um indivíduo, ou mesmo a observação do agente no momento em que está em patrulhamento nas ruas. A atividade em equipe é valorizada no meio institucional, justificando o 2º lugar alcançado.

Quanto ao comprometimento no modelo geral (FIG. 13), a ordem de importância segue a sequência de: 1ª normativa 2ª carreira, 3ª afetivo e 4ª instrumental. Há uma coerência institucional sobre as duas primeiras, pelo fato de a instituição ser altamente burocrática e ter um plano de carreira amplo e com abertura de oportunidades de promoções para todos os agentes envolvidos. Isto se verificou nos modelos em separados para os novatos e experientes.

Observa-se que os agentes que possuem maior experiência no trabalho percebem que a “Iniciativa” é a competência que tem maior valor para o desenvolvimento da atividade de Segurança Pública, enquanto os agentes novatos entendem que a “Equipe” é o mais importante. Dois fatos podem resumir a explicação deste resultado. Primeiro, a “Iniciativa” na rua é fundamental para realização de trabalhos considerados ótimos, e os experientes vivenciam esta prática cotidianamente. E os novatos, como não possuem esta vivência, não passaram por essas situações práticas até o momento da realização da pesquisa e por essa razão fizeram com que o convívio interno e diário com seus companheiros de treinamento tenda a aumentar a percepção de equipes como o mais relevante nas atividades de Segurança Pública.

Nas questões voltadas para o comprometimento, os novatos e experientes concordam que o comprometimento normativo é o que possui mais peso nas relações institucionais.

No que se refere às hipóteses apresentadas nas pesquisas, pode-se concluir que:

A primeira hipótese “o grupo que possui maior experiência profissional é o grupo mais comprometido com a atividade de Segurança Pública” foi confirmada nas comparações dos dois modelos apresentados.



A segunda hipótese “os indivíduos que se consideram competentes têm grande comprometimento com a organização em que trabalham” também foi confirmada na pesquisa. A FIG. 19 mostra que os indivíduos que têm maiores competências, possuem grande comprometimento com a organização. O interessante é que o inverso não se confirma.

O modelo geral desta pesquisa mostrou que é moderada a explicação das competências em relação ao comprometimento. A inversão do modelo manteve como moderado os resultados desta relação.

Na FIG. 14, as comparações sobre competências entre os dois grupos (experientes e novatos) mostraram que os experientes valorizam menos a equipe, equilíbrio, armas, ética, condicionamento, iniciativa, liderança do que os novatos. Somente a criatividade foi mais valorizada pelos experientes. Quanto ao comprometimento, somente o Instrumental é maior nos agentes experientes do que nos novatos. Nos demais, há uma relativa igualdade.

A FIG. 19 mostrou que os agentes experientes mais comprometidos possuem um nível de competência percebido maior do que os agentes menos comprometidos. Nos agentes novatos a percepção de competências se equivale tanto para os mais comprometidos, quanto para os menos comprometidos. Vale ressaltar que um estudo específico longitudinal e de causalidade poderia estabelecer uma correlação mais evidente entre experiência e comprometimento.

São feitas as seguintes sugestões para a continuidade e aplicação desta pesquisa:

#### **a) Contribuições gerenciais**

1. Aplicar com maior ênfase aos agentes novatos as competências apresentadas nesta pesquisa, para que o comprometimento destes agentes possa ser ampliado ainda mais;
2. desenvolver treinamentos voltados para a evolução das competências dos agentes de modo geral adaptando-os a realidade pragmática da Instituição;

3. trabalhar os construtos “competência” e “comprometimento” durante a formação dos agentes, de forma que estes conceitos sejam um norte para o desenvolvimento das atividades profissionais de Segurança Pública.

#### **b) Contribuições acadêmicas**

1. Aperfeiçoar o questionário de competência para futuras aplicações e desenvolvimento de novas pesquisas nos agentes de Segurança Pública;
2. aplicar a pesquisa em outras Instituições, para fazer novas comparações;
3. aplicar o método de estudo longitudinal, para encontrar modelos que comprovem as relações e influências do comprometimento com as competências.

