

# O trabalho e seus sentidos: um estudo com peritos criminais da Polícia Federal

## Andrea Leite Rodrigues

Universidade de São Paulo / Escola de Artes, Ciências e Humanidades  
São Paulo / SP — Brasil

## Alcides Barrichello

Universidade Presbiteriana Mackenzie / Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
São Paulo / SP — Brasil

## Hélio Arthur Reis Irigaray

Fundação Getúlio Vargas / Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
Rio de Janeiro / RJ — Brasil

## Donaldson Resende Soares

Ministério da Justiça e da Segurança Pública do Brasil  
Distrito Federal / DF — Brasil

## Estelle M. Morin

École des Hautes Études Commerciales — HEC-Montreal  
Quebec / Canadá

Servidores públicos comprometidos e orientados por valores do *éthos* público é um dos principais desafios da gestão de pessoas. Conhecer o que lhes dá sentido ao trabalho pode ser um caminho para ações pertinentes, fora de estigmas e más interpretações sobre a relação entre o indivíduo e seu trabalho no setor público. O propósito deste artigo é avaliar os fatores antecedentes da experiência de sentido do trabalho, bem como sua relação com bem-estar psicológico, sofrimento psicológico e comprometimento afetivo em peritos criminais da Polícia Federal. Trata-se de pesquisa de natureza quantitativa, com uso de análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais. Os resultados indicam que os peritos veem sentido em seu trabalho, o qual advém de sua utilidade social e das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. O sentido está positivamente relacionado com bem-estar psicológico e comprometimento afetivo e negativamente com sofrimento psicológico. São discutidos os resultados da aplicação do modelo à luz de um marco de responsabilidade gerencial para desenvolvimento da função pública e conclui-se que ele oferece boa contribuição para gestão de pessoas no setor público possibilitando discutir fatores que favorecem a experiência de comprometimento e qualidade de vida psíquica no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** sentidos do trabalho; bem-estar psicológico no trabalho; sofrimento no trabalho; comprometimento organizacional; Polícia Federal.

## El trabajo y sus significados: un estudio con expertos en delitos de la Policía Federal

Servidores públicos comprometidos y guiados por los valores del *ethos* público es uno de los principales retos de la gestión de personas. Saber lo que les da sentido al trabajo puede ser una forma para acciones pertinentes, fuera de los estigmas y conceptos erróneos acerca de la relación entre el individuo y su trabajo en el sector público. Este estudio tiene como objetivo evaluar los factores de fondo de la experiencia de sentido en el trabajo y su relación con el bienestar psicológico, la angustia psicológica y el compromiso emocional a los expertos forenses de la Policía Federal. Se trata de una investigación cuantitativa, utilizando el análisis factorial confirmatoria y modelos de ecuaciones

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612159318>

Artigo recebido em 1<sup>a</sup> fev. 2016 e aceito em 8 mar. 2017.

Os autores agradecem ao professor Fernando de Souza Coelho pela contribuição relevante sobre o conceito de função pública e pelos ricos debates sobre a formação profissional no setor público. Sem sua contribuição, este trabalho não teria sido possível.



ciones estructurales. Utilidad social del trabajo y de aprendizaje y desarrollo de oportunidades eran la mayoría de los factores de fondo importantes. El significado del trabajo se relaciona negativamente con la angustia psicológica y positivamente con el compromiso afectivo y bienestar psicológico. Los resultados de la aplicación del modelo se discuten a la luz de un marco de responsabilidad de gestión para el desarrollo de la función pública. Se llegó a la conclusión de que ofrece una buena contribución a la gestión de personas en el sector público que permite analizar los factores que favorecen la experiencia del compromiso y de la calidad de la vida psíquica en el lugar de trabajo.

**Palabras clave:** sentidos del trabajo; bienestar psicológico en el trabajo; sufrimiento en el trabajo; comprometimiento organizacional; Policía Federal.

### Work and Its meanings: a study of forensic experts in the Federal Police

One of the main challenges of human resources management in public administration is to make sure that civil servants are committed to and driven by values of the public ethos. Understanding the elements that give meaning to their work can be a way to take pertinent action, leaving aside the stigma and misinterpretation of the relationship between individuals and their work in the public sector. This article aims to assess the antecedent factors of our central construct, meaning of work, and its relationships with psychological well-being, psychological distress and affective commitment for forensic experts in the Federal Police. It is a quantitative study that uses confirmatory factor analysis and structural equation modeling. The results show that forensic experts find meaning in their work through its social utility and the opportunities they have to learn and develop. Meaning is positively related to psychological well-being and affective commitment, and negatively related to psychological distress. This study discusses the results of applying this model in light of a managerial accountability framework to develop the civil service and concludes that it offers a good contribution to human resources management in the public sector, making it possible to discuss factors that favor the experience of commitment and psychological quality of life in the work environment.

**Keywords:** meaning of work; psychological well-being; psychological distress; organizational commitment; Federal Police.

## 1. INTRODUÇÃO

A modernização da gestão de pessoas se encontra sistematicamente entre os grandes temas de qualquer agenda de reforma da administração pública. Entretanto, esse tema segue carregado de ceