



Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS - ESAN
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Frederico Natividade Ortiz

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INTENÇÃO DE REMOÇÃO DOS
PERITOS CRIMINAIS FEDERAIS LOTADOS NO MATO GROSSO DO
SUL**

**CAMPO GRANDE - MS
2019**

FREDERICO NATIVIDADE ORTIZ

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INTENÇÃO DE REMOÇÃO DOS PERITOS
CRIMINAIS FEDERAIS LOTADOS NO MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP –, realizado pela Escola de Administração e Negócios, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva

**CAMPO GRANDE - MS
2019**

FICHA BIBLIOGRÁFICA

ORTIZ, Frederico Natividade. SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INTENÇÃO DE REMOÇÃO DOS PERITOS CRIMINAIS FEDERAIS LOTADOS NO MATO GROSSO DO SUL. 2019. Trabalho de Conclusão Final (TCF) - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional –, pela Escola de Administração e Negócios da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande/MS.

É concedida à Escola de Administração e Negócios, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) permissão para reproduzir cópias desta Comunicação Científica de Mestrado para propósitos técnicos, acadêmicos e científicos. O autor reserva para si todos os direitos autorais de publicação. Nenhuma parte deste pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INTENÇÃO DE REMOÇÃO DOS PERITOS
CRIMINAIS FEDERAIS LOTADOS NO MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP –, realizado pela Escola de Administração e Negócios, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovada em:

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva
(UFMS – Naviraí/MS)
Orientador

Prof. Dra. Sibelly Resch
(UFMS – Campo Grande/MS)
Membro Externo

Prof. Dr. Wesley Ricardo de Souza Freitas
(UFMS – Paranaíba/MS)
Membro Externo

Prof. Dra. Marina Cardozo de Oliveira
(UFTM)
Membro Externo da Rede Profiap

Prof. Dr. Geraldino Cardoso de Araújo
(UFMS – Campo Grande/MS)
Membro Interno

*Dedico este trabalho a todos os
Policiais Federais, que se
esforçam diariamente para
tornar o Brasil um país mais
justo.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Maria e Valdenio pela possibilidade de uma boa formação, pelo apoio e pelo orgulho com minhas conquistas.

À minha noiva Luana pelo carinho e pela presença em todos os meus projetos.

À minha irmã Mariana pela paciência e apoio.

À minha sogra Sheila pelo carinho e apoio neste trabalho.

Aos professores Wesley e Marco Antônio pelo conhecimento transmitido e pela paciência.

Aos meus colegas Anne, Gustavo e Fábio pelo suporte durante o curso.

Ao meu primo Lucas pelas trocas de ideias sobre os mais diversos temas.

RESUMO

A Polícia Federal encontra-se em foco da mídia por conta de grandes operações que realizou nos últimos anos. No estado do Mato Grosso do Sul não é diferente. Além do mais, o estado conta com fronteira internacional com Bolívia e Paraguai, além de fronteira nacional com estados economicamente importantes, como Paraná, São Paulo, Mato Grosso, Goiás e Minas Gerais. Para a realização de um bom trabalho policial, é necessário possuir um corpo técnico produtivo e satisfeito no órgão. Por conta disso, a presente pesquisa teve por objetivo verificar o grau de satisfação dos Peritos Criminais Federais lotados no estado do Mato Grosso do Sul, e seu reflexo na intenção de remoção para outras localidades. Inicialmente buscou-se conhecimento sobre o assunto na literatura. Em seguida, foi aplicada a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) proposta por Siqueira (2008), com o intuito de verificar a satisfação dos servidores estudados em relação a seguintes dimensões: relacionamento com os colegas, relacionamento com a chefia, a natureza do trabalho, o salário e as promoções. Na etapa seguida, junto com dados bibliográficos e observações do autor, o qual está inserido no ambiente de trabalho da população estudada, realizou-se entrevista com uma amostra de metade dos servidores que desejam a remoção, ou seja, desejam sair do estado. Os resultados apontam evidências de que a família dos Peritos é a principal razão pela intenção de remoção. Por fim, apresenta-se sugestões para melhora na gestão da Criminalística da Polícia Federal, bem como propostas para novas pesquisas.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão de Pessoas. Satisfação no trabalho. Intenção de remoção. Perito Criminal Federal.

ABSTRACT

The Federal Police is in the media focus due to the large operations it has carried out in recent years. In the state of Mato Grosso do Sul it is no different. In addition, the state has an international border with Bolivia and Paraguay, as well as a national border with economically important states such as Paraná, São Paulo, Mato Grosso, Goiás and Minas Gerais. To perform a good police work, it is necessary to have a productive and satisfied technical staff in the body. Due to this, the present research had the objective of verifying the degree of satisfaction of Federal Criminal Experts filled in the state of Mato Grosso do Sul, and its reflection on the intention of removal to other localities. Initially we sought knowledge on the subject in the literature. Then, the Occupational Satisfaction Scale (EST) proposed by Siqueira (2008) was applied, with the purpose of verifying the satisfaction of the servers studied in relation to the following dimensions: relationship with colleagues, relationship with manager, nature of work, salary and promotions. In the next step, together with bibliographic data and observations of the author, which is inserted in the working environment of the studied population, an interview was conducted with a sample of half of the servers that wish to be removed, that is, they wish to leave the state. The results point to evidence that the family of Experts is the main reason for the intention of removal. Finally, suggestions are presented for improvement in the management of the Criminalistics of the Federal Police, as well as proposals for new research.

Keywords: Public administration. People management. Satisfaction at work. Intention to remove. Federal Criminal Expert.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.2. OBJETIVOS.....	11
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1. GESTÃO DE PESSOAS.....	13
2.2. SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	20
2.3. REMOÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO	24
2.4. A FUNÇÃO DO PERITO CRIMINAL FEDERAL.....	29
2.5. POLÍTICA DE RETENÇÃO DE PESSOAL NAS REGIÕES DE FRONTEIRA	31
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	33
3.2. LOCAL DA PESQUISA	33
3.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA	34
3.4. INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	34
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.1. PESQUISA QUANTITATIVA	40
4.2. PESQUISA QUALITATIVA	43
4.3. PLANO DE AÇÃO	47
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
6. REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A – Questionário da Escala de Satisfação no Trabalho (EST).....	59
APÊNDICE B – Roteiro da entrevista realizada com Peritos Criminais Federais lotados no estado do Mato Grosso do Sul.....	61
APÊNDICE C – Resultado do Questionário (EST)	63
APÊNDICE D – Entrevista	64

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Síntese dos métodos de pesquisa.....	38
Quadro 2 - Síntese dos métodos de pesquisa.....	39
Quadro 3 – Plano de Ação para a Perícia da Polícia Federal	47
Tabela 1 - Resultado da EST para cada uma das dimensões	41

1. INTRODUÇÃO

O setor público brasileiro, nas últimas décadas, vem passando por transformações focadas na lógica de administração pública gerencial (BRESSER-PEREIRA; SPINK 2006; BERGUE, 2010). Nesse contexto, a sociedade vem exigindo das instituições, organizações públicas e dos servidores públicos maior eficiência na oferta dos serviços públicos.

Nessa ótica, obrigou-se os gestores a adotarem um novo comportamento em que as pessoas passaram a ser vistas como o um dos fatores mais importantes para o resultado das organizações (SENGE, 1990; BRANDÃO, 2001; BERGUE, 2010).

Selecionar as pessoas certas e saber aplicá-las da melhor forma é de extrema importância para o sucesso de uma organização. Conforme Botari e Santos (2009), o conhecimento dentro das organizações é a “matéria prima” mais promissora de todos os tempos. Santos (2004) dispõe da necessidade de olhar com mais atenção ao principal recurso das organizações, que são as pessoas.

Jabes e Zussman (1988) mostram que agentes públicos insatisfeitos afetam de forma substancial a produtividade dos serviços à população. O entendimento é de que os fatores organizacionais são capazes de influenciar nos aspectos de satisfação do colaborador, já que um ambiente organizacional saudável permite desempenhar as suas funções de maneira comprometida e eficaz.

Assim, as organizações públicas têm procurado se adequar às modernas práticas de administração. Tal movimento ocorre no sentido de aplicar ferramentas de gerenciamento que permitem identificar problemas e propor de soluções, além de incorporar experiências exitosas da área privada (HOFSTEDE, 2003).

Pelo exposto, verifica-se que, também na iniciativa pública, fatores organizacionais são capazes de influenciar os aspectos de satisfação do colaborador, permitindo o desempenho de funções de maneira comprometida. O atendimento das demandas e necessidades do servidor se coloca como um incentivo à manutenção do desempenho satisfatório de suas atribuições.

No âmbito da Polícia Federal, essa problemática não é diferente. A grande visibilidade que o órgão vem experimentando nos últimos anos, alavancada principalmente pela operação Lava Jato, que, segundo a entidade Transparência Internacional (2016), se tornou uma das maiores operações de combate à corrupção do mundo, motiva um estudo sobre seus servidores.

1.1. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A forma de ingresso do Perito Criminal na Polícia Federal se dá por meio de concurso público, realizada em diversas etapas. Após a conclusão dessas etapas, o Perito escolhe a cidade onde será lotado dentro um rol de cidades que a Polícia Federal oferece. Embora possa existir diversas opções de escolha, na prática, as cidades presentes nesse rol tendem a ser cidades de difícil fixação de efetivo, já que foram cidades dispensadas por aqueles Peritos mais antigos no órgão.

De uma forma geral, essas cidades tendem a ser cidades mais afastadas dos grandes centros urbanos, ou até cidades com infraestrutura inferiores. Diante dessa situação, a mudança brusca de moradia poderá gerar no Perito uma certa insatisfação. Essa insatisfação pode, inclusive, se alastrar para suas funções laborais, relacionamento com os colegas e chefia. Conseqüentemente, o Perito poderá ter sua produção afetada e deixar evidente a sua intenção de mudança de lotação.

Para essas cidades, a fixação do efetivo se torna tarefa mais árdua do que aquelas cidades com melhores estruturas. Tal fato poderá acarretar alguns problemas na produção laboral, ou até alguns problemas de cunho pessoal na vida desse servidor.

A *Figura 1* a seguir ilustra a situação-problema.

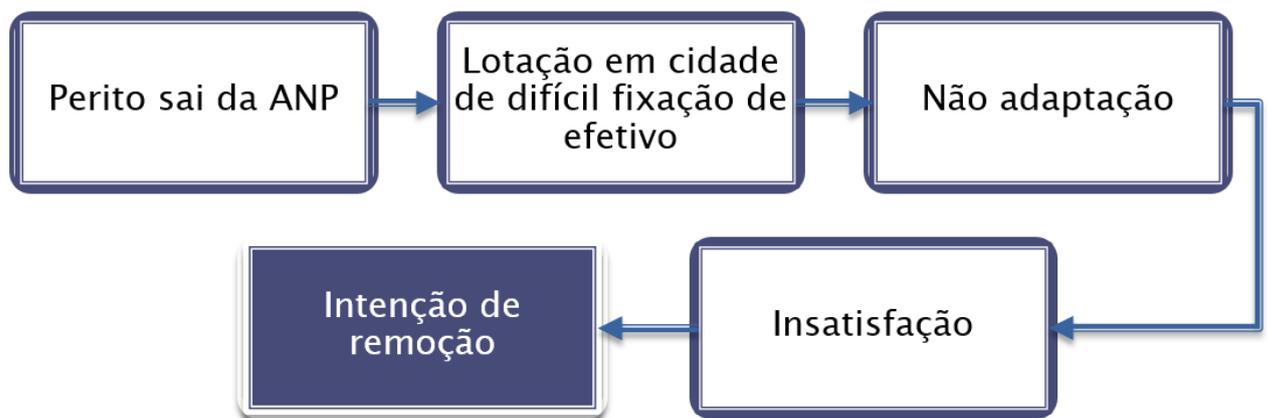


Figura 1 – Ilustração da situação-problema.

Para tanto, este estudo propõe-se a analisar as seguintes questões: Qual o nível de satisfação dos Peritos Criminais Federais lotados no estado do Mato Grosso do Sul? Qual a relação entre o nível de satisfação e a intenção de remoção? Quais as causas que influenciam no desejo dos servidores de serem removidos de localidade?

1.2. OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é analisar a existência de relação entre a satisfação no

trabalho e a intenção de remoção de Peritos Criminais Federais lotados no estado do Mato Grosso do Sul para localidade de outros estados.

Os objetivos específicos são:

- analisar as causas que influenciam na intenção do servidor ser removido;
- propor um plano de intervenção com ações para melhorar a satisfação no trabalho e diminuir a intenção de remoção de servidores Peritos Criminais Federais do Estado de Mato Grosso do Sul.

1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO

Inicialmente, buscou-se na literatura o aporte teórico necessário para construção da lente teórica que embasou o trabalho. Para tanto, foi realizada vasta pesquisa em publicações sobre temas pertinentes a fim de alcançar os objetivos propostos. Nessa etapa, também se buscou informações sobre o cargo a ser analisado, bem como seu órgão e política de gestão de pessoas.

No tópico seguinte, é apresentado os procedimentos metodológicos empregados com detalhamento sobre as pesquisas a serem feitas.

Em seguida, é apresentado os resultados encontrados nas pesquisas, bem como análise dos dados. Nessa etapa, também é apresentado um plano de ações com o intuito de sugerir melhorias para a Administração.

Por fim, é realizada a conclusão do trabalho, onde se resgata os objetivos do trabalho, bem como se faz uma análise se os mesmos foram alcançados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é construída a fundamentação teórica sobre a Gestão de Pessoas no Serviço Público, satisfação no trabalho, sobre remoção no serviço público, bem como sobre o trabalho do Perito Criminal Federal e as políticas de retenção de pessoas nas fronteiras.

2.1. GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As mudanças constantes, decorrentes do complexo ambiente socioeconômico atual têm provocado dificuldades na gestão das organizações, e nesse contexto é cada vez mais real a necessidade do conhecimento como ativo. Com o advento da globalização, o conhecimento de seus colaboradores se tornou o principal diferencial entre as empresas, pois nesse cenário se faz necessário o aprimoramento profissional constante (ZAFALON, 2006). Nesse sentido, conhecimento é o bem mais valioso da nova economia (DAVENPORT, 2002).

A moderna gestão de pessoas tem de dar conta dessas rápidas transformações pelas quais vêm passando o mundo e o Brasil, mudanças de valores, crenças e cultura, levando-se em consideração as diferenças regionais e os diversos segmentos sociais que compõe a população. Todas essas mudanças afetam diretamente a administração das empresas, já que se estrutura a partir da atividade social coletiva, os novos valores e a mudança cultural decorrente impacta significativamente nas empresas já que os indivíduos carregam consigo seus valores e os disseminam no ambiente de trabalho inclusive. Nesse sentido que está posto o desafio do gerenciamento de pessoas, afetando todas as áreas da estrutura funcional da organização. Demandando um constante aprender, compreender e agir por parte dos gestores (CAPPI, 2006).

Compreender a maneira pela qual as pessoas se unem conscientemente para, por meio da comunicação, contribuir coletivamente para o alcance de determinados resultados, e mais, talvez superá-los, por meio da motivação, esse é o foco atual da gestão de pessoas, já que o termo anterior denominado recursos humanos soava de maneira ríspida aqueles que não queriam ser objetificados enquanto recursos meramente tangíveis, mas queriam ser compreendidos como parte integrante e inerente à organização da qual fazem parte. Porém, devido ao alto grau de complexidade do contexto atual e pela ampla gama de atividades realizadas, os grupos sociais se diferem estruturalmente, tanto do ponto de vista horizontal quanto vertical. A complexidade horizontal diz respeito à divisão do trabalho dentro do processo produtivo e sua intensificação, enquanto que verticalmente a complexidade está vinculada ao controle no decorrer desse processo (BÍSCOLI, 2003).