**REFERÊNCIAS**

- ABRUCIO, F. L. (2005). **“Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais”**, Revista de Administração Pública, 2–março/abril.
- ALBARELLO, E. *et. al.* **Práticas e métodos de investigação em ciências sociais: trajectos**. Lisboa. Gradiva, 1997.
- ALLUTO, J., HREBINIAK, L. G., ALONSO, R. **On operationalizing the concept of commitment**. Social Forces, v. 20, p. 448-454, 1973.
- ALTLET, Marquerite; PAQUAY, Léopold. (1992). **Formando professores profissionais: quais estratégias? Quais competências?** Porto Alegre: Artmed, 2001.
- ARBUCKLE, J. L. & WORTHKE, W. **AMOS 4.0 users guide**. SPSS: EUA, 1999.
- AZEVEDO, Antônio Carlos do Amaral. **Dicionário de nomes, termos e conceitos históricos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- AZJEN, I. E. FISHBEIN, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior**. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall Inc., 1980.
- BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae; PHILIPS, Lynn W. **Assessing construct validity in organizational research**. Administrative science Quartely, v.36, n.3, p.421-458, sept, 1991.
- BAGOZZI, R.P., HEATHERTON, T.F. **A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem**. Structural Equation Modeling, 133, p.35-67, 1994.
- BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998.
- BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Brasília: Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 1994. (Tese, Doutorado em Psicologia).
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: contextos em mudanças e os rumos da pesquisa neste domínio**. In: Encontro Anual da ANPAD, 22, Foz do Iguaçu (PR): 1998 (CD-ROM).

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos**. In: TAMAYA, A. (coord.). Trabalho, Organizações e Cultura. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, cap. VIII, p. 105-107, 1999.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.

BECKER, H.S. **Notes on the concept of commitment**. American Journal Of Sociology, v. 66, n.1, p. 32-40, 1960.

BLAU, G. J. PAUL, A. e ST. JOHN. **On developing a general index of work commitment**. Journal of Vocational Behavior, v. 42, p. 298-318, 1993.

BLAU, G. J. **Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover**. Journal of Vocational Psychology, v. 35, p. 88-103, 1989.

BLAU, G. J. **The measurement and prediction of career commitment**. Journal of Occupational Psychology, v. 58, p. 277-288, 1985.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

BUCHANAN, B. **Building Organizational Commitment: the socialization of managers in work organizations**. *Administrative Science Quarterly*, p. 533-546. 1974.

CARVALHO, Marly Monteiro; RABECHINI, Roque Jr. **Construindo Competências para Gerenciar Projetos**. Atlas. São Paulo. 2006.

CBO – **Competências segundo a Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/>>. Acesso em 30/05/2008.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3ª ed. São Paulo: ed. Atlas, 1996.

CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade? (II)**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. Nº 36, nº 1, p. 13-20, jan./fev./mar. 1996.

CHIN, W. W. **Issues and Opinion on Structure Equation Modeling**. MIS Quarterly, 22, vii-xvi, 1998.

CHURCHILL, G. IACOBUCCI, D. **Marketing research: Methodological foundations**. 8th edition. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.

COHEN, Aaron. Dynamics between Occupational and Organizational Commitment in the Context of Flexible Labor Markets: A Review of the Literature and Suggestions for a Future Research Agenda. **Institut Technik und Bildung (ITB)**. Bremen, v. 26, p. 1 - 28, Mar. 2007a.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pámela S. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre, Bookman, 2003.

DERR, Clyde B. **Managing the New Careerist**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

DIAS, Derli de Souza. **Múltiplos comprometimentos: um estudo comparativo entre profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico**. Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 2001. (Dissertação de Mestrado).

DUTRA, J. S. “**A utopia das mudanças das relações de poder na gestão de recursos humanos**”. In: Brasil, 1998.