A padronização de rotinas, bem como das operações é um dos elementos que compõe a

organização, assim como a operacionalização de canais de comunicação e estruturas especializadas com determinação de funções técnicas. É nesse contexto de complexidade gerencial que se destaca o capital humano como recurso principal no aprimoramento da produtividade. Pela importância dessa temática na área de gestão, vamos desenvolver esse conceito para melhor compreendermos a sua aplicação (PAIVA, 2001).

Considerando a abordagem da Teoria do Capital Humano que segundo Paiva (2001, p. 5),

consiste em atribuir um valor ao capital incorporado nos seres humanos, fruto da sua experiência, educação, formação e know-how. Podemos dizer que cada colaborador, independentemente do cargo que ocupe, seja ele Estagiário, Terceirizado, Gerente, Diretor, enfim deve ser visto como “fator humano” na produtividade da empresa.

Portanto, é de fundamental importância o desenvolvimento pessoal desse funcionário, seja por meio de treinamentos específicos para a função que irá exercer, seja por palestras de sua área ou por incentivos dados pela empresa ao aumento de sua escolaridade, buscando aprimorar suas competências e aumentar seu capital intelectual. Atualmente no mundo globalizado, o capital humano é reconhecido como foco de atenção das organizações, principalmente no que se refere à capacitação dos indivíduos, visando o desenvolvimento pessoal dos mesmos. O desenvolvimento do capital humano muitas vezes pode ser a chave da competitividade em um ambiente econômico como o atual. Desse modo este capital, nas organizações, é, em muitos casos, mais importante que o capital físico, sendo fator primordial para o sucesso das organizações (MILIONI, 2006).

O capital humano como capital intelectual pode ser considerado dentro dos ativos intangíveis, ou seja, não possuem existência física, nem são facilmente mensuráveis, além do que, são difíceis de serem avaliados e distribuídos eficazmente, diferentemente dos ativos tangíveis (propriedade, máquinas, dinheiro, fábricas, etc.). Segundo Carvalho e Souza (1999), os ativos intangíveis, como o capital humano e intelectual possibilitam vantagem competitiva no contexto de crescente complexidade econômica, globalização e mudanças aceleradas.

Podemos entender como ativo intangível de uma organização, aquele que não é visível, perceptível a olho nu, ou seja, não é suficientemente claro ou definido para ser percebido ou mensurado facilmente. E apesar disso, agregam valor à organização e impactam diretamente em sua competitividade, eles resultam das ações humanas e das relações sociais e dependem, conseqüentemente, das pessoas para existirem, assim como os ativos tangíveis. A expansão desse ativo se dá pelo treinamento, pela capacitação, desenvolvimento pessoal e geração de ideias (NEWSTROM, 2008).

Nesse sentido que o valor dos ativos intangíveis, como o capital humano, pode ser

considerado como superior aos ativos tangíveis, principalmente no que se refere ao contexto atual de economia da informação. Nesse contexto o capital humano pode ser visto como uma vantagem competitiva fundamental, principalmente no que se refere à gestão do conhecimento (CARVALHO; SOUZA, 1999).

Para Carvalho e Souza (1999), vantagem competitiva deve ser entendida como sendo o modo como uma empresa coloca de fato, em prática, suas estratégias genéricas. A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pelas empresas. De acordo com Sveiby (1998), as pessoas são os únicos e verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas.

Conforme Zafalon (2006, p. 5) o capital humano:

é o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário. Também pode ser descrito como competência do funcionário, capacidade de relacionamento e valores. Algumas organizações também agregam valor ao seu capital humano, ao proporcionar treinamento visando retorno em produtividade e eficiência laboral.

Para a organização, então, o capital humano se mostra estratégico do ponto de vista da eficiência e competitividade, por isso percebe-se um movimento das empresas no sentido de buscar maior capacitação de seus colaboradores, visando melhor desempenho no exercício de suas atividades, como demonstram os teóricos, o capital humano se torna valor dentro da organização, principalmente a partir de investimentos na expansão desse ativo (SANTOS; SOUZA, 2010).

É nesse contexto que se torna importante a inserção do funcionário ou colaborador da organização em programas de capacitação oferecidos pela própria empresa, essa forma de investimento tem retorno garantido, afinal é a partir do desenvolvimento pessoal dos recursos humanos disponíveis que a organização atinge o máximo aproveitamento de seu capital humano, ou seja, de seu principal ativo (WERNKE; BORNIA, 2003).

Nesse sentido Sveiby (1998, p. 11) afirma que:

Os principais ativos invisíveis de uma organização são: a competência do funcionário, a estrutura interna, que consiste nas patentes, conceitos e modelos e a estrutura externa, ou seja, as relações com os clientes e fornecedores e a imagem da organização. Registrando que, embora o funcionário não seja “propriedade” e, sim, um membro “voluntário” da organização, o autor argumenta que “a competência do funcionário envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis” para a empresa. O que está relacionado à sua escolaridade, experiência e capacidade de resolver problemas práticos. Dependendo da empresa, um ativo intangível pode ser mais valorizado do que outro. Entretanto, cada vez mais o conjunto dos ativos intangíveis agrega mais valor do que os ativos tangíveis, ou seja, o patrimônio visível representado no valor puramente contábil – ativos tangíveis menos a dívida visível. (...).

Carvalho e Souza (1999) nomeiam os ativos intangíveis como capital intelectual. Esse, por sua vez subdivide-se em: capital humano, capital estrutural e capital do cliente:

O capital humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerentes transformados em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente.

O capital estrutural é o caminho pelo qual e, ao longo do qual, o conhecimento trafega, ou seja, o arcabouço e a infraestrutura que apoiam o capital humano. O capital estrutural inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais e a documentação. E capital do cliente é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios. O capital intelectual como ativo intangível pode ser alavancado com a aprendizagem, que envolve o treinamento e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, por meio de capacitação contínua (SANTOS, 2010).

Para Macarenco (2006, p. 157):

Capital intelectual é a soma do conhecimento de todos os participantes de uma organização; então um profissional comanda um corpo de conhecimentos, mas esses conhecimentos, mas esses conhecimentos podem se modificar de acordo com as necessidades, com o apoio da aprendizagem contínua.

Ulrich (2000) considera que o valor do intelecto aumenta quando se sobe da escala intelectual do conhecimento cognitivo para a criatividade automotiva. Nesse sentido pode-se afirmar que o estímulo à aprendizagem, à capacitação e o treinamento, permite o acesso a novos conhecimentos e informações que poderão contribuir com a criatividade dos colaboradores.

As mudanças que vêm ocorrendo em âmbito global fazem com que as organizações sejam exigidas e que se adaptem às modificações externas e internas, o que requer constantes inovações que as permitam atender suas diferenciadas demandas e manterem-se competitivas. Constata-se então que o capital humano, entendido como ativo intangível mais relevante dentro das organizações, é capaz de gerar inovação e competitividade sustentável, por isso a necessidade de se buscar a melhor forma de gerenciamento desse capital, por meio da aprendizagem que seria responsável por agregar valor a esse ativo (MACARENCO, 2006).

Fica demonstrada a necessidade das organizações se adaptarem a essa nova realidade. Tanto do ponto de vista do desenvolvimento pessoal, quanto organizacional, é fundamental que as empresas invistam em seus ativos intangíveis, neles compreendidos o capital intelectual da organização. Essa discussão toca a área de Gestão Estratégica de Pessoas, na qual a gestão do capital humano representa a possibilidade de gerar inteligência corporativa,

responsável pelo diferencial entre as empresas no atual contexto organizacional (BARBOZA, 2006).

A propriedade intelectual de uma empresa deve ser entendida na perspectiva de que o conhecimento está acima de qualquer bem material. O que representa que a gestão desse conhecimento está ligada à descoberta do potencial humano nas organizações, e que as mesmas devem criar um ambiente de desenvolvimento contínuo, por meio de treinamentos e capacitações, buscando alcançar a inovação, criatividade e aprendizado organizacional. O capital humano, a inovação e o conhecimento assumem nesse contexto uma maior relevância para a questão da competitividade nas empresas. Ou seja, as pessoas passam a ser vistas como protagonistas no alcance dos resultados da empresa, essa é a essência da dinâmica organizacional atual (NASCIMENTO, 2012).

Santos e Souza (2010, p. 38) constataram que:

A gestão do capital humano representa a base de desenvolvimento do conhecimento e da inovação e que através dele é permitido que as organizações atinjam níveis mais elevados de competitividade, não somente quando observados na realidade atual, mas também quando projetam essa condição no futuro.

O capital intelectual passa a ser visualizado como patrimônio construtivo das organizações modernas em relação ao seu planejamento estratégico e a formação de base para a sustentação estratégica no mercado globalizado e competitivo. Por isso a busca por extrair o máximo valor do conhecimento organizacional (ANTUNES, 2000).

É o capital intelectual responsável pelo bom desempenho das empresas no atual contexto econômico, é a partir da ampliação do mesmo que se percebe a possibilidade de buscar uma vantagem competitiva frente às organizações concorrentes. Para a manutenção e ampliação desse patrimônio as organizações passaram a dar maior atenção ao treinamento e desenvolvimento de pessoas com foco na excelência no alcance de seus resultados, bem como na busca por proporcionar um ambiente organizacional que traga satisfação no trabalho (PAIVA, 2001).

As diversas crises que assolaram o Brasil nos últimos anos colocaram na agenda nacional a temática da produtividade do serviço público. A população e os Órgãos de Controle Externo apresentam demandas por serviços não apenas mais eficientes, mas também mais eficazes e assertivos (MONACO; GUIMARÃES, 2000). Tais cobranças trouxeram à tona a necessidade de melhorias nos processos de planejamento, coordenação, controle e avaliação do serviço público.

Para viabilização destas melhorias, vislumbrou-se a necessidade de revisão da atuação dos servidores públicos. Uma vez observado que estes servidores são os catalisadores de

mudanças estruturais e os responsáveis pelo alcance do desempenho esperado dos órgãos públicos, o conceito de “Gestão de Pessoas”, segundo Araújo (2006), apareceu como uma solução de demandas de excelência organizacional. Para alcance de tal excelência, muitas organizações passaram a encarar a Gestão de Pessoas não como simples processos a serem repetidos periodicamente, mas como objetivos estratégicos organizacionais, que ofereciam alto impacto em sua missão institucional.

Iniciaram-se, então, em diversos órgãos públicos, movimentos para implantação de tendências modernas de gestão já consagradas no âmbito da iniciativa privada. Entretanto, há de se considerar que muitas destas tendências eram (e ainda são) carentes de avaliação e críticas precedentes à sua adaptação à iniciativa pública.

Embora a área de Gestão de Pessoas no setor público tenha evoluído de maneira geral, existem fatores limitantes que culminam na impossibilidade de desempenho quando comparado ao setor privado. Segundo Schikmann (2010), estes fatores podem ser evitados e estão descritos nos itens abaixo.

a) Rigidez imposta pela legislação: o servidor público tem sua criatividade limitada para solução de problemas e apresentação de propostas. Isto porque inovações, muitas vezes, não são previstas na legislação, o que impede sua implantação. Entretanto, cabe ressaltar que, ainda que dependa de um processo legislativo complexo, há de se cogitar a hipótese de mudança na legislação, como forma de preservar o interesse público. Sabe-se, porém, que tais processos são lentos e quase sempre intempestivos às ações necessárias.

b) Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público: ainda é comum que organizações públicas não enxerguem o cidadão como “cliente” e razão de existência daqueles serviços. Além disso, a recíproca é verdadeira quando os cidadãos, por sua vez, também não enxergam no serviço público a possibilidade de solução de seus problemas.

c) Pouca ênfase no desempenho: o serviço público, de maneira geral, não está atento ao desempenho dos servidores. Apesar da paulatina introdução dos valores da meritocracia, iniciada na década de 1930, e dos movimentos de avaliação de desempenho iniciados na década de 1970, o desempenho nem sempre é considerado na realização do trabalho. Desempenho, neste contexto, está relacionado ao trabalho eficiente, eficaz e efetivo.

d) Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho: a remuneração dos servidores é independente de seu desempenho, o que desestimula a melhoria do serviço. Há de se ressaltar que, desde a década de 1970, têm-se experimentado uma série de propostas frustradas de associação da remuneração ao desempenho.

e) Planejamento e gestão fracos: a grande rotatividade na alta direção dos órgãos públicos prejudica a consolidação da visão estratégica de médio e longo prazos, voltando os servidores apenas para atividades rotineiras e preterindo mecanismos de gestão. Assim, não existe contexto para o desenvolvimento de uma cultura de monitoramento de resultados, *feedback* e envolvimento dos servidores na melhoria contínua da gestão.

f) O papel da gratificação em geral, a gratificação é utilizada como forma de compensação à impossibilidade de aumento salarial. Assim, convive-se com o desvirtuamento de seu intuito original de “premiar” serviços merecedores.

g) Relativa estabilidade: o servidor público não pode ser meramente demitido, devendo passar pelo previsto processo legal, que deve estar munido de provas que acarretem sua demissão.

Pelo exposto, conclui-se pela necessidade de revisão dos modelos de gestão existentes para aplicação aos órgãos públicos. Segundo Siqueira e Mendes (2009), um expressivo número de indivíduos desmotivados ainda permeia as organizações públicas, comprometendo seus resultados e deixando explícita a urgente atuação de uma frente exclusivamente focada no capital humano. Tal fato torna imperativa a migração dos serviços de “Administração de Pessoal”, restrito às folhas de pagamento, férias, aposentadorias e afins, para o serviço de “Gestão Estratégica de Pessoas”, que enxerga os objetivos e metas da organização, seu desempenho e as formas de atuação mais adequadas para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos.

Ainda segundo Siqueira e Mendes (2009), quando há referências às melhorias na Gestão de Pessoas no Setor público, deve-se atentar à necessidade de revisão dos processos seletivos dos órgãos, da adequação da remuneração, do ambiente organizacional e da lotação dos servidores, da razoabilidade da gestão por desempenho, da existência de gestão participativa, da possibilidade de inovações e criatividade, dentre outros.

Segundo Gaetani e Baggio (1997), pressões de natureza econômico-fiscal, privatistas, regulacionistas e liberais apontavam insistentemente a redução dos gastos públicos com pessoal como essencial para a consolidação do ajuste macroeconômico e a liberação de recursos de investimento para a realização de investimentos produtivos ou na esfera social. Essas mudanças culminaram em cortes de investimentos, redução do custeio, reforma previdenciária e queda da estabilidade. De maneira geral, o servidor teve que produzir mais com menos, gerando uma redução de benefícios antes existentes.

Entretanto, tais alterações foram realizadas, em geral, sem a devida atenção ao grau de satisfação do servidor, visto ser ele o principal componente na prestação dos serviços de

qualidade que a sociedade anseia. Segundo Lazzarin, Consorti e Biazi (2010) uma organização se faz a partir da interrelação de pessoas na realização de atividades específicas visando um objetivo coordenado. O desequilíbrio no clima organizacional deve ser exaustivamente planejado, para que não interfira na prestação adequada dos serviços.

Por fim, Siqueira e Mendes (2009) entendem que “a Gestão de Pessoas no Setor Público ainda tem um longo caminho a percorrer na criação de um modelo próprio eficiente, eficaz, cidadão e, principalmente, justo, não necessitando ser um espelho da administração privada, e sim um modelo para ela”. Por esse motivo, trabalhos como esta dissertação se mostram viáveis e passíveis de real aplicação.

Nesse sentido que o tópico seguinte vai tratar da satisfação no trabalho como fator estratégico para a organização.

2.2. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

As mudanças advindas do contexto da globalização e as mudanças no ambiente econômico e organizacional impactaram significativamente o ambiente laboral, revelando que a gestão de pessoas estava arraigada de anacronismos. Assim, os processos que se desencadearam a partir desse contexto passaram a determinar a percepção sobre como o colaborador se sente e de como isso influencia na entrega de resultados. A compreensão da importância do capital humano como fator estratégico de competitividade se inseriu definitivamente nas políticas de planejamento empresarial (ALMEIDA; MEIRELES, 2015).

Nesse sentido, passou-se a identificar o alcance de resultados de excelência com a capacidade do colaborador se sentir satisfeito com o seu trabalho, envolvendo desde aspectos físicos até satisfação em relação ao nível de reconhecimento que recebe por parte de seus superiores. Em termos práticos, exigiu-se dos gestores a capacidade de gerenciar expectativas e aplicação de procedimentos de avaliação mais eficazes e justos, visando determinar quesitos de promoção na carreira, por exemplo (DUARTE; NEVES, 2011).

Archer (1997) conceitua a satisfação, mostrando ser diferente da motivação, temas muitas vezes confundidos. O autor apresenta que a satisfação é o atendimento de uma necessidade, enquanto a motivação é gerada por uma necessidade do ser humano. Bergamini (1997) exemplifica a questão colocando a sede a água. Enquanto a sede é o fator motivador para se procurar água, a posse de água é o fator de satisfação, pois ela satisfaz a sede.

O estudo de Locke et al. (1980) afirma que as pessoas que ingressam no serviço público se importam menos com os aspectos financeiros do que indivíduos que trabalham no setor privado. Para eles, a motivação dos servidores públicos está mais atrelada a questões de

satisfação pessoal do que em questões pecuniárias.

De acordo com Bergamini (1997), o fracasso da maioria de nossas empresas, não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira como as pessoas se lidam. Estar motivado, gostar de seu trabalho e ter um bom relacionamento com sua chefia pode ser um fator gerador de satisfação.

Diante desse cenário, a área de Gestão de Pessoas nas organizações públicas vem trabalhando no aprimoramento do nível de satisfação de seus servidores. Com informações detalhadas sobre esses níveis, os líderes terão mais segurança para tomar decisões para seus funcionários (DAVIS; NEWSTROM, 1992). Ademais, de acordo com Bion (2004), a satisfação do trabalhador está diretamente ligada à produtividade da empresa e outros fatores, como a saúde do trabalhador.

Assim, a gestão de pessoas nas organizações passou a definir estratégias diferenciadas de promoção e reconhecimento aos colaboradores. Foram desenhadas também as políticas nessa área, que passaram a se consolidar frente à necessidade de adequação ao novo cenário, ultrapassando os aspectos eminentemente operacionais como planejamento e controle de funcionários. Buscou-se, então, o incentivo à integração entre os empregados, visando estabelecer melhorias no ambiente de trabalho, com vistas a trazer uma maior satisfação do colaborador (SILVA COSTA et al., 2010).

Apesar dos avanços no que se refere à questão das normas legais que tratam dos recursos humanos, ainda temos um descompasso entre as necessidades dos trabalhadores e as políticas implementadas pelas empresas. É nesse sentido que o gerenciamento do capital humano envolvido com a participação dos colaboradores no corpo diretivo, e estimulando um trabalho mais proativo, deve ser a medida do sucesso de uma política de recursos humanos eficaz, convergindo em ações estratégicas do ponto de vista organizacional, tanto nas organizações públicas como privadas (TEIXEIRA; SALOMÃO, 2013).

Nessa perspectiva, a compreensão do papel da gestão de pessoas como fator estratégico para o desenvolvimento organizacional, se dá a partir da visão integradora entre trabalhador e organização, de forma que favorece a atribuição de valor, contribuindo para uma efetiva relação de conformidade entre o desenvolvimento organizacional e os colaboradores que integram a empresa. É nesse processo que se percebe aspectos como a questão da satisfação no trabalho (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

Porém não existe consenso sobre o conceito de satisfação no trabalho, o que nos leva a questão de esmiuçar este termo. Nesse contexto que Robbins (2014, p. 65) entende por satisfação no trabalho o comportamento geral de determinado indivíduo no que se refere ao

trabalho que executa, partindo dessa percepção a promoção de atitudes positivas, em relação ao que realiza, com quem se relaciona, sua integração, seus superiores e em relação à política de promoção na carreira.

Pode-se definir satisfação no trabalho como um sentimento individual, modificável por natureza, que se constrói da relação entre o indivíduo e suas relações no âmbito organizacional, podendo ser influenciada por fatores internos ou externos ao trabalho, cuja constatação é complexa e significa as avaliações subjetivas do trabalhador sobre suas condições de seu ambiente de trabalho, tendo consequência direta no estado emocional do empregado, em suas tarefas, em sua relação com seus colegas de trabalho e com seus superiores (PINTO; SILVA, 2015).

O tema da satisfação no trabalho envolve questões as mais diversas, destacando-se a busca pela compreensão do estado emocional do trabalhador em relação a suas atividades profissionais. Envolve, também, a relação entre satisfação no trabalho e mudanças na organização, bem como a relação entre aspectos motivacionais e a satisfação no trabalho. Entretanto, os estudos, em sua maioria, tomam por base a tentativa de correlacionar determinados fatores organizacionais na contribuição para a satisfação no trabalho (MATTOS et al., 2017).

Alguns aspectos são fortemente destacados como influenciadores negativos em relação à satisfação no trabalho, com destaque dentre servidores públicos, quais sejam a questão da burocracia dos processos, rigidez hierárquica, falta de escopo bem definido, dentre outros aspectos nocivos a uma elevada satisfação no trabalho (KJELDSEN; HANSEN, 2016).

Adicionalmente, a satisfação no trabalho, segundo March e Simon (1958), é ainda influenciada pela compatibilidade entre as exigências do trabalho e as exigências dos outros papéis, nomeadamente o papel familiar, tendo em conta a sua centralidade na vida dos indivíduos.

Caso o trabalho seja visto como um elemento que suga para si recursos primordiais como tempo e disposição, antes aplicados em responsabilidades familiares, pode ser que surja uma tensão que origina aspectos negativos em relação à atividade do trabalhador (GRANDEY; CORDEIRO; CROUTER, 2005).

O trabalho é uma atividade ontológica¹ ao existir humano, nesse contexto se destaca por fazer parte do desenvolvimento social ao longo das sociedades históricas. Em maior ou menor medida, o trabalho sempre influenciou nos ditames da vida, assim como determinou a

¹ Ontológico: relativo ao ser em si mesmo, em sua dimensão ampla e fundamental, em oposição ao ôntico, que se refere aos entes múltiplos e concretos da realidade.

forma como se vive, como se pensa, como se realizam e se descobrem as novidades científicas, que tem dentre seus principais objetivos facilitar o processo produtivo, ampliando a escala e maximizando os resultados. Portanto a temática da satisfação no trabalho se mostra relevante, por permitir compreender em que medida o prazer em realizar as atividades laborais cotidianas pode refletir no estado emocional do indivíduo (NOBLE; GOMEZ; FISH, 2006).

Durante a vida trabalhamos intensamente, executando diversas tarefas, em um constante aprendizado, dedicamos grande parte de nosso tempo de existência a estas atividades, contribuindo para a formação de riqueza no país e para o desenvolvimento social. É por esse motivo que se destaca a importância da satisfação com o trabalho, já que passamos grande parte de nossa vida nesse ambiente e na realização destas tarefas, nada mais relevante que se questionar quais os aspectos influenciam no grau de satisfação das pessoas em relação ao seu trabalho (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Nesse sentido algumas questões já foram abordadas por estudiosos da ciência organizacional, dentre eles Elton Mayo, que na década de 1920 a 1930 pesquisou a fundo o tema, cujas abordagens permitiram elencar importantes conclusões para os estudos nessa área. Dentre essas considerações a noção de o aspecto do incentivo econômico não se apresenta como o único fator de motivação a que o trabalhador reage. O trabalhador não reage individual e isoladamente, A mera especialização de funções, do ponto de vista extremo, não torna a organização necessariamente mais eficiente como se imaginava à época (BATISTA et al., 2005).

A conceituação do que seja satisfação no trabalho se mostra ampla e importa em analisar em que medida o sujeito se sente satisfeito no trabalho, na medida em que questiona se ele gosta das atividades que lhe são inerentes e suas atribuições, se está satisfeito com a remuneração e se acredita que é adequada para o trabalho que exerce, se o local no qual trabalha lhe apresenta um ambiente saudável, se suas relações para com os demais colegas se dá de forma harmônica, se percebe perspectivas de crescimento e reconhecimento profissional.

Segundo Nunes et al., (2010, p. 254):

A satisfação no trabalho é a somatória de diferentes elementos que compõem o mundo pessoal e profissional, bem como o resultado da avaliação que o trabalhador tem acerca de seu trabalho. Destacando-se um conjunto de elementos que contribuem para que haja satisfação, como: o reconhecimento, a felicidade, o respeito, o ambiente de trabalho e as condições de trabalho.

Nesse sentido satisfação é perceber o reconhecimento de alguns aspectos no trabalho como, por exemplo, remuneração adequada, um ambiente de trabalho saudável, uma carreira

bem definida e com possibilidades reais de ascensão e promoção.

Uma confusão que gera se refere à superposição do conceito de clima organizacional com satisfação no trabalho. Satisfação é uma atitude do indivíduo com o seu trabalho, classificada por Siqueira e Gomide Júnior (2004) como um vínculo do trabalhador com seu trabalho. A Satisfação no trabalho é composta por elementos afetivos e cognitivos (BRIEF; WEISS, 2002; MARTINS, 1984; TAMAYO, 1999). Brief e Weiss (2002) definem a satisfação no trabalho como “juízo avaliativo, positivo ou negativo, que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou situação de trabalho”. Na avaliação de satisfação verifica-se o quanto o empregado “gosta ou não” de determinados aspectos do ambiente organizacional. Por outro lado, a avaliação de clima organizacional visa verificar a percepção, a descrição da ausência ou da presença destes aspectos. Sendo assim, clima organizacional é uma variável de natureza cognitiva, enquanto satisfação no trabalho é uma atitude e, para tanto, é constituída por elementos cognitivos e afetivos (TAMAYO, 1999).

2.3. REMOÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Nesse tópico é apresentado o instituto da remoção do servidor público. O entendimento da remoção, e suas formas de provimento, se torna fundamental para as avaliações das pesquisas neste estudo.

Conforme conceitua Marçal (2010), a remoção do servidor público é um ato administrativo unilateral, praticado a pedido ou de ofício, impondo ao servidor o desempenho de suas atribuições em local geográfico distinto daquele em que se encontrava até então sediado.

A remoção do servidor público trata-se, então, de um ato administrativo, o qual pode ser vinculado ou discricionário, dependendo da sua modalidade. Para tanto, a remoção deve apresentar os requisitos necessário de um ato administrativo: competência, finalidade, forma, motivo e objeto (OLIVEIRA, 2005).

A esse respeito, Alexandrino e Paulo (2007), conceituam:

Trata-se, o instituto da remoção, do deslocamento do servidor para exercer suas atividades em outra unidade do mesmo quadro, ou seja, o servidor permanece no seu mesmo cargo, sem qualquer alteração a esse respeito. A Remoção pode implicar, ou não, mudança na localidade de exercício do servidor. O servidor pode, simplesmente, ser removido da Delegacia da Receita Federal em Porto Alegre para a Inspeção da Receita Federal, também em Porto Alegre. Diversamente, o servidor pode ser removido da Delegacia da Receita Federal em Manaus para a Delegacia da Receita Federal no Rio de Janeiro.

Para tanto, a Lei Federal nº 8.112/1990, de 11 de dezembro de 1990, dispõe sobre a remoção do servidor público em seu artigo 36, o qual afirma “remoção é o deslocamento do

servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede”. Esse mesmo artigo, em seu parágrafo único, traz os tipos de remoção:

- I – de ofício, no interesse da Administração;
- II – a pedido, a critério da Administração;
- III – a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração.

Ademais, atualmente encontra-se em vigor a Instrução Normativa nº 120-DG/PF, de 8 de novembro de 2017, a qual dispõe sobre a remoção e a movimentação dos servidores da Polícia Federal e disciplina o Concurso de Remoções (BRASIL, 2017).

A seguir, é detalhado cada tipo de remoção existente na Polícia Federal, bem como o Concurso de Remoções.

A **remoção de ofício** é aquela que a Administração determina o deslocamento em razão do interesse público. Dessa forma, trata-se de um ato administrativo vinculado, o qual o servidor deve cumprir determinação da Administração. Para esse caso, Oliveira (2005) afirma que “o interesse da Administração será decorrente da demanda de mão-de-obra em uma determinada localidade, ou resultante da reestruturação do serviço público prestado”.

No âmbito da Polícia Federal, essa modalidade de remoção ocorre nos seguintes casos, conforme Instrução Normativa nº 120/2017-DG/PF (BRASIL, 2017):

- I - criação ou extinção de unidade;
- II - suprimimento de efetivo para as unidades centrais ou descentralizadas;
- III - nomeação ou exoneração de cargo em comissão de Direção e Assessoramento Superior - DAS e designação ou dispensa de chefia de Delegacia Descentralizada, de Setores de Administração e Logística Policial e Técnico Científico, de Recursos Humanos e de Setores e Núcleos de Inteligência Policial; e
- IV - risco excepcional e efetivo à integridade de servidor, ou de seus familiares, decorrente do exercício do cargo.

A **remoção a pedido**, vinculada à presença dos requisitos alinhados na Lei, passou a constituir um direito do servidor, fazendo preponderar o princípio da proteção à família sobre o princípio da supremacia do interesse público. Excetuando essa hipótese, a remoção continuou a ser um ato em que o interesse público na movimentação do servidor, seja em decorrência de pedido ou de ofício, deveria prevalecer (BRASIL, 2014).

A remoção a pedido pode se dar de duas formas: a pedido a critério da Administração e a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração.

A **remoção a pedido a critério da Administração** é aquela no qual o servidor

público requer, junto à Administração Pública, seu deslocamento para outra localidade. A decisão de aceitar ou não o pedido de remoção é um ato discricionário, ou seja, precisa possuir o juízo da conveniência e oportunidade (DI PIETRO, 2013).

No âmbito da Polícia Federal, a Instrução Normativa nº 120/2017-DG/PF traz o instituto da remoção a pedido a critério da Administração nos seguintes casos (BRASIL, 2017):

- I - nomeação do cônjuge ou companheiro para cargo efetivo das carreiras da Polícia Federal, quando a lotação inicial deste implicar mudança de localidade do domicílio do casal;
- II - nomeação simultânea, em primeira investidura, de cônjuges ou companheiros para cargos efetivos das carreiras da Polícia Federal, em unidades situadas em localidades diversas;
- III - remoção de cônjuge ou companheiro, também servidor da Polícia Federal, em decorrência de concurso de remoções;
- IV - permuta entre servidores ocupantes de mesmo cargo; e
- V - casamento ou união estável entre servidores da Polícia Federal.

Esse último tipo, **a remoção a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração**, é um ato vinculado. Preenchidos os requisitos pelo servidor, cabe somente à Administração conceder a remoção.