DUTRA, J. S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Complexidade na carreira de executivos**. *Relatório de Pesquisa realizado pela FIAFEA-USP, Progep – Programa de Gestão de Pessoas*, com apoio da DBM do Brasil, 1998.

DUTRA, J. S. “**Gestão de pessoas com base em competências**”. In: DUTRA, J. S. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz; RUAS, Roberto de Lima; NAKATA, Lina Eiko. **Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas**. 30º EnANPAD 2006. Salvador/BA.

EDWARDS, Mark; EWEN, A. **360° Feedback: the powerful model for employee assessment and performance improvement**. New York: American Management Association, 1996.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1965.

FERREIRA, Alessandra Berbert. **Estabelecendo vínculos no trabalho: um estudo sobre a situação de trabalho e o comprometimento de gerentes em uma empresa de telefonia**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências.* São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, T. **Aprendizagem organizacional.** São Paulo: Atlas, 1996.

FONSECA, Jéferson Aderbal. **Comprometimento organizacional em uma Instituição em mudança: o caso da Polícia Militar de Minas Gerais.** 2002. Dissertação de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFMG, Belo Horizonte.

FORNELL, C., and BOOKSTEIN, F., **Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory.** *Journal of Marketing Research.* 19, 440-452, 1982.

FORNELL, C., LARCKER, D. F. **Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error.** *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50, February, 1981.

FRANÇA, J. L. *et al.* **Manual para normalização de publicações técnico-científicas.** 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

GARCIA, J.F.P. **T&d mobilizando a organização para a qualidade.** In BOOG, G. G. (org.) *Manual de treinamento e desenvolvimento*, ABTD, São Paulo: Makron Books, 1999.

GERBING, David W.; ANDERSON, James C. **an updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and it's assesemtn.** *Journal of Marketng Research*, v.25, [s.n], p.186-192, may. 1988.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1987.

GILBERT, Thomas F. **Human competence: engineering worthy performance.** New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

GOLÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo, Atlas, 2004.

GONÇALVES, Carlos Alberto. (Org.) **Metodologias Qualitativas em pesquisa.** Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2007.

GRAMIGNA, MARIA RITA. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. Person Education. São Paulo. 2007.

HAENLEIN, M., KAPLAN, A.M. **A beginner's guide to partial least squares (PLS) analysis**, *Understanding statistics*, 3(4), 283-297, 2004.

HAIR Jr. Joseph F. et all. **Multivariate data Analysis**. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 1998.

HALABY, C. N. **Worker attachment and workplace authority**. *American Sociological Review*, v. 51, n. 5, p. 634-649, Washington, D. C., Oct., 1986.

HALABY, C. N., WEAKLIEM, D. L. **Worker control and attachment to the firm**. *American Journal of Sociology*, v. 95, n. 3, p. 549-591, 1989.

HIRATA, H. **Da polarização das qualificações ao modelo de competência**. In: Ferretti, C. J. et al. (org.). *Novas tecnologias, trabalho e educação*. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.

HULLAND, J. Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, V. 20, n.2, p. 195-204, fev, 1999.

JAVIDAN, M. **Core competence: what does it mean in practice?** *Long RangPlanning*, Vol. 31, n° 31, 1998.

KANTER, R. M. **Commitment and social organization: a study of commitment mechanism in utopian communities**. *American Sociological Review*, v. 33, n. 4, p.499-517-1968.

KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

KILIMNIK, Zélia Miranda. **Trajetórias e transições de carreiras profissionais em recursos humanos**. Tese apresentada ao Curso de Doutorado da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.

KLING, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

LAWLER III, Edward E. **From the Ground Up: six principles for building the new logic corporation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

LE BOTERF, Guy. **Construire les Compétences Individuelles et Collectives**. Paris: Éditions d' Organisation, 2001.

LE BOTERF, Guy. **De La Compétence: essi sur um Attracteur Étrange**. Paris: Éditions d' Organisation, 1994.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed e Bookman, 2003.