Assim, esse tipo de remoção não depende de qualquer interesse administrativo e só é permitida nos casos previstos em lei, ou seja, esteja expressas taxativamente. Essa modalidade gera diversos questionamentos judiciais, já que as interpretações dos dispositivos pelos servidores quase sempre visam prevalecer o interesse privado sobre o interesse público (HENRIQUE, 2015).

No âmbito da Polícia Federal, de acordo com a Instrução Normativa nº 120/2017-DG/PF, a “remoção a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração” ocorre nos seguintes casos (BRASIL, 2017):

- I - para acompanhar cônjuge ou companheiro servidor público civil ou militar, de quaisquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, deslocado no interesse da Administração, desde que residam na mesma localidade;
- II - decorrente de concurso de remoções, conforme disposto nesta IN; e
- III - provisoriamente, por motivo de saúde do servidor, de seu cônjuge ou companheiro ou de dependente que viva às suas expensas, desde que:
 - a) conste do seu assentamento funcional;

- b) necessite de sua assistência pessoal e direta;
- c) o tratamento médico comprovadamente não possa ser realizado na localidade de lotação do servidor;
- d) haja comprovação por junta médica oficial da localidade de lotação do servidor ou do Serviço de Saúde - SES/CRH; e
- e) o surgimento da moléstia ensejadora da remoção seja posterior ao ingresso na Polícia Federal.

O **Concurso Interno de Remoção**, ou somente Concurso de Remoção, é uma das ocorrências disposta na modalidade “remoção a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração”.

Trata-se de hipótese em que existe somente o interesse do servidor em se deslocar de sede. Abre-se um processo seletivo, para que os servidores manifestem interesse em concorrer à vaga existente, de acordo com normas preestabelecidas em Edital pelo órgão ou entidade (HENRIQUE, 2015).

Essa remoção consiste em procedimento por meio do qual o servidor concorrerá às vagas ofertadas no certame, observada sua ordem de classificação apurada mediante cálculo de sua pontuação.

O art. 22 da Instrução Normativa nº 120/2017-DG/PF apresenta o cálculo da pontuação para fins de Concurso de Remoção (BRASIL, 2017). O cálculo é realizado mediante a fórmula:

$$P = (i_1 * T'1) + (T''1 * a_1) + (i_2 * T'2) + (T''2 * a_2) + \dots (i_n * T'n) + (T''n * a_n)$$

- Σu , em que:

- P = número total de pontos;
- i_1, i_2, \dots, i_n = índices das 'n' unidades de lotação do servidor;
- $T'1, T'2, \dots, T'n$ = tempo de efetivo exercício no cargo, em suas sucessivas unidades de lotação;
- $T''1, T''2, \dots, T''n$ = tempo em que o servidor tenha ocupado, como titular, cargos em comissão de DAS, FGs ou Encarregado em suas sucessivas unidades de lotação;
- Σu = soma da pontuação utilizada em concursos de remoções posteriores à entrada em vigor desta Instrução Normativa.
- a_1, a_2, \dots, a_n = adicional nos seguintes termos:

- de 0,40 (quarenta centésimos) para ocupação de cargos em comissão de DAS;
- de 0,30 (trinta centésimos) para ocupação de FGs em delegacias descentralizadas localizadas em unidades fora das capitais dos Estados e substitutos de cargos em comissão de DAS;
- de 0,20 (vinte centésimos) para ocupação de demais FGs e substitutos de delegacias descentralizadas localizadas em unidades fora das capitais dos Estados;
- de 0,15 (quinze centésimos) para substitutos de FG e para ocupação de demais encargos, na condição de Encarregado, por meio de portarias formalizadas por dirigente local, nas áreas operacional, de inteligência, de análise, administrativa e disciplinar, a contar da data de sua publicação em BS ou Aditamento Semanal - AS;
- de 0,10 (dez centésimos) para ocupação das seguintes atividades: Fiscais de Concurso, Fiscais de Contratos, Membros de Comissão de Disciplina, Membros de Comissão de Sindicância, Membros de Equipe de T & D, Membros de Grupos de Pronta Intervenção, Pregoeiros, Responsáveis pela Guarda Cartorária de Veículos Apreendidos, Responsáveis pelo Canil, Responsáveis por Controle de Viaturas, Responsáveis por Manutenção da Estrutura Física de Delegacia Descentralizada, Supridos, formalmente designados e para os substitutos, das áreas operacionais, de inteligência, de análise, administrativa e disciplinar das Delegacias Descentralizadas, desde que devidamente formalizadas as devidas portarias de designação, a contar da data de sua publicação em BS ou AS.

Atualmente, a Instrução Normativa nº 120/2017-DG/PF utiliza como “Índices das Unidades” o mesmo valor definido pela Instrução Normativa nº 64/2012-DG/DPF, de 23 de julho de 2012, apesar dessa última Instrução Normativa se encontrar revogada (BRASIL, 2017). Esses valores acarretam certas discussões dentro da Polícia Federal, visto que alguns servidores consideram esses índices desatualizados devido ao crescimento mais acelerado de algumas cidades em relação a outras nesse período.

As cidades podem possuir os seguintes valores de “Índices das Unidades”: 1 (um); 1,5 (um e meio); 2 (dois); 2,5 (dois e meio); 3 (três) e 4 (quatro). No caso de Campo Grande, esse valor encontra-se atualmente fixado em 1,5 (um e meio), enquanto Dourados possui o valor

de 2 (dois e meio).

O “Concurso de Remoção” é tema de grande interesse aos servidores e, assim, foi elaborado um sistema interno com o intuito de levantar os servidores com intuito de ser removido, além de indicar onde estão lotados e para onde desejam ir. O CIR (Cadastro de Intenção de Remoção) é um sistema interno criado exclusivamente para a Perícia Criminal Federal. Nele, o servidor que intenciona a remoção preenche um formulário indicando a cidade onde reside atualmente e a(s) cidade(s) onde deseja ser lotado.

2.4. A FUNÇÃO DO PERITO CRIMINAL FEDERAL

Neste tópico é apresentada a função do Perito Criminal Federal, cuja atuação é primordial para a boa execução do processo penal brasileiro. Esse cargo faz parte do quadro de servidores da Polícia Federal, e comporá a população a ser estudada nesse trabalho.

A Constituição Federal da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988) dispõe, em seu artigo 144, § 1º, que:

A Polícia Federal, instituída por lei como órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se a:

- I - apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei;
- II - prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas respectivas áreas de competência;
- III - exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras;
- IV - exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União.

Para realização dessas funções, o órgão é dividido em cinco carreiras policiais: Delegado de Polícia Federal, Perito Criminal Federal, Agente de Polícia Federal, Escrivão de Polícia Federal e Papiloscopista² de Polícia Federal.

As atribuições do Perito Criminal Federal são: realizar exames periciais em locais de infração penal, realizar exames em instrumentos utilizados, ou presumivelmente utilizados, na prática de infrações penais, proceder pesquisas de interesse do serviço, coletar dados e informações necessários à complementação dos exames periciais, participar da execução das medidas de segurança orgânica e zelar pelo cumprimento das mesmas, desempenhar outras atividades que visem apoiar técnica e administrativamente as metas da Instituição Policial, bem como executar outras tarefas que lhe forem atribuídas.

Atores da área definem o Perito como criminalista ou cientista forense, ou seja, os

² Papiloscopia é a ciência que trata da identificação humana através das papilas dérmicas presentes na palma das mãos e na sola dos pés (impressões digitais). O papiloscopista é o profissional que trabalha com essa ciência.

atuantes na criminalística (HOUCK; SIEGEL, 2006). O conceito de criminalística geralmente gera confusão com o conceito de criminologia, e são frequentemente apresentados como sinônimos. Naufel (2002) conceitua a criminologia como sendo “a ciência que estuda os crimes e os criminosos, isto é, a criminalidade. É o estudo interpretativo do delito, colimando todos os fatores que com ele se relacionam. A criminologia estuda o delito como fenômeno individual e como fato social, fornecendo os elementos para a orientação da Política Penal”. Já a criminalística, para Naufel (2002), visa a comprovação da materialidade do delito e a identificação dos criminosos e do seu modus operandi, sem se preocupar com aspectos sociológicos do crime. Para Houck e Siegel (2006), criminalística é uma área da ciência forense que envolve a coleta e análise de evidências físicas geradas por atividades criminais.

As atividades de criminalística, ou de perícia criminal, são baseadas em diversas ciências forenses, podendo-se citar entre elas a química, biologia, geologia, engenharia, física, medicina, toxicologia, odontologia, documentoscopia, entre outras, as quais estão em constante evolução. Esse processo de desenvolvimento é natural em se tratando de ciência, mesmo porque o crime também evolui tornando-se necessária constante atualização científica. Por sua vez, os operadores do direito e os policiais precisam acompanhar a evolução do crime e da ciência, especialmente aquela relacionada à elucidação do crime, ou seja, que visa a determinação da materialidade, da autoria e da dinâmica dos fatos.

Segundo Rabello (1996), a Criminalística é:

(...) um disciplina técnico-científica por natureza e jurídico-penal por destinação, a qual concorre para a elucidação e a prova das infrações penais e da identidade dos autores respectivos, por meio da pesquisa, do adequado exame e da interpretação correta dos vestígios materiais dessas infrações.

A Criminalística federal teve seu marco regulatório com a edição da Lei nº 4.483, de 19/11/1964, com a criação do Instituto Nacional de Criminalística (INC), situado em Brasília/DF (BRASIL, 1964). A partir disso, a Perícia Criminal Federal estruturou e consolidou a sua atuação na persecução penal nas capitais dos estados da Federação, criando em cada um deles Setores Técnico-Científicos (SETEC).

O Decreto nº 7.037/2009, que dispõe sobre o Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH-3), apresenta a produção de prova pericial com celeridade e procedimento padronizado como um dos seus objetivos estratégicos (BRASIL, 2009).

Para tanto, em determinadas delegacias no interior do País, foram criadas Unidades Técnico-Científicas (UTEC). Esse processo de interiorização visa descentralizar a perícia, com o fundamento de atender com maior presteza às demandas nessas localidades.

Entretanto, apesar de permitir o atendimento mais célere às solicitações de exames

periciais, a interiorização deu origem à alguns problemas, como falta de equipamentos necessários e de recurso humano nessas UTEC.

O Decreto-Lei nº 2.320/1987 dispõe sobre o ingresso nas categorias funcionais da Carreira Policial Federal, incluindo o cargo de Perito Criminal Federal na carreira da Polícia Federal (BRASIL, 1987).

Para tanto, após exauridas as etapas iniciais de concurso público definidas em edital, que inclui prova objetiva e subjetiva, teste de aptidão física, exame psicotécnico, exames médicos, exame de vida pregressa e prova de títulos, o candidato ao cargo de Perito Criminal Federal se matricula no Curso de Formação, geralmente realizado na Academia Nacional de Polícia. Após o curso, que dura em média cinco meses em regime semi-internato, é realizada a escolha das cidades de lotação de acordo com a ordem das notas nas avaliações obtidas durante o curso.

A chegada de novos servidores na Polícia Federal gera ansiedade nos servidores que já estão no órgão. Isso porque a prática costumeira na Polícia Federal é a realização de “Concurso de Remoção” dias antes ao término do Curso de Formação de novos policiais. Dessa forma, os servidores antigos tendem a deixar sua lotação atual, e se deslocarem para cidades de maior estrutura. Por sua vez, os servidores recém-chegados costumam ser lotados em cidades menos estruturadas, visto que se tornam disponíveis apenas as cidades preteridas pelos colaboradores antigos. Esse assunto será melhor abordado no tópico seguinte.

2.5. POLÍTICA DE RETENÇÃO DE PESSOAL NAS REGIÕES DE FRONTEIRA

De uma forma geral, as cidades disponíveis para escolha após a Academia Nacional de Polícia são aquelas em que não tiverem interesse em concurso de remoção realizado entre os Peritos mais antigos. Ou seja, salvo algumas exceções, as cidades de primeira lotação do Perito fazem parte de um rol de cidades cunhadas de “cidades de difícil fixação de efetivo”.

Com o intuito de manter o efetivo nessas cidades, foi criada a Lei nº 12.855/2013, a qual institui a indenização devida a ocupante de cargo efetivo em exercício nas unidades situadas em localidades estratégicas vinculadas à prevenção, controle, fiscalização e repressão dos delitos transfronteiriços (BRASIL, 2013).

Após um período longo de negociação com o governo federal, foi publicado o Decreto 9.227/2017 da Presidência da República, o qual “regulamenta a Lei nº 12.855/2013, que institui a indenização devida a ocupante de cargo efetivo das Carreiras e Planos Especiais de Cargos que especifica, em exercício nas unidades situadas em localidades estratégicas vinculadas à prevenção, controle, fiscalização e repressão dos delitos transfronteiriços, quanto

à carreira e aos cargos do Ministério da Fazenda” (BRASIL, 2017).

Esse Decreto, em seu art. 2º, dispõe que “A relação de Municípios de que trata o § 2º do art. 1º da Lei no 12.855, de 2013, será a constante de ato do Ministro de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão”. Ou seja, para a devida aplicação do Adicional de Fronteira, ainda era necessário a relação de Municípios contemplados com a indenização.

Dessa forma, foi criada a Portaria nº 455, de 19 de dezembro de 2017, do Ministério de Estado de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, a qual “define os Municípios considerados localidades estratégicas para os fins de que trata a Lei nº 12.855, de 2 de setembro de 2013, no âmbito do Departamento de Polícia Federal” (BRASIL, 2017).

Essa Portaria não agradou grande parte dos servidores policiais, visto que excluiu do rol taxativo algumas cidades consideradas estratégias pela Polícia Federal. No caso do estado do Mato Grosso do Sul, apesar de solicitado a inclusão de cidades como Campo Grande e Dourados pelo órgão de gestão da Polícia Federal, somente Dourados foi incluído na lista de municípios da referida Portaria.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para atender os objetivos propostos neste estudo. Dessa forma, a pesquisa é caracterizada quanto aos fins, aos meios e à abordagem, bem como serão apresentadas a descrição do local da pesquisa, a população e amostra, os procedimentos e instrumentos de coleta e análise dos dados.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para melhor identificação do estudo, cabe elencar as características da pesquisa. Para tanto, baseado nas classificações propostas por Vergara (2007), a mesma é descrita quanto à abordagem e quanto aos meios. Maiores detalhamentos sobre os instrumentos de coleta e análise de dados estão disposto na subseção “INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS”.

Quanto à abordagem, a pesquisa é quantitativa e qualitativa, utilizadas de forma complementar. Para a pesquisa quantitativa, foi utilizada uma ferramenta de medição do grau de satisfação no trabalho. Para a pesquisa qualitativa, foi utilizada entrevista, além de análises documentais que dispõe sobre intenções de remoção da população estudada.

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo, pois foram realizados estudos mediante questionário e entrevista; observacional, pois foram realizadas observações pelo autor da população estudada; e documental, pois foram realizados estudos mediante acesso aos documentos internos da Perícia Criminal Federal.

Todavia, mesmo com evidências de níveis razoáveis de satisfação do servidor, tal fato não é suficiente para manter o servidor radicado na cidade em que está lotado. Assim, buscou-se encontrar as causas que influenciam na intenção do servidor ser removido. Seus resultados também visaram fornecer hipóteses para direcionar estudos futuros.

3.2. LOCAL DA PESQUISA

O estudo foi realizado no Setor Técnico-Científico da Superintendência Regional da Polícia Federal no Mato Grosso do Sul e na Unidade Técnico-Científica da Delegacia de Polícia Federal em Dourados/MS, compostas por Peritos Criminais Federais.