LE BOTERF, Guy. **L' Ingénierie des Compétences**. Paris: Éditions d' Organisation, 2000.

LUZ, Talita R. **Telemar-Minas: Competências que marcam a diferença**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte.

MACIEL, Ana Alice Duarte; SCIANNI, Marcelo Alvim. **Análise Funcional na Identificação de Competências: um Estudo em uma Empresa de Manufatura Eletrônica**. 30° EnANPAD 2006. Salvador/BA.

MACKENZIE, Scott B. **Opportunities for Improving Consumer research Through latent Variable Structural Equation Modeling**. Journal of Marketing Research, 28, n.º1 p.159-166, 2001

MAGALHÃES, Ana Medeiros. **Impacto do treinamento no desenvolvimento de competências**. 2004. Dissertação de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFMG, Belo Horizonte.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 3. ed Porto Alegre: Bookman 2001.

MARCH, J. G, SIMON, H. A. **Teorias das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 3ª Ed., 1975.

MATHIEU, J. E. e ZAJAC, D. M. **A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment**. Psychological Bulletin, n. 108, v2, p.171-194. 1990.

McCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston: McBer, 1972.

MERTENS, L. **Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos**. Turín: OIT, 1999.

MERTENS, L. **Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos**. Genebra: OIT, 1996.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organizational commitment**. *Human Resource Management Review*, v. 1, p.61-89, 1991.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. London: Sage Publications, 1997.



MEYER, J. P., ALLEN, N. J. **Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts.** Journal of Applied Psychology, v. 74, n.1, p. 152-156, 1989.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. **Testing the "Side-bet Theory" of Organizational Commitment: some methodological considerations.** Journal of Applied Psychology, v. 69, n. 3, p. 372-378. Aug. 1984.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; SMITH, Catherine A. Commitment to Organizations and Occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology.** London, v. 78, n. 4, p. 538 - 551, Ago. 1993.

MEYER, John P.; SMITH, Catherine A. **HRM Practices and Organizational Commitment: test of a mediation model.** Canadian Journal Administrative Sciences. London, v. 17, n. 4, p. 319 - 331, 2000.

MEYER, John. P.; HERSCOVITCH, Lynne. **Commitment in the workplace toward a general model.** Human Resource Management Review. London, v. 11, p. 299-326, 2001.

MINGOTI, SUELI. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada.** Editora UFMG, 2005.

MOOIJAART, A. MONTFORT, K. V. **Statistical Power In PATH Models for Small Sample Sizes.** IN: MONTFORT, K. V. *et al.* Recent Developments on Structural Equation Models, p.1-11, Kluwer Academic, 2004.

MORROW, P. C. **The theory and measurement of work commitment. Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations.** Vol. 15, Greenwich, Connecticut: JAI Press, Inc. 1993.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R M. **Employee-Organizational linkages: the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R M. **The measurement of organizational commitment.** Journal of Vocational Behavior. N.14, p. 224-247, 1979.

MULAIK. Stanley A.; JAMES, Lawrence R. **Objectivity and reasoning in Science and Structural Equation Modeling.** In HOYLE, Rick H (ed). Structural Equation Modeling: concepts, issues and applications. London: SAGE Publications Inc, 1995. cap. 7, p. 118-137

NETEMEYER, R. G. BEARDEN, W. O. SHARMA, S. **Scaling procedures: Issues and Applications.** SAGE, 2003.

NETO, Mario Teixeira Reis. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas conseqüências na motivação e no desempenho.** Tese de doutorado em Administração

do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

NICOLAO, Leonardo; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Desenvolvimento e validação de uma escala de arrependimento no processo de tomada de decisão do consumidor**. IN: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENAMPAD, 27, 2003. Atibaia (SP). **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003, p.1-15

NORUSIS, M. J. **SPSS 9.0 guide to data analysis**. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1999.

NUNNALLY, Junn C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric Theory**. 3 ed. New York; McGrawHill, 1994.