A escolha desse local para pesquisa se deve ao fato de o pesquisador fazer parte do quadro efetivo de Peritos Criminais do local, e acreditar que se faz necessária uma reflexão sobre a satisfação no trabalho e o desejo de remoção da referida população. Além disso, o Mato Grosso do Sul é considerado um estado estratégico e de grande relevância para o

alcance dos objetivos institucionais da Polícia Federal.

3.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa quantitativa foi realizada com os Peritos Criminais Federais lotados no estado do Mato Grosso do Sul.

Atualmente, a Perícia Criminal da Polícia Federal no estado do Mato Grosso do Sul é composta com um efetivo de 33 (trinta e três) Peritos, sendo 25 (vinte e cinco) lotados em Campo Grande e 7 (sete) lotados em Dourados. Dentre os 25 (vinte e cinco) Peritos em Campo Grande, um deles é o chefe do setor.

Para a pesquisa quantitativa, foram enviados, via e-mail, o questionário para 31 (trinta e um) Peritos lotados no estado do Mato Grosso do Sul, excluindo, assim, o chefe do setor e o autor do trabalho. Todos os Peritos respondentes do questionário foram alcunhados como “Rx”, onde “x” corresponde a numeração sequencial de acordo com a ordem de entrega dos questionários respondidos.

Para a pesquisa qualitativa foi realizada entrevista com uma amostra de 8 (oito) Peritos Criminais Federais, diversificando, quando possível, gênero, idade, lotação e níveis de satisfação com o trabalho. Nesse caso, foram entrevistados aqueles Peritos que preencheram o Cadastro Interno de Remoção, ou seja, assinalaram no sistema interno da Perícia Criminal Federal como positiva a sua intenção de ser removido de localidade. Nesse caso, os Peritos entrevistados foram alcunhados como “Entrevistado x”, onde “x” corresponde a letra alfabética sequencial de acordo com a ordem de entrevista realizada. Como o número de participantes foram oito, obteve-se, assim, os entrevistados A, B, C, D, E, F, G e H.

3.4. INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a coleta de dados, foi utilizado um modelo composto por questionário (instrumento de pesquisa quantitativo), entrevista, observações e análise documental (instrumentos de pesquisa qualitativos).

O instrumento de pesquisa quantitativo utilizado foi a Escala de Satisfação no Trabalho – EST proposto por Siqueira (2008). O questionário visa avaliar o grau de satisfação dos Peritos Criminais Federais lotados no estado do Mato Grosso do Sul, com base nas dimensões: relacionamento com os colegas, salário, relacionamento com a chefia, natureza do trabalho e promoções. Esse questionário encontra-se no Apêndice A.

A Escala de Satisfação no Trabalho – EST é uma validada medida multidimensional desenvolvida por Siqueira (2008). Nessa pesquisa, tendo por base estudo realizados

anteriormente (1995), satisfação no trabalho representa “a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações”. Seguindo esse conceito, Siqueira (2008) identificou cinco dimensões em seu estudo, onde cada uma compreende um foco de tais experiências prazerosas, sendo empregadas as expressões “satisfação com.” o salário, os colegas, a chefia, as promoções e o próprio trabalho.

A EST possui o intuito de avaliar o grau de satisfação do trabalhador em relação a cinco dimensões do seu trabalho:

- a) satisfação com os colegas: contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho;
- b) satisfação com o salário: contentamento com o que recebe como salário se comparado com quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho;
- c) satisfação com a chefia: contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles;
- d) satisfação com a natureza do trabalho: contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade destas em absorver o trabalhador e com a variedade das mesmas;
- e) satisfação com as promoções: contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira como a instituição realiza promoções e com o tempo de espera pelas mesmas.

A Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (2008) possui duas versões: a versão resumida e a versão completa. A versão completa é composta por 25 itens, e a versão resumida é composta por 15 itens. Para tanto, o questionado responde sobre como se sentem em relação a cada item de acordo com uma escala de 7 pontos, sendo a resposta “1” se o mesmo se sente totalmente insatisfeito, “2” muito insatisfeito, “3” insatisfeito, “4” indiferente, “5” satisfeito, “6” muito satisfeito e “7” se ele se sente totalmente satisfeito.

A aplicação da EST, seja em sua forma completa ou em sua versão reduzida, poderá ser feita de forma individual ou coletiva. Deve-se cuidar para que os respondentes tenham entendido as instruções e o modo de assinalar suas respostas. É necessário assegurar também que o ambiente de aplicação seja tranquilo e confortável, lembrando que o tempo de aplicação da EST é livre.

Neste estudo foi utilizada a versão completa da Escala de Satisfação no Trabalho.

Sendo assim, a EST possibilita a avaliação do grau de satisfação do trabalhador em relação às cinco dimensões supracitadas, que estão assim representadas:

- a) satisfação com os colegas de trabalho: itens 1, 6, 14, 17, 24;
- b) satisfação com o salário: itens 5, 8, 12, 15, 21;
- c) satisfação com a chefia: itens 2, 9, 19, 22, 25;
- d) satisfação com a natureza do trabalho: itens 7, 11, 13, 18, 23;
- e) satisfação com as promoções: itens 3, 4, 10, 16, 20.

Para o cálculo do resultado médio de cada dimensão avaliada, é realizada a soma dos valores marcados pelo questionado em cada item, seguida pela divisão desse valor pelo número de itens da dimensão. No caso da versão completa, esse número de itens é igual a 5 (cinco). Assim, por exemplo, para saber o valor do resultado médio da dimensão “satisfação com a natureza do trabalho” soma-se os valores respondidos nos itens 7, 11, 13, 18, 23 e divide-se por 5.

Para uma análise mais apurada, os resultados de cada respondente foram compilados em planilha informatizada. Em seguida, foram realizados os cálculos de média, desvio-padrão e coeficiente de variação para cada uma das dimensões, tendo como base as respostas de todos os questionados.

Conforme detalha Siqueira (2008) em seu estudo, a análise dos dados é baseada na média, considerando que maior será o grau de satisfação do servidor com aquela dimensão do trabalho quanto maior for o escore médio obtido. Dessa forma, valores entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação. Por outro lado, valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar insatisfação, enquanto valores entre 4 e 4,9 informam um estado de indiferença, isto é, nem satisfeito, nem insatisfeito.

Adicionalmente, foram calculados os desvios padrões e os coeficientes de variação das amostras coletadas. Segundo Wolffenbüttel (2006) desvio padrão é um parâmetro muito usado em estatística que indica o grau de variação de um conjunto de elementos.

Já o coeficiente de variação é usado para analisar a dispersão em termos relativos a seu valor médio quando duas ou mais séries de valores apresentam unidades de medida diferentes. Dessa forma, podemos dizer que o coeficiente de variação é uma forma de expressar a variabilidade dos dados excluindo a influência da ordem de grandeza da variável (RIGONATTO, 2014).

O coeficiente de variação (CV) é calculado como a divisão da média pelo desvio padrão. Como o coeficiente de variação analisa a dispersão em termos relativos, ele será dado em %. Quanto menor for o valor do coeficiente de variação, mais homogêneos serão os dados,

ou seja, menor será a dispersão em torno da média. Conforme Rigonatto (2014), de uma forma geral, se o CV for menor ou igual a 15%, temos uma baixa dispersão, ou seja, dados homogêneos. Se o CV for entre 15 e 30%, temos uma média dispersão. E se o CV for maior que 30%, temos uma alta dispersão, ou seja, dados heterogêneos.

Com base nos resultados de média, desvio-padrão e coeficiente de variação encontrados, foram feitas análises para cada uma das dimensões.

A escolha por este instrumento de pesquisa quantitativa se deve ao fato de ser um instrumento frequentemente usado em pesquisas sobre o assunto, o que se mostrou ser uma validada medida multidimensional, além de ser um modelo de fácil compreensão e aplicação. Cabe informar que a Escala de Satisfação do Trabalho de Siqueira (2008) permite somente uma avaliação sobre as dimensões propostas, não permitindo, assim, a realização de uma relação direta com a intenção de remoção dos Peritos. Para tanto, se torna necessário a realização da pesquisa qualitativa.

Sendo assim, em seguida, foi realizada a pesquisa qualitativa. Nessa pesquisa, os métodos utilizados para coleta de dados foram análise em acervo documental, observações pelo autor e entrevistas com amostra da população.

A análise documental foi obtida mediante dados coletados do Sistema Nacional de Gestão de Atividades de Criminalística (SISCRIM), principal ferramenta gerencial da perícia da Polícia Federal, além do Cadastro de Intenção de Remoção (CIR), ferramenta gerencial de intenções de remoção dos Peritos Criminais Federais. A pesquisa por acervo documental visa identificar aqueles servidores que desejam ser removidos, além de levantar dados sobre aqueles servidores que tiveram a remoção concedida. Nesse ponto, ressalta-se que a plataforma CIR não expõe os motivos e explicações do servidor intencionar a remoção. Tal plataforma funciona somente como cadastro, fazendo a função de identificar aqueles Peritos que possuem a intenção.

As observações foram realizadas pelo autor, já que o mesmo está inserido no ambiente de trabalho da população estudada. As observações visam providenciar evidências adicionais para triangulação com os outros métodos de pesquisa, obtendo, assim, uma análise descritiva mais detalhada do objeto de estudo. Para esse método, as análises observacionais foram realizadas durante todo o ano de 2018, período em que o autor pretendeu iniciar este projeto de pesquisa e dispuña dos conhecimentos obtidos durante o curso de Mestrado Profissional em Administração Pública.

Por fim, os dados foram coletados por meio de entrevistas conforme roteiro definido previamente, apresentado no Apêndice B. O roteiro foi elaborado com base em indicadores

que objetivaram analisar as variáveis atreladas às intenções de remoção, conforme ilustrado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Síntese dos métodos de pesquisa

Indicador	Número(s) da(s) pergunta(s)	Objetivo do indicador
Permissão	1	Verificar se o questionado permite a gravação da entrevista.
Dados pessoais	2, 5, 6, 7, 8 e 9	Identificar os dados pessoais do entrevistado, as quais podem apresentar particularidades que porventura interfiram na intenção de remoção.
Dados funcionais	3 e 4	Identificar a atual lotação (Campo Grande ou Dourados) e o localidade de desejo do entrevistado, as quais podem apresentar particularidades que porventura interfiram na intenção de remoção.
Motivação do cargo	10 e 11	Identificar as motivações para o entrevistado ter pretendido o cargo, e verificar se, de uma forma geral, ele está disposto a mudar de cargo.
Aspectos da atual unidade	12, 13 e 14	Identificar o que o entrevistado pensa sobre sua atual lotação.
Adicional de Fronteira	15	Identificar o peso que o Adicional de Fronteira tem sobre a intenção de ser removido.
Concurso de Remoção	16	Identificar o que o entrevistado pensa sobre a atual política de remoção.
Itens prioritários	17	Identificar as principais causas para o servidor desejar a remoção.

Fonte: elaborado pelo Autor

Os entrevistados foram selecionados de forma diversificada, buscando entrevistar servidores de diferente sexo, localidade, idade e tempo de lotação. Para tanto, buscou-se que as amostras de entrevistados representem de forma proporcional a quantidade de servidores com as mesmas características. Ou seja, a percentagem de homens e mulheres entrevistados corresponde proporcionalmente a percentagem de quantidade de homens e mulheres que o setor apresenta. O mesmo pensamento se aplica à localidade (Campo Grande ou Dourados). Para idade, buscou-se entrevistar Peritos cuja idade de vida apresente maior diversidade (Peritos novos e velhos). Por fim, buscou-se encaixar essas amostras na maior diversidade possível de tempo de lotação.

As entrevistas visam conhecer as variáveis do clima organizacional e as causas de o servidor desejar a remoção de localidade.

O método de análise de dados para a pesquisa qualitativa foi a análise de conteúdo. Nesse caso, com base no acervo documental, observações e indicadores da entrevista, buscou-

se a triangulação dos dados, com o intuito de verificar os principais pontos que estão atrelados às causas de os Peritos intencionarem a remoção.

O Quadro 2 a seguir apresenta a síntese dos objetivos específicos de cada pesquisa, os respectivos instrumentos de coleta de dados para o alcance dos objetivos do trabalho, e os métodos de análise de dados a serem utilizados.

Quadro 2 - Síntese dos métodos de pesquisa

Tipo de Pesquisa	Objetivo específico	Método de coleta de dados	Método de análise de dados
Quantitativa	Avaliar o grau de satisfação dos Peritos em relação às cinco dimensões: colegas, chefia, salário, natureza do trabalho e promoções.	Questionário da EST (Apêndice A)	Média, desvio-padrão e coeficiente de variação dos escores de cada dimensão
Qualitativa	Identificar e analisar as questões e causas relacionadas a intenção de remoção dos servidores	Acervo documental	Análise de conteúdo
		Observações	
		Entrevistas (Apêndice B)	

Fonte: elaborado pelo Autor

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os resultados da pesquisa quantitativa e da pesquisa qualitativa, bem como a análise e a interpretação do material coletado.

4.1. PESQUISA QUANTITATIVA

A pesquisa quantitativa possui como método de coleta de dados o questionário da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) de Siqueira (2008). O método de análise de dados é a média, desvio-padrão e coeficiente de variação dos escores de cada dimensão.

Em seu trabalho, Siqueira (2008) disponibiliza instruções para a aplicação, apuração e interpretação da EST. Para tanto, a aplicação do questionário foi realizada de forma individualizada, encaminhando o questionário via e-mail, utilizando o aplicativo de formulários do Google³, para cada um dos Peritos lotados no Mato Grosso do Sul. O questionário se apresenta de forma bastante simples de ser preenchido. Entretanto, o autor deste trabalho se mostrou a disposição para eventuais dúvidas quanto ao seu preenchimento. Conforme recomendações, os respondentes tiveram o tempo que acharam necessário para seu preenchimento, havendo alguns que retornaram a resposta dias após o encaminhamento inicial.

Conforme detalhado no subcapítulo “POPULAÇÃO E AMOSTRA”, os formulários foram encaminhados para 31 (trinta e um) dos 33 (trinta e três) Peritos lotados no estado do Mato Grosso do Sul. Desse total, foram obtidas respostas de 30 (trinta) questionários, correspondendo uma satisfatória amostra de 96,77% (noventa e seis vírgula setenta e sete por cento) do total da população estudada. As respostas do questionário (EST) encontram-se disponíveis no “APÊNDICE C – Resultado do Questionário (EST)”.

Para a presente pesquisa, que foi realizada em sua versão completa, a EST possibilita a avaliação do grau de satisfação do trabalhador em relação às cinco dimensões, dispostas nos seguintes itens:

- a) satisfação com os colegas de trabalho: itens 1, 6, 14, 17, 24;
- b) satisfação com o salário: itens 5, 8, 12, 15, 21;
- c) satisfação com a chefia: itens 2, 9, 19, 22, 25;
- d) satisfação com a natureza do trabalho: itens 7, 11, 13, 18, 23;
- e) satisfação com as promoções: itens 3, 4, 10, 16, 20.

Assim, para a devida apuração dos resultados, realizou-se a compilação das respostas para sua dimensão correspondente, conforme ilustra a Tabela 1.

³ Formulários Google®, disponível em: <https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>

Tabela 1 - Resultado da EST para cada uma das dimensões

DIMENSÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	CV
Satisfação com os colegas	5,30	1,35	25,49%
Satisfação com o salário	5,86	0,93	15,88%
Satisfação com a chefia	5,14	1,45	28,20%
Satisfação com a natureza do trabalho	5,09	1,57	30,94%
Satisfação com as promoções	4,16	1,88	45,18%

Fonte: elaborado pelo autor.