OLIVEIRA, Luiz Cláudio Vieira; CORRÊA, Osvaldo Manoel. **Normas para redação de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses**. 2ª Ed. Revista. Universidade FUMEC. BH, 2008.

O'REILLY, C. A. e CALDWELL, D. F. **Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior**. *Journal of Applied Psychology*, v. 71, n.3, p. 429-499, 1986.

O'REILLY, C. A., CALDWELL, D. F. **The commitment job tenure of new employees: some evidences of postdecisional justification**. *Administrative Science Quarterly*, v. 26, p. 597-616, 1981.

PAGÈS, Max; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. e DESCENDRE, D. **O poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PAIVA, Maria Auxiliadora Lago. **Um estudo sobre os atributos técnicos e humanos para consolidação da carreira de executivo do Pólo Industrial de Manaus – PIM**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

PARRY, S. B. “**The Quest for Competencies**”. In: *Training*, julho 1996.

PERRENOUD, Ph. **Dez Novas Competências para Ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PESTANA, M. H. GAGEIRO, J. N. **Análise de Dados para Ciências Sociais – Complementaridade do SPSS**. 2.º Ed. Lisboa, 2000.

PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M.; MOWDAY, Richard T.; BOULIAN, Paul V. **Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians.** Journal of Applied Psychology. [S.l.], v. 59, n. 5, p. 603 - 609, Out. 1974.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **Incorporando a perspectiva da competência essencial. Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RANGEL, Herickson Rubim. **Comprometimento organizacional na Administração Pública Municipal: um estudo na Prefeitura de Vitória.** Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.

RITZER, G., TRICE, H. M. **An ampirical study of howard Becke's side-bet theory.** Social Forces, v. 47, p. 475-479, 1969.

RODRIGUES, Júnia Marçal. **Remuneração e competências: onde termina a retórica e começa a realidade? Um estudo de caso numa empresa do setor siderúrgico.** 2005. Dissertação de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFMG, Belo Horizonte.

SÁ, Geraldo Eliana Veloso Lopes. **Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho em uma empresa de economia mista do Estado de Minas Gerais.** Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.

SALANCIK, G. R. **Commitment and the control of organizacional behavior and belif.** Em, B.M. Staw e G. R. Salancik (eds.), New directions in organizational behavior. Chicago, 1977.

SALANCIK, G. R. **Commitment is too easy? Organizational Dinamics.** Summer, p. 62-80, 1977.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração.** 2002. Tese de Doutorado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas UFMG, Belo Horizonte.

SCHEIN, Edgar H. **Career anchors: discovering your real values.** Califórnia: University Associates, 1990.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SENASP. **Curso de Formação de Formadores.** Ministério da Justiça, 2008.

SIMON, H. A., MARCH, J. **Teoria das organizações.** Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SOUZA, Geane Lopes Marques. **Antecedentes e consequentes do comprometimento no trabalho: um estudo com trabalhadores assalariados, autônomos e liberais de Belo Horizonte**. Dissertação apresentada ao Curso da Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), BH/MG, 2008.

SPENCER, L. M; SPENCER, S. **Competence at work**. New York: John Wiley, 1993.

SWAILES, Stephen. **Organizational commitment: a critique of the construct and measures**. International Journal of Management Reviews. Malden, v. 4, n. 2, p. 155-178, Jun. 2002.

TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 3 ed. New York: HarperCollins, 2001.

TEDESCHI, Marcos Antônio. **As implicações sociais da mudança de significado no ensino médio profissionalizante, na rede de ensino público do estado do Paraná**. Curitiba, 1999.

VERGARA, S. V. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WEINER, Y. **Commitment in organizations: a normative view**. Academy Management Review, v. 7. p. 418-428, 1982.

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

ZARIFIAN, Philipe. **A gestão da e pela competência**. Material de apoio ao Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competência. Rio de Janeiro: Ciet, 1996.