Ainda sobre Siqueira (2008), a interpretação dos resultados, tanto os obtidos a partir da forma completa quanto aqueles da versão reduzida, deverá considerar que quanto maior for o valor do escore médio, maior será o grau de contentamento ou satisfação do empregado com aquela dimensão de seu trabalho. Assim, valores entre 5 e 7 tendem a indicar satisfação. Por outro lado, valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalizar insatisfação, enquanto valores entre 4 e 4,9 informam um estado de indiferença, ou seja, nem satisfeito, nem insatisfeito.

As médias ficaram na faixa de 4,16 a 5,86, não havendo nenhum valor que indica insatisfação sobre cada uma das dimensões. Os desvios padrões ficaram na faixa de 0,93 a 1,88, e os coeficientes de variação entre 15,88% e 45,18%, indicando que a população estudada se apresenta com uma heterogeneidade de média a alta.

Na dimensão “satisfação com os colegas de trabalho”, a média foi 5,30, o desvio padrão foi 1,35 e o coeficiente de variação foi 25,49%. Esses valores indicam que os servidores, em geral, estão satisfeitos com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho. O desvio padrão e o coeficiente de variação foram considerados de média dispersão, correspondendo a uma heterogeneidade média para essa dimensão. Tal evidência demonstra que o clima organizacional na Perícia do Mato Grosso do Sul encontra-se em níveis adequados. Tal evidência corrobora com observações realizadas na etapa de pesquisa qualitativa, onde verifica-se que não houve demonstração de inimizades no setor no período em que o autor esteve lotado.

Na dimensão “satisfação com o salário”, a média foi 5,86, o desvio padrão foi 0,93 e o coeficiente de variação foi 15,88%. Esses valores indicam que os servidores, em geral, estão satisfeitos com o que recebem como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitas na realização

do trabalho.

De todas as dimensões, essa foi a que apresentou melhor homogeneidade nas respostas, além de apresentar maior valor médio. Os Peritos do Mato Grosso do Sul, de uma forma geral, estão contentes com o retorno financeiro por suas atividades laborais. Tal resultado vai ao encontro do estudo de Locke et al. (1980), o qual afirmam que as pessoas que ingressam no serviço público se importam menos com os aspectos financeiros do que indivíduos que trabalham no setor privado.

Na dimensão “satisfação com a chefia”, a média foi 5,14, o desvio padrão foi 1,45 e o coeficiente de variação foi 28,20%. Esses valores indicam que os servidores, em geral, estão satisfeitos com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles. O desvio padrão e o coeficiente de variação foram considerados de média dispersão, correspondendo a uma heterogeneidade média para essa dimensão.

Na dimensão “satisfação com a natureza do trabalho”, a média foi 5,09, o desvio padrão foi 1,57 e o coeficiente de variação foi 30,94%. Esses valores indicam que os servidores, em geral, estão satisfeitos com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas. A evidência que os Peritos estão satisfeitos com a natureza do seu trabalho será corroborada pela entrevista. O desvio padrão e o coeficiente de variação foram considerados de alta dispersão, correspondendo a uma heterogeneidade alta para essa dimensão.

Na dimensão “satisfação com as promoções”, a média foi 4,16, o desvio padrão foi 1,88 e o coeficiente de variação foi 45,18%. Esses valores indicam que os servidores, em geral, estão indiferentes, isto é, nem satisfeitos nem insatisfeitos, com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira da empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção. O desvio padrão e o coeficiente de variação foram considerados de alta dispersão, correspondendo a uma heterogeneidade alta para essa dimensão.

De todas as dimensões, essa última foi a única que não se apresentou em níveis de satisfação (entre 5 e 7), inclusive constando altos valores de desvio padrão e coeficiente de variação. Conforme será observado pelo autor mais a frente, não existe na perícia do Mato Grosso do Sul muitas possibilidades de ascensão em funções gratificadas. A única promoção possível para o setor de Perícia no Mato Grosso do Sul é a de chefe do setor, o qual apresenta recompensa financeira relativamente baixa para a quantidade de serviços demandados pela função. Assim, a ausência de satisfação para essa dimensão pode ser justificada por esse fato.

4.1.1. PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa possui como método de coleta de dados o acervo documento, observações do autor e entrevistas. O método de análise de dados utilizado foi a análise de conteúdo.

Em análise prévia ao sistema Cadastro de Intenção de Remoção (CIR) e ao Sistema Nacional de Gestão de Atividades de Criminalística (SISCRIM), disponibilizados pelo Instituto Nacional de Criminalística, foi verificado a quantidade de Peritos Criminais Federais lotados no Mato Grosso do Sul, além de suas intenções de serem removidos de localidade.

Nessa etapa, constatou-se que havia 16 (dezesesseis) Peritos que preencheram o CIR indicando a sua intenção de remoção, ou seja, 48,48% (quarenta e oito vírgula quarenta e oito por cento) do universo de 33 (trinta e três) Peritos lotados no Mato Grosso do Sul desejam ser removidos.

Dentre outras observações verificadas pelo autor, cabe transcrever os seguintes pontos evidenciados:

- A percentagem de servidores com intenção de remoção representa quase a metade dos servidores que realizam perícia. A presença de uma equipe na qual metade dos servidores desejam sair pode acarretar certas dificuldades para a Administração, inclusive dificultando a gestão dos trabalhos pela chefia do setor. Esse ponto foi evidenciado em queixas do chefe do setor, o qual sugeriu que a gestão administrativa da lotação dos servidores não fosse de competência da chefia da perícia;
- A presença de um concurso em andamento⁴, com expectativa de chegada de novos Peritos no final do ano de 2019, acarreta certa ansiedade naqueles servidores que desejam a remoção. Entretanto, apesar do desejo de remoção, não foi observado nenhum Perito desejando abandonar a carreira na Perícia Federal. Observa-se, assim, que na população estudada, alguns se mostram insatisfeito de alguma forma, porém, preferem aguardar a remoção de localidade a buscar outro emprego;
- Durante o período que o autor deste trabalho esteve lotado no setor pesquisado (aproximadamente 5 anos), não foi verificada nenhuma situação de inimizade grave entre os colegas de trabalho;
- Não existe no setor gratificações para exercer função de coordenação de áreas,

⁴ Disponível em: http://www.cespe.unb.br/concursos/pf_18/

ou similares. A única promoção possível para o setor de Perícia no Mato Grosso do Sul é a de chefe do setor, o qual apresenta recompensa financeira relativamente baixa para a quantidade de serviços demandados pela função;

- Campo Grande oferece voos diretos para Brasília/DF, São Paulo/SP, Campinas/SP e Cuiabá/MT. Já Dourados oferece voos diretos somente para Campinas/SP. Para aqueles servidores que desejam visitar a família em outra cidade, necessitam comprar voo com escala. A queixa mais frequente entre os servidores cuja origem é cidade diferente das supracitadas é que os voos possuem alto custo e longo tempo de viagem, obrigando-os a realizar poucas visitas aos familiares durante o ano. Para esses servidores, o adicional de fronteira poderia viabilizar essas visitas de uma forma mais frequente;
- Grande parte da demanda aos Peritos no estado do Mato Grosso do Sul são alcunhadas informalmente como “perícias gerais”, as quais qualquer Perito possui competências para realizá-las, visto que a capacitação das mesmas foi realizada na etapa de curso de formação. Cita-se para esses casos: perícia de veículo, de documentos, de mercadorias, de extração de celular, entre outras. As outras perícias são realizadas por Peritos com conhecimentos sobre o assunto, os quais receberam capacitação especializada. Para alguns casos, a perícia ainda é encaminhada para o órgão central, localizado em Brasília/DF, o qual possui a tecnologia específica para a realização do exame.

Em seguida, foram entrevistados 8 (oito) do total de 16 (dezesesseis) Peritos que indicaram a intenção de ser removido, compreendendo, assim, uma amostra de 50% (cinquenta por cento). Foram entrevistados 6 (seis) Peritos em Campo Grande/MS e 2 (dois) Peritos em Dourados/MS, obedecendo, assim, a proporção de Peritos lotados em cada uma das duas localidades.

As respostas das entrevistas foram compiladas em tabela e encontram-se disponíveis no “APÊNDICE D – Entrevista”. A seguir, são apresentados os principais resultados verificados nas entrevistas.

A idade do entrevistado pouco interferiu na decisão de permanecer na atual lotação. Na amostra, os entrevistados se apresentam com idade variando desde 29 anos até 56 anos, e não foi observado nenhum padrão de resposta para aqueles situados na faixa de idade inferior, intermediária ou superior.

O fato de o entrevistado possuir filhos fez com que o mesmo se preocupasse com questões como violência, condições de criar os filhos e estrutura física da cidade. Tal situação

pouco foi verificada naqueles entrevistados que não possuem filhos.

A mesma evidência do item anterior se presencia naqueles que possuem o estado civil “casado”, onde colocaram como importante a satisfação do cônjuge.

Dos oito entrevistados, seis indicaram que a presença da família é o aspecto prioritário na escolha da lotação. Um dos entrevistados que não assinalou esse aspecto (entrevistado B) possui a atual lotação como cidade de origem e também como cidade da família. O outro entrevistado que não assinalou esse aspecto (entrevistado H) possui o cônjuge e os filhos morando na mesma cidade que a de lotação dele, apesar de serem oriundos de outra cidade.

Os três pontos anteriores evidenciam que o fator “família” pesa bastante na decisão de escolha da cidade. A única exceção se verificou no entrevistado B, o qual possui estado civil divorciado, e, para escolha da sua lotação, ponderou mais as atividades laborais do que o aspecto familiar. Tal situação ainda pode ser analisada por meio da nota (de 0 a 7) que os entrevistados deram para a atual lotação. Aqueles que indicam que presença da família é o fator principal da escolha da lotação tiveram uma média de nota igual a 4,5 (quatro e meio), considerada uma nota de média para alta. Para esses, a cidade em si não é o problema, e sim a distância que estão dos seus familiares.

Conforme afirmado por Grandey, Cordeiro e Crouter (2005), uma relação negativa na questão familiar pode gerar atitudes negativas nas atividades laborais. Essa afirmação vai de encontro à pesquisa, tendo em vista que grande parte da intenção dos Peritos em serem removidos está ligada a aspectos de união familiar.

Um padrão de resposta verificado foi o desejo de fazer outro concurso, o qual foi assinalado “não” para todos os entrevistados. Além disso, a motivação para realizar o concurso para o cargo de Perito Criminal Federal foi, em quase a totalidade das respostas, as características do trabalho e sua remuneração. Tal fator, em comparação com as respostas dos questionários na pesquisa quantitativa, evidencia que, de forma geral, os Peritos estão satisfeitos com o cargo que ocupam e sua remuneração, não desejando a mudança de atividade.

Uma análise bastante equilibrada foi a questão do Adicional de Fronteira, visto que dos 6 (seis) entrevistados em Campo Grande/MS, metade assinalou que o Adicional de Fronteira seria suficiente para a permanência na sua atual lotação, enquanto a outra metade assinalou que não. Entretanto, conforme observado pelo autor previamente, para todos os entrevistados, se o Adicional de Fronteira fosse estabelecido para Campo Grande/MS, poderia tornar o seu grau de satisfação melhor. Para aqueles que marcaram a opção “não” nessa pergunta, afirmaram que a quantidade de visitas que iriam fazer a seus familiares se tornaria maior. Tal

evidência pode inclusive ser percebida no tocante em que esses entrevistados colocaram a presença da família como prioridade na sua escolha de lotação.

Assim, a política de retenção de pessoal, por meio da ferramenta de Adicional de Fronteira, obteria, para o caso em análise, sucesso em seu objetivo principal em metade da amostra. Apesar de não lograr êxito de permanecer o servidor na localidade para a outra metade da amostra, poderia elevar o nível de satisfação desses servidores. Inclusive, tal fato poderia compensar possíveis insatisfações geradas por aqueles servidores que não veem na Polícia Federal meios de ascensão profissional, e naqueles que não veem justa a forma como os critérios de remoção é realizada. Tais assuntos merecem reflexões mais aprofundadas, e será apresentado no plano de ação, quando da sugestão de estudos futuros.

Em relação aos Índices das Unidades para efeito de remoção, os Peritos de Campo Grande/MS consideraram não ser adequado os valores atribuídos atualmente, merecendo revisão das pontuações. Entretanto, os Peritos de Dourados/MS consideraram adequado. Tal resultado pode ser atribuído ao fato de Campo Grande/MS possuir índice inferior ao atribuído à Dourados/MS. Ainda sobre a análise do Adicional de Fronteira, cabe ainda a reflexão sobre possíveis atualizações dos Índices das Unidades, tendo em vista que o pagamento em pecúnia para essas localidades poderia gerar melhores condições de moradia.

Entretanto, grande parte dos entrevistados alegou considerar pouco transparentes as regras para remoção na Polícia Federal. Nesse ponto, cabe transcrever o que afirmou um dos entrevistados: “O Concurso de Remoção é ineficiente para Perito Criminal Federal, pois ele ocorre de acordo com a área. Então, ele é extremamente ineficiente. Se fosse um concurso de remoção que abarcasse todos os Peritos que ingressam no órgão, e tentasse fazer de uma forma em que houvesse mais vagas seria melhor. No entanto, o que ocorre são pouquíssimas vagas ofertadas, e isso acaba comprometendo toda a estrutura. Apesar de ingressarem cem Peritos, por exemplo, na verdade você vai ter quatro ou cinco vagas para remover Peritos de determinada área. Isso acaba dificultando ainda mais a saída do Perito da unidade de difícil fixação de efetivo”.

Ainda sobre esse ponto, abarcando a questão da ausência de transparência no processo de remoção via concurso de remoção, houve críticas de entrevistados quanto ao uso excessivo e injustificado da remoção de ofício ou recrutamento específico. Para esses, o principal critério de remoção deveria ser o concurso de remoção, devendo ser usadas outras modalidades para casos excepcionais. Adicionalmente ao colocado pelo entrevistado no parágrafo anterior, o qual critica a remoção de Perito por área, outro entrevistado apontou problema semelhante. Ele estava na unidade por volta de 5 anos, aguardando sua remoção. Durante esse período,

outro Perito da mesma área chegou na unidade. Esse Perito com menos tempo na unidade foi removido de ofício antes. Nesse caso, além do Perito mais antigo ter sua fila “furada”, o mesmo teve que aguardar mais tempo ainda, já que sua remoção via concurso de remoção estava condicionada à chegada de mais dois Peritos da mesma área.

4.2. PLANO DE AÇÃO

Tendo em vista os objetivos do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, foi realizado um Plano de Ação com o intuito de auxiliar na elaboração de políticas de pessoal na Perícia da Polícia Federal. No Quadro 3, é apresentado o Plano de Ação sugerido neste trabalho.

Diante dos resultados desta pesquisa, além de estudos feitos na área, pôde-se perceber que os Peritos Criminais Federais lotados no Estado do Mato Grosso do Sul estão, de uma forma geral, satisfeitos com o trabalho que executam. Entretanto, mesmo diante desse cenário, verifica-se a intenção de remoção de considerável número desses servidores, ou seja, a dificuldade em se fixar o efetivo.

Como ações de melhorias para a Administração Pública na gestão de políticas de retenção de pessoal, atitudes necessárias para o bom funcionamento das atividades de segurança pública, sugere-se que haja uma atualização nos normativos sobre concurso de remoção. Tal atualização deve possuir regras mais claras e iguais para todos aqueles servidores da Polícia Federal.