ZARIFIAN, Philipe. **Objetivo Competência – Por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZEHURI, E. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso na justiça do Trabalho da Terceira Região**. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 1997.

**APÊNDICE A**

## QUESTIONÁRIO

FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA – FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado(a) Colega,

A Universidade FUMEC está realizando a pesquisa sobre o comprometimento e as competências dos agentes de Segurança Pública, cujo principal objetivo é avaliar as variáveis desses construtos, verificando qual é a percepção dos policiais em relação em dois assuntos de extrema importância para a corporação a qual vocês pertencem.

Esta pesquisa é destinada à realização de uma dissertação de mestrado e está sendo realizada juntamente com vários agentes de Segurança Pública Mineiros e você é um dos que podem contribuir de maneira decisiva nos resultados. Não há necessidade de identificação, apenas alguns dados para referentes às questões profissionais.

Contamos com sua colaboração e desde já expressamos os nossos mais sinceros agradecimentos e colocamo-nos à inteira disposição para quaisquer informações que se fizerem necessária.

Cordialmente,

Georgio Magalhães Reis  
Mestrando

Luis Antônio Teixeira, Dr.  
Orientador

A marcação da escala é realizada de acordo com o que você conhece sobre determinada afirmação do questionário. Quando você discordar totalmente de uma afirmação, deverá marcar o número um (01). Quando marcar o dez (10), é porque você concorda totalmente. Quanto mais próximo de um (01), significa que há discordância, porém, não foi uma discordância total. Da mesma forma, a numeração próxima a dez (10).

### CENÁRIO

Esta pesquisa se destina a um estudo acadêmico sobre o tema comprometimento no trabalho e competência. Esta pesquisa está sendo conduzida no âmbito do Programa de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC. Por favor, entenda o comprometimento no trabalho como o seu compromisso com a organização ou a atividade que você exerce.

1. Comprometimento. Por favor, responda agora utilizando a escala a seguir.

Discordo Totalmente → 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 ← Concordo Totalmente

Não sei / Não se aplica

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. A organização merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	↓
2. Eu me sinto emocionalmente envolvido com a organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3. Eu me sinto como uma pessoa de casa na organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5. Eu sinto um forte senso de integração com a organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6. Na situação atual, trabalhar na organização é, na realidade, uma necessidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7. Mesmo que eu quisesse seria muito difícil para eu deixar a organização agora.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8. Acho que eu teria poucas alternativas no mercado de trabalho se eu deixasse a organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
9. Uma das poucas conquêsncias negativas de deixar a organização seria a falta de alternativas imediatas de emprego.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10. Se eu decidisse deixar a organização agora, minha vida ficaria baste desestruturada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11. Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira à organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
12. Na situação atual, trabalhar na organização é realmente um desejo pessoal.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
13. Eu devo muito à organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
14. Se eu não tivesse dado tanto de mim à organização, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
15. A organização tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
16. Sinto que não seria certo eu deixar a organização agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
17. Eu me sentiria culpado se deixasse a organização agora.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
18. Se eu pudesse escolher uma profissão que me pagasse o mesmo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

que ganho, eu provavelmente escolheria uma diferente da minha.												
19. Eu desejo, definitivamente, manter minha carreira na profissão em que atuo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
20. Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
21. Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro de que necessito sem trabalhar na minha profissão, eu provavelmente continuaria trabalhando na vocação atual.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
22. Eu gosto demais da minha vocação para largá-la.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
23. Esta minha vocação é a ideal para trabalhar o resto da vida.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
24. Eu me sinto desapontado por nunca ter ingressado na profissão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

#### Dados pessoais.

25. Sexo: \_\_\_\_\_ 1 – Feminino 2 – Masculino
26. Qual a sua idade? \_\_\_\_\_ anos.
27. Estado Civil \_\_\_\_\_ 1- Solteiro 2 – Casado 3 – Separado/divorciado 4 – Viúvo
28. Quantos filhos você tem? (Colocar 0 (zero), caso não tenha filhos \_\_\_\_\_)
29. Qual a sua escolaridade? \_\_\_\_\_
- 1 – Ensino fundamental completo.
  - 2 – Ensino médio incompleto.
  - 3 – Ensino médio completo.
  - 4 – Ensino superior incompleto.
  - 5 – Ensino superior completo.
  - 6 – Pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado) \_\_\_\_\_
  - 7 – Outros \_\_\_\_\_

#### Dados ocupacionais

30. Há quanto tempo você está na organização?
- 1 – Há menos de 1 ano.
  - 2 – De 2 a 5 anos.
  - 3 – De 6 a 10 anos.
  - 4 – De 11 a 20 anos.
  - 5 – De 21 a 25 anos.
  - 6 – Mais de 25 anos.





criatividade no trabalho policial.												
56. Tenho facilidade de trabalhar em equipe mesmo quando discordo de algumas atitudes dos colegas de equipe.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
57. Não vejo muita dificuldade de relacionamento entre as equipes de trabalho que conheço na corporação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
58. Sempre tenho treinamento voltado para o desenvolvimento do trabalho em equipe.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
59. Trabalhar sempre com a mesma equipe, obtém-se mais confiança e facilidade de relacionamento.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
60. Acredito que uma boa liderança é que gera o melhor resultado no trabalho de uma equipe.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
61. Não vejo dificuldades em liderar equipes de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
62. Sempre tenho treinamento voltado para o exercício de liderança no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

## ANEXO A

## As competências dos estabelecidas para os Agentes de Segurança Pública do País

## PRAÇAS

<b>GRUPO 01 DAS PRAÇAS – CABOS E SOLDADOS</b>	
Realizam policiamento ostensivo preventivo fardado e atendem e solucionam ocorrências. Executam atividades operacionais e policiamento reservado. Restabelecem ordem pública, controlam distúrbios civis e garantem o cumprimento de mandado judicial.	
1.	Atuar com ética profissional
2.	Demonstrar disciplina
3.	Manter equilíbrio emocional
4.	Realizar cursos de qualificação profissional
5.	Cumprir normas e regulamentos internos
6.	Agir com perspicácia
7.	Manter condicionamento físico
8.	Manter-se atualizado
9.	Resistir à fadiga psicofísica
10.	Dominar técnicas de autodefesa
11.	Manusear armas de fogo e não-letais
12.	Dominar técnicas de primeiros socorros
13.	Demonstrar firmeza de caráter
14.	Agir com iniciativa
15.	Demonstrar criatividade
16.	Trabalhar em equipe
17.	Cumprir determinações do comando
18.	Adestrar animais
19.	Auxiliar nos tratos dos animais da corporação
20.	Agir com imparcialidade
21.	Manter postura e compostura adequada aos padrões militares

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações do ministério do Trabalho e Emprego (Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br>> - acesso em: 25 Set. 08).

## PRAÇAS

<b>GRUPO 02 DAS PRAÇAS – SARGENTOS e SUBTENENTES</b>	
Comandam o grupo e a guarda do quartel. Assessoram o comando, administram as atividades da unidade e participam na formação de policiais. Supervisionam policiamento ostensivo e organizam processos e procedimentos administrativo-militares. Atendem a ocorrências e as apresentam à autoridade competente. Prestam serviços comunitários.	
1.	Liderar equipes
2.	Demonstrar iniciativa
3.	Controlar estresse
4.	Atuar com imparcialidade
5.	Auto controlar-se
6.	Demonstrar poder de decisão
7.	Administrar situações de risco
8.	Demonstrar habilidades de negociação
9.	Trabalhar em equipe
10.	Buscar atualização técnica e profissional
11.	Agir com probidade
12.	Demonstrar fidelidade à Instituição
13.	Respeitar a hierarquia
14.	Primar pela disciplina
15.	Tratar os subordinados com consideração e respeito
16.	Cuidar do condicionamento físico

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações do ministério do Trabalho e Emprego (Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br>> - acesso em: 25 Set. 08).