O uso do instrumento da remoção de ofício e recrutamento deve ser realizado com a devida justificativa da necessidade. Consoante ao que prega a lei de transparência (BRASIL, 2011), os processos de remoção de ofício devem ser públicos. Para tanto, tais processos devem estar abertos para todas as unidades da Polícia Federal em plataforma informatizada⁵.

Quadro 3 – Plano de Ação para a Perícia da Polícia Federal

FOCO	OBJETIVO	METODOLOGIA
Gestão de Pessoas	Atualização nos normativos sobre concurso de remoção	Realizar estudos por parte de equipe específica da Polícia Federal, a fim de incluir novos critérios pautados na transparência, como deixar aberto os processos de remoção em todas as unidades.

⁵ Atualmente, alguns órgãos do serviço público federal, nesses incluem-se a Polícia Federal, utilizam o sistema SEI, baseado no Processo Eletrônico Nacional. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/pensei/legislacao>

	Alocação de Peritos baseado na real necessidade do serviço	Não realizar o embasamento da alocação de Perito pela sua área de formação, permitindo, assim, Perito com pontuação maior ter mais opções de localidades no concurso de remoção. Sugere-se que as vagas no concurso de formação sejam para o cargo de Perito como um todo, e não por sua área de formação.
	Inclusão de cidades no rol taxativo da Portaria nº 455, de 19 de dezembro de 2017, do Ministério de Estado de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão	Realizar estudos por parte de equipe específica da Polícia Federal, a fim de verificar a necessidade de inclusão de cidades que possuem difícil fixação de efetivo.
Academia	Continuidade no trabalho sobre o tema apresentado	Como sugestão para novas pesquisas, cita-se a realização de pesquisas de satisfação em outras regiões do País, a fim de comparar os resultados obtidos nesta pesquisa.

Fonte: elaborado pelo Autor

Ademais, sugere-se a adoção de alocação de Peritos baseado na real necessidade do serviço. Cada estado apresenta sua particularidade de demanda de perícia. Para alguns desses estados, a demanda está bastante concentrada em atividades de cunho geral, isto é, que podem ser realizadas por qualquer Perito, independente da área de formação do mesmo. Nesses casos, a análise da alocação de servidor não deve ser baseada na sua área de formação, permitindo, assim, ao Perito com pontuação maior ter mais opções de localidades no concurso de remoção.

Além do mais, juntamente como novas pesquisas reflexivas sobre o Adicional de Fronteira, sugere-se a adoção de ações que verifique a necessidade de inclusão de cidades no rol taxativo da Portaria nº 455, de 19 de dezembro de 2017, do Ministério de Estado de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Esses novos estudos podem convergir para a necessidade de inclusão de cidades que possuem difícil fixação de efetivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a existência de relação entre a satisfação no trabalho e intenção de remoção de servidores Peritos Criminais Federais lotados no Mato Grosso do Sul para outros estados.

Os resultados do estudo demonstram que, de uma forma geral, os Peritos lotados no Mato Grosso do Sul encontram-se satisfeitos com os colegas de trabalho, com o salário, com a chefia e com a natureza do trabalho, e encontram-se indiferente com as promoções. Apesar de possuir um setor com níveis de satisfação adequado, não é suficiente para radicar todos os servidores no estado.

Dessa forma, tornou-se necessário o aprofundamento da questão, visto que, embora os Peritos estejam satisfeitos com seu trabalho, existe a intenção considerável por parte desses servidores em ser removido. Diversas variáveis foram consideradas a fim de se buscar as prováveis causas que estavam ocasionando essa intenção.

O aspecto familiar é o que mais pesa para a escolha da cidade de lotação entre os Peritos Criminais Federais. Na escolha da ordem de prioridade para a escolha de sua lotação, 6 (seis) dos 8 (oito) entrevistados colocaram a presença da família como o principal fator na ordem de prioridade. Além disso, outros fatores familiares como, satisfação do cônjuge e condições de criar filhos também foram mencionados.

Nesse aspecto, a Administração pouco tem a fazer para suprir essas necessidades nos Peritos, visto que ela não pode interferir na decisão de escolha de cidade da família de cada servidor. Entretanto, ela pode fornecer meios para deixar o servidor mais satisfeito, e, para alguns casos, ser suficiente para o Perito permanecer lotado nas localidades de difícil fixação de efetivo, como é o caso do adicional de fronteira para a cidade de Campo Grande/MS.

Além disso, verificou-se que a atual política de remoção não é satisfatória entre os Peritos. Diversas foram as queixas que a prática de remoção não possui instrumentos transparentes e iguais para todos os servidores. Todos os processos de remoção, seja aqueles de ofício seja aquelas a pedido, devem estar abertos para todas as unidades da Polícia Federal em plataforma informatizada, algo que tornaria a gestão da remoção mais transparente. Ademais, foi sugerida a adoção de alocação de Peritos baseado na real necessidade do serviço para cada localidade, e não na distribuição de Peritos ao longo do país baseado em sua área de formação.

Por fim, traçou-se um plano de ação com sugestões de pontos que merecem reflexões e investigações mais aprofundadas. Como sugestão para novas pesquisas, cita-se a realização de pesquisas de satisfação em outras regiões do País, a fim de comparar os resultados obtidos

nesta pesquisa.

6. REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M. PAULO, V. **Direito Administrativo Descomplicado**. 14. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2007.

ALMEIDA, D. R.; MEIRELES, A. S. **Satisfação e Trabalho**: uma análise do grau de satisfação dos servidores em estágio probatório da UFBA. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2015, Mar Del Plata, Argentina. 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136146>>. Acesso em: 28/04/18.

ANTUNES, M. T. P. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: Estratégia e Integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARCHER, E.R. **Mito da motivação**. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (org.). *Psicodinâmica da Vida Organizacional Motivação e Liderança*. 2ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BARBOZA, V. A. **A Cultura Organizacional como Estratégia de Desenvolvimento com Foco no Cliente Interno**: Estudo de caso do grupo Pão de Açúcar. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista UNIP, São Paulo, 2006.

BATISTA, A. A. V; et al. **Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro**. *Rev Esc Enferm USP*, 2005.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BION, E.N. **Satisfação no trabalho**: um estudo de caso na biblioteca da Universidade do Vale do Itajaí no Campus de São José. 2004. Relatório de estágio (Graduação em Automação de Escritórios e Secretariado) – Universidade do Vale do Itajaí, São José, 2004.

BÍSCOLI, F. R. V. A. **Cultura Organizacional nos Processos de Fusão**: O caso de uma universidade pública. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, Londrina, 2003.

BONTIS, N. **Intellectual capital**: an exploratory study that develops measures and models. *Journal of Management History into Management Decision*, Vol. 36. 1998.

BOTARI, P.; SANTOS, M. C. L.. **Conhecer, mensurar e gerir o capital intelectual**: um estudo do papel humano nas organizações. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, Novo Hamburgo, v. 6, n. 2, ago. 2009.

BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional** / James L. Bowditch, Anthony F. Bueno; Tradução de José H. Lamendorf. São Paulo: Cengage Learnig, 2014.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, mar. 2001.

BRASIL. **Código de Processo Penal**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del3689.htm. Acesso em: 17/12/2018

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

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. MS 21893 DF, de 24 de setembro de 1994. **Cabe remoção e acompanhamento de cônjuge ou companheiro**. Disponível em: <https://stf.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/14705289/mandado-de-seguranca-ms-21893-df>. Acesso em 08/12/2018

BRASIL. Decreto nº 5.116/2004, de 24 de junho de 2004. **Dispõe sobre o ingresso nas categorias funcionais da Carreira Policial Federal e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5116.htm. Acesso em 10/12/2018

BRASIL. Decreto nº 7.037, de 21 de dezembro de 2009. **Aprova o Programa Nacional de Direitos Humanos - PNDH-3 e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D7037.htm. Acesso em 07/10/2018

BRASIL. Decreto nº 9.227, de 6 de dezembro de 2017. **Regulamenta a Lei nº 12.855, de 2 de setembro de 2013**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9227.htm . Acesso em: 08/02/2019

BRASIL. Decreto-Lei nº 2.320, de 26 de janeiro de 1987. **Dispõe sobre o ingresso nas categorias funcionais da Carreira Policial Federal e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del2320.htmhttp://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9227.htm . Acesso em: 10/12/2018

BRASIL. Instrução Normativa nº 120-DG/PF, de 8 de novembro de 2017.

BRASIL. Lei Federal nº 12.527/2011, de 18 de novembro de 2011. **Regula o acesso a informações**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9227.htm http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm >. Acesso em: 22/11/2018

BRASIL. Lei Federal nº 12.855/2013, de 2 de setembro de 2013. **Institui a indenização devida a ocupante de cargo efetivo das Carreiras e Planos Especiais de Cargos que especifica, em exercício nas unidades situadas em localidades estratégicas vinculadas à prevenção, controle, fiscalização e repressão dos delitos transfronteiriços**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2013/lei-12855-2-setembro-2013-776955-publicacaooriginal-140972-pl.html>. Acesso em: 26/01/2019.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9227.htm

BRASIL. Lei Federal nº 4.483/1964, de 19 de novembro de 1964. **Reorganiza o Departamento Federal de Segurança Pública, e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4483.htm. Acesso em: 16/12/2018.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9227.htm

BRASIL. Lei Federal nº 8.112/1990, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime**

jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm> . Acesso em: 12/10/2018

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Gabinete do Ministro. Portaria nº 455/2017, de 19 de dezembro de 2017. **Define os Municípios considerados localidades estratégicas para os fins de que trata a Lei nº 12.855, de 2 de setembro de 2013, no âmbito do Departamento de Polícia Federal.** Disponível em: <http://www.lex.com.br/legis_27591218_PORTARIA_N_455_DE_19_DE_DEZEMBRO_D_E_2017.aspx> . Acesso em: 26/01/2019

BRESSER-PEREIRA, Luís C.; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRIEF, A.P.; WEISS, H. M. **Organizational behavior: affect in the workplace.** Annual Review of Psychology, Washington, DC, v. 53, p. 279-307, Jan. 2002.

BRITO, E.P.Z.; BATAGLIA, W.; BRITO, L. L; SILVA, A.A.; PORTO, E.C. **O Ambiente Organizacional e a Cooperação entre Empresas.** Relatório de Projeto de Pesquisa. CNPQ. São Paulo, 2007.

CAPPI, J. **Impacto da Evolução Tecnológica da Informação na Mudança Organizacional e no Comportamento dos Indivíduos.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>. Acesso em: 11 Mar. 2017.

CARDOSO NETO, F. **A reforma do Estado no Brasil Contemporâneo.** Joinville: Clube de Autores, 2007.

CARVALHO, A. C. M.; SOUZA, L. P. **Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação.** Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 4, n. 1, p. 73-83, jan./jun. 1999.

DAVID, L.M.L.; FARIA, M.F.B. **Calidad de vida en el trabajo: construcción y validación de una escala en organizaciones militares del Ejército.** Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. 2007.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho.** São Paulo: Pioneira, 1992.

DI PIETRO, M. S. Z. P. **Curso de Direito Administrativo,** 32 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DUARTE, A. P.; NEVES, J. **Relação entre Responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: o papel mediador da imagem organizacional.** In: ROBERTO, M. et al. (Orgs.). Percursos da investigação em psicologia social e organizacional, v. 4; p. 105-118. Lisboa: Colibri, 2011.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Cengage

Learning, 2008.

FIGUEREDO, J. M. **Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES**. 2012. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Escola de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GAETANI, F.; BAGGIO, S. **Capacitação e Desenvolvimento Organizacional no Setor Público: Entre "salgar carne podre" ou o "messianismo" dos recursos humanos**. II Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Isla de Margarita, Venezuela, 1997.

GRANDEY, A.; CORDEIRO, B.; CROUTER, A. **A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship**. Journal of Occupational and Organizational Psychology, New York, 2005.

HACKMAN, R.; PORTER, L. W. **Predicciones de la eficiencia en el trabajo por la teoria de las expectativas**. In: FLEISHMAN, E. A.; BASS, A. R. (Org.). Estudios de psicología industrial y del personal. México: Trillas, 1971.

HENRIQUE, A. C. R. **Instituto da remoção a pedido do servidor público: análise da jurisprudência atual**. Conteúdo Jurídico, Brasília, 2015.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental**. 1ª Edição. 2ª Reimp. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

HOUCK, M.; SIEGEL, J. **Fundamentals of Forensic Science**. 1 ed. New York: Academic Press, 2006.

JABES, J.; ZUSSMAN, D. **Motivation, Rewards and Satisfaction in the Canadian Federal Public Service**. Canadian Public Administration. 1988.

KJELDSEN, A. M.; HANSEN, J. R. **Sector differences in the public service motivation-job satisfaction relationship: exploring the role organizational characteristics**. Review of Public Personnel Administration, Online First, p. 1-25, fev. 2016. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371X16631605?journalCode=ropa>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

LEITE, M. C. S. B. **Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes**. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia, Portugal, 2013.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LOCKE, E. A. et al. **The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance**. London: Wiley, 1980.

MACARENCO, I. **Gestão com Pessoas – Gestão, Comunicação e Pessoas: Comunicação com competência de apoio para a Gestão alcançar Resultados Humanos**. 2006. Tese

(Doutorado em Ciência da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MARÇAL, J. F. **Curso de Direito Administrativo**. Belo Horizonte: Fórum, 2010.

MARCH, J. G; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. **Satisfação no trabalho**: uma breve revisão. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, v.30, n. 112, p. 69-79, jul./dez., 2005.

MARTINS, M. C. F. **Satisfação no trabalho**: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação. 1984. 204 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1984.

MATTOS, C. A. C. et. al. **Satisfação e Trabalho na Administração Pública Federal**: uma Investigação com Servidores do Ensino Superior. Revista Cereus, Gurupi, v.9, n. 1, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLO, M. L. B. C.; AMÂNCIO FILHO, A. A. **A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde**: o caso Fiocruz. Revista de Administração Pública, v. 44, n. 3. p. 613-636, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n3/04.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

MENEZES, D.P.S. **Motivação e Satisfação no Serviço Público e os seus Reflexos no Ato de Remoção**: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Pernambuco, Recife, 2016.

MEURER, O. M.; OLIVEIRA, L. A. **Comportamento Organizacional**: a Relação entre Família e Trabalho. 2015. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/01/Artigo-Oriele-Maria-Meurer.pdf>> Acesso em 20 abr. 2018.

MILIONI, B. **Dicionário de termos de recursos Humanos**. 4ª ed. São Paulo: Fênix, 2006.

MONACO, F. F.; GUIMARÃES, V. N. **Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho**: o caso da gerência de administração dos Correios. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552000000300005>. Acesso em 28 mar. 2018

NAUFEL, J. **Novo dicionário jurídico brasileiro**. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. Jhon W. Newstrom; tradução Ivan Pedro Ferreira dos Santos; revisão técnica Carlos Tasso Eira de Aquino. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

NOBLE, J.; GOMEZ, M.; FISH, J. S. **Quality of life and return to work following electrical burns**. Burns. 2006. In: SILVA COSTA, M. C. et. al. Imagem corporal e satisfação no trabalho entre adultos em reabilitação de queimaduras. Cogitare Enfermagem, vol. 15, n. 2, 2010.

NUNES, C. M. et al. **Satisfação e insatisfação no trabalho na percepção de enfermeiros de**

um hospital universitário. Rev. Eletr. Enf., v.2, n. 12, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5216/10.5216/ree.v12i2.7006>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

OLIVEIRA, A. F. **Servidor Público: remoção, cessão, enquadramento e redistribuição.** 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estrutura organizacional:** uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

PAIVA, V. **Sobre o conceito de "capital humano".** Cad. Pesqui., São Paulo, n. 113, p. 185-191, July 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742001000200010>> Acesso em 12/08/2018.

PINTO, C. F. P.; SILVA, F. M. **Gestão de pessoas na administração pública brasileira:** uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. Revista Eletrônica do Tribunal de Contas do Estado – RS, Porto Alegre, v. 2, n. 1, set. 2015. Disponível em: <<http://revista.tce.rs.gov.br/index.php/revtce/article/view/14>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

PIRES, J.C.; MACÊDO, K.B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, fev. 2006, Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 19/08/2018

RABELLO, E. **Curso de criminalística.** Porto Alegre: Sagra-Luzzatto, 1996.

RIBEIRO, J. **Comportamento Organizacional: Ferramentas para o Empreendedor.** Edição: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb, 2008.

RIGONATTO, Marcelo. **Coefficiente de variação.** Brasil Escola, 2014. Disponível em: <<http://brasile scola.uol.com.br/matematica/coeficiente-variacao.htm>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2014.

SANT'ANNA, A. S.; MORAES, L. F. R. **O movimento da qualidade de vida no trabalho:** um estudo de suas origens, evolução e principais avanços no Brasil. Ensaios de Administração. UFMG. Ciclo de Debates. Belo Horizonte, 1998.

SANTOS, M. J. N. **Gestão de Recursos Humanos:** Teoria e Práticas. Revista Sociologias, Porto Alegre, n. 12, Jul./Dez. 2004.

SCHIKMANN, R. **Gestão Estratégica de Pessoas:** Bases para a concepção do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: ANTONELLO, C. S. PANTOJA, M. J. Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências. In: CAMÕES, M. R. S. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: Enap, 2010.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA COSTA, M. C. et al. **Imagem corporal e satisfação no trabalho entre adultos em reabilitação de queimaduras.** Rev. Cogitare Enfermagem, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, vol. 15, n. 2, 2010. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/17849/11644>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

SILVA, A. A.; PORTO, E. C. **O Ambiente Organizacional e a Percepção de Incerteza na Indústria de Transformação Brasileira**. EnANPAD. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO2943.pdf>>. Acesso em 30/06/2018.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V. B. (Org.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. **A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.

SIQUEIRA, M.M.M. **Antecedentes de comportamentos da cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M.M.M. **Medidas do comportamento organizacional. Ferramentas de diagnóstico de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, V. T. A. **Satisfação no trabalho**: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. Revista da Escola de Enfermagem da USP, São Paulo, 2010.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**: gerando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAMAYO, A. **Valores e clima organizacional**. In: PAZ, M.G.T.; TAMAYO, A. (Orgs). Escola, saúde mental e trabalho. Brasília: Editora UnB, 1999.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M. **Visão sistêmica e gestão de pessoas**. In: TEIXEIRA, H. J. BASSOTTI, M.; SANTOS, T. S. Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública. São Paulo: FIA/USP, 2013.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **El Equipo de Trabajo Lava Jato de Brasil gana el Premio contra la Corrupción**. Disponível em: <https://www.transparency.org/news/pressrelease/el_equipo_de_trabajo_lava_jato_de_brasil_gana_el_premio_contra_la_corrupcio>. Acesso em 06/09/2018

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

WOLFFENBÜTTEL, A. **O que é desvio padrão?** Revista IPEA, Brasília, Ano 3, ed. 23, jun.

2006. Disponível em:

<http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2104:catid=28&itemid=23>. Acesso em 15 nov. 2018.

ZAFALON, Z. R. **O Estado e a democracia: a informação nos meios tecnológicos e mediáticos**. São Bernardo dos Campos, 2006.

ZALESKI, N. J. **Formação e Desenvolvimento de Redes Flexíveis no Contexto do Progresso Regional**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

APÊNDICE A – Questionário da Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

Nos itens a seguir, assinale nos parênteses que antecedem cada frase o valor que melhor representa sua resposta, utilizando os números abaixo:

1 = Totalmente insatisfeito

2 = Muito insatisfeito

3 = Insatisfeito

4 = Indiferente

5 = Satisfeito

6 = Muito satisfeito

7 = Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

- () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- () Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- () Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- () Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- () Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
- () Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
- () Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
- () Com o meu salário comparado ao custo de vida.
- () Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- () Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.
- () Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
- () Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- () Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- () Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- () Com o entendimento entre eu e meu chefe.

- () Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
- () Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
- () Com a maneira como meu chefe me trata.
- () Com a variedade de tarefas que realizo.
- () Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
- () Com a capacidade profissional do meu chefe.

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista realizada com Peritos Criminais Federais lotados no estado do Mato Grosso do Sul

Olá! Me chamo Frederico e sou aluno do curso de Mestrado Profissional de Administração Pública em Rede (PROFIAP) pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS). Estou realizando meu Trabalho de Conclusão Final (TCF) sobre a intenção de remoção dos Peritos Criminais Federais no estado do Mato Grosso do Sul. Em análise prévia ao sistema Cadastro de Intenção de Remoção (CIR), disponibilizado pelo Instituto Nacional de Criminalística, verifiquei que você assinalou a intenção de ser removido da sua atual lotação. Minha pesquisa visa encontrar as causas dessa intenção de remoção, buscando possíveis melhorias que a Administração poderia adotar para manter maior número de Peritos Criminais Federais radicados no estado.

Conto com a sua colaboração para responder algumas perguntas. Todas as informações aqui disponibilizadas serão mantidas em sigilo.

1. Concede permissão para gravar esta entrevista?
2. Qual o seu nome completo?
3. Qual a sua atual lotação?
4. Para qual localidade você deseja ser removido?
5. Qual a sua cidade de origem?
6. Qual a sua idade?
7. Qual o seu estado civil?
8. Possui filhos?
9. Sua família mora na mesma cidade que você? Caso negativo, qual cidade?
10. Qual a principal causa que te motivou a fazer concurso para Perito Criminal Federal?
11. Pretende fazer outro concurso?
12. Descreva os aspectos positivos de estar trabalhando na sua atual unidade.
13. Descreva os aspectos negativos de estar trabalhando na sua atual unidade.
14. Em uma escala de 0 a 7, qual valor você classifica sua satisfação na sua atual unidade?
15. Caso o “Adicional de Fronteira” fosse regulamentado para sua atual cidade de lotação, você permaneceria nela?
16. Você considera adequado os “Índices das Unidades” utilizados atualmente para fins de “Concurso de Remoção”?
17. Da relação de itens abaixo, liste as cinco que você considera mais importante (em ordem de prioridade) na escolha da sua lotação.

- Estrutura de trabalho;
- Clima no trabalho;
- Oportunidade de crescimento profissional;
- Presença da família;
- Condições de criar filhos;
- Satisfação do cônjuge;
- Estrutura física da cidade;
- Clima da região;
- Cultura;
- Custo de vida;
- Gastronomia;
- Oportunidades de diversão;
- Trânsito;
- Violência;
- Outros.

APÊNDICE C – Resultado do Questionário (EST)

Item/Respondente	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29	R30	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	4	7	3	6	3	2	6	7	5	6	7	6	4	5	5	7	5	6	4	6	5	6	5	3	6	5	7	7	5	4	5,23	1,48
2. Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.	6	5	6	5	3	4	6	7	2	6	5	6	4	6	5	4	7	5	5	6	6	7	3	3	6	5	7	7	3	4	5,13	1,41
3. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	1	5	6	7	3	3	5	7	5	5	5	6	2	7	1	7	7	4	4	4	7	4	3	3	6	4	5	7	3	6	4,73	1,82
4. Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.	1	3	5	7	5	3	5	7	5	5	4	6	1	1	2	5	6	4	3	4	5	4	3	3	7	4	1	4	2	6	4,03	1,81
5. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	5	6	6	7	6	7	5	7	5	5	5	6	6	7	7	7	7	5	5	6	6	6	5	5	7	5	7	4	6	6	5,90	0,88
6. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	2	6	3	7	6	4	6	7	6	5	5	6	4	6	6	5	5	6	4	7	5	5	5	3	5	5	7	7	5	5	5,27	1,26
7. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	2	6	6	7	6	5	7	5	5	6	6	6	5	6	4	4	7	5	6	6	7	5	5	4	6	2	5	7	3	2	5,20	1,47
8. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	2	6	6	7	5	7	5	7	5	5	5	6	5	7	7	7	7	5	6	7	6	6	5	4	7	5	7	4	6	7	5,80	1,21
9. Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.	6	5	7	4	3	4	6	5	3	6	6	6	4	6	5	4	6	5	5	6	6	4	4	4	6	5	6	7	3	5	5,07	1,14
10. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	1	5	5	7	5	4	5	5	3	3	3	5	1	7	1	6	4	4	4	4	4	1	3	2	7	4	1	4	1	4	3,77	1,83
11. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	1	4	5	5	5	5	5	7	3	5	4	6	5	6	5	4	7	5	5	6	7	5	4	4	7	3	5	7	5	3	4,93	1,39
12. Com o meu salário comparado ao custo de vida.	5	6	6	5	6	6	5	5	5	6	5	6	6	7	7	7	7	5	6	5	6	6	5	5	7	5	5	6	5	7	5,77	0,77
13. Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.	1	6	6	7	0	3	7	7	5	7	6	6	7	7	7	5	7	6	6	7	7	6	5	5	7	6	7	7	5	5	5,77	1,74
14. Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.	2	7	3	7	5	6	6	7	6	6	6	6	4	5	6	6	6	6	5	7	6	5	3	4	5	5	7	7	5	5	5,53	1,20
15. Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.	5	7	6	6	6	7	5	7	6	6	6	6	7	7	7	7	7	6	5	6	6	6	5	5	7	6	6	4	5	6,00	0,83	
16. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	1	5	5	7	5	2	5	7	3	2	5	6	1	7	1	7	5	4	4	4	7	1	3	4	6	4	1	4	3	5	4,13	2,00
17. Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.	1	6	3	6	5	6	6	7	6	3	6	6	4	5	5	3	5	5	5	6	5	5	5	4	5	4	7	6	4	5,03	1,35	
18. Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.	2	3	5	7	6	2	3	7	5	2	5	6	1	6	4	4	6	5	3	5	7	5	4	5	5	5	5	6	5	5	4,63	1,56
19. Com o entendimento entre eu e meu chefe.	4	6	7	5	2	4	6	7	3	6	5	6	4	7	1	4	7	5	6	6	6	6	4	4	7	6	7	7	3	4	5,17	1,62
20. Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.	1	4	5	5	5	1	5	7	3	5	4	6	1	7	1	6	5	4	4	4	7	1	3	4	7	4	1	4	4	6	4,13	1,94
21. Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	4	6	6	7	5	7	5	7	5	5	5	6	6	7	7	7	7	5	5	6	6	6	5	5	7	5	7	4	6	6	5,83	0,95
22. Com a maneira como meu chefe me trata.	4	6	7	7	3	4	6	7	3	6	6	6	4	7	3	5	7	5	6	6	6	6	4	4	7	5	7	7	3	4	5,37	1,43
23. Com a variedade de tarefas que realizo.	2	3	6	7	5	6	3	7	5	5	6	6	2	6	5	4	6	5	3	6	7	3	5	4	7	2	7	7	5	2	4,90	1,71
24. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	1	7	2	7	5	7	6	7	6	7	6	6	5	5	7	7	4	6	3	6	5	6	5	3	6	6	6	7	5	4	5,43	1,57
25. Com a capacidade profissional do meu chefe.	3	6	7	3	1	3	6	7	3	5	5	6	3	6	4	5	7	5	5	6	6	6	3	4	7	6	7	7	3	4	4,97	1,65

Fonte: elaborado pelo Autor.

APÊNDICE D – Entrevista

VARIÁVEL/ENTREVISTADO	A	B	C	D	E	F	G	H
Atual Lotação	Campo Grande/MS	Campo Grande/MS	Dourados/MS	Campo Grande/MS	Dourados/MS	Campo Grande/MS	Campo Grande/MS	Campo Grande/MS
Localidade desejada	Brasília/DF	Brasília/DF	Uberlândia/MG	Rio de Janeiro/RJ	Brasília/DF	Goiânia/GO	Rio de Janeiro/RJ	Maceió/AL ou Aracaju/SE
Cidade de origem	Brasília/DF	Campo Grande/MS	Tupaciguara/MG	Rio de Janeiro/RJ	Brasília/DF	Goiânia/GO	Rio de Janeiro/RJ	Maceió/AL
Idade	36	34	56	38	29	39	34	49
Estado civil	Divorciado	Divorciado	Casado	Casado	Solteiro	Casado	Solteiro	Casado
Filhos	Não	Não	Sim, dois, que não moram comigo	Sim, um	Não	Sim, um	Não	Sim, três
Cidade da família	Brasília/DF	Campo Grande/MS	Dourados/MS (somente a esposa)	Rio de Janeiro/RJ	Brasília/DF	Goiânia/GO	Rio de Janeiro/RJ	Campo Grande/MS
Motivação para o concurso	Trabalho desafiador	Trabalho instigante e bem remunerado	Natureza do trabalho	Remuneração	Admiração pela instituição e remuneração	Características científicas da carreira	Trabalho desafiador	Trabalho desafiador. Contribuição para a sociedade
Desejo de outro concurso	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Aspectos positivos unidade atual	Atuar numa região de fronteira. Conhecer a realidade de outra unidade da PF. Desafios de integrar outra cultura.	Cidade agradável e com baixo custo de vida	Cidade com boa segurança, custo de vida razoável, ambiente de trabalho razoável, satisfação do cônjuge	Baixo índice de violência e deslocamento rápido pela cidade	Baixo custo de vida e deslocamento rápido pela cidade	Cidade com boa qualidade de vida e bom clima de trabalho	Baixo custo de vida e deslocamento rápido pela cidade	Diversidade de atividades e aprendizado multidisciplinar
Aspectos negativos unidade atual	Excesso de trabalho e em condições insalubres. Distância da família. Falta de estrutura da cidade.	Poucas oportunidades de trabalho na área de formação	Distância da família (país)	Distância da família	Distância da família, poucos voos para outras cidades e poucas oportunidades de diversão. Excesso de trabalho.	Distância da família	Distância da família	Excesso de trabalho e em condições insalubres. Ausência do adicional de fronteira.
Satisfação com a cidade (0 a 7)	5	4	7	4	2	4	5	5
Adicional de fronteira seguraria?	Não	Sim	N/A	Não	N/A	Não	Sim	Sim
Índice das Unidades é adequado?	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
Ordem de prioridade na lotação	1. Presença da Família; 2. Estrutura Física da cidade; 3. Estrutura de trabalho; 4. Oportunidade de crescimento profissional; 5. Clima no trabalho	1. Estrutura de trabalho; 2. Clima no trabalho; 3. Violência; 4. Custo de vida; 5. Cultura	1. Presença da família; 2. Estrutura do trabalho; 3. Satisfação do cônjuge; 4. Clima de trabalho; 5. Custo de vida	1. Presença da família; 2. Condições de criar filhos; 3. Satisfação do cônjuge; 4. Estrutura física da cidade; 5. Cultura	1. Presença da família; 2. Oportunidade de diversão; 3. Clima no trabalho; 4. Estrutura física da cidade	1. Presença da família; 2. Satisfação do cônjuge; 3. Condições de criar filhos; 4. Violência; 5. Estrutura de trabalho	1. Presença da família; 2. Trânsito; 3. Violência; 4. Custo de vida; 5. Oportunidade de diversão	1. Violência; 2. Condições de criar filhos; 3. Satisfação do cônjuge; 4. Custo de vida; 5. Estrutura física da cidade

Fonte: elaborado pelo Autor.