**OFICIAIS**

<b>GRUPO 01 DOS OFICIAIS – TENENTES</b>	
Comandam pelotão, coordenam policiamento ostensivo, reservado e velado; assessoram comando, gerenciam recursos humanos e logísticos, participam do planejamento de ações e operações, desenvolvem processos e procedimentos administrativos militares, atuam na coordenação da comunicação social; promovem estudos técnicos e capacitação profissional.	
1.	Prestar assistência jurídica e religiosa
2.	Manter discricção e reserva
3.	Liderar equipes
4.	Trabalhar em equipe
5.	Manter equilíbrio emocional
6.	Manter condicionamento físico
7.	Atuar com ética profissional
8.	Exercer tolerância
9.	Comprometer-se com a legalidade
10.	Agir com humanidade
11.	Tomar decisões rápidas e coerentes
12.	Desenvolver relacionamento interpessoal
13.	Manter-se atualizado
14.	Demonstrar flexibilidade
15.	Suportar situações de estresse

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações do ministério do Trabalho e Emprego (Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br>> - acesso em: 25 Set. 08).

**OFICIAIS**

<b>GRUPO 02 DOS OFICIAIS – CAPITÃES</b>	
Comandam operações de polícia ostensiva, planejam ações de policiamento ostensivo, desenvolvem policiamento comunitário. Gerenciam companhia de polícia e assessoram comando. Exercem poder disciplinar e presidem feitos de polícia judiciária militar.	
1.	Demonstrar firmeza de caráter
2.	Exercer liderança
3.	Agir com criatividade
4.	Exercer disciplina
5.	Trabalhar com ética profissional
6.	Evidenciar controle emocional
7.	Decidir quando necessário
8.	Exercer capacidade de estratégia
9.	Desenvolver capacidade de percepção
10.	Demonstrar resistência à fadiga psicofísica
11.	Demonstrar tenacidade
12.	Trabalhar com versatilidade
13.	Demonstrar visão sistêmica
14.	Agir com solidariedade
15.	Comunicar-se com facilidade
16.	Manter-se atualizado
17.	Demonstrar condicionamento físico

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações do ministério do Trabalho e Emprego (Disponível em: <<http://www.mtebo.gov.br>> - acesso em: 25 Set. 08).

## OFICIAIS

<b>GRUPO 03 DOS OFICIAIS – MAJORES, TENENTES CORONÉIS e CORONÉIS.</b>	
Comandam unidades de polícia militar e elaboram plano diretor da Instituição. Planejam ações estratégicas, definem ações táticas e executam ações operacionais. Gerenciam atividades administrativas, administram recursos humanos e mantêm hierarquia e disciplina.	
1.	Primar pela correção de atitudes
2.	Demonstrar equilíbrio emocional
3.	Demonstrar competência profissional
4.	Demonstrar assiduidade
5.	Administrar conflitos
6.	Agir com seriedade
7.	Demonstrar imparcialidade
8.	Expressar-se com fluência verbal e escrita
9.	Adaptar-se às missões
10.	Agir com responsabilidade
11.	Demonstrar conduta ética e moral
12.	Manter-se atualizado
13.	Trabalhar em equipe
14.	Demonstrar espírito participativo
15.	Agir com cordialidade
16.	Agir com marcialidade
17.	Demonstrar liderança
18.	Agir com lealdade
19.	Demonstrar senso de organização
20.	Agir com probidade
21.	Agir com discrição
22.	Demonstrar coragem
23.	Agir com disciplina
24.	Demonstrar solidariedade
25.	Ouvir subordinados
26.	Demonstrar criatividade
27.	Agir com perspicácia
28.	Demonstrar senso de justiça
29.	Persistir no cumprimento de missões
30.	Demonstrar resistência física
31.	Agir com iniciativa

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações do ministério do Trabalho e Emprego (Disponível em: <<http://www.mteco.gov.br>> - acesso em: 25 Set. 08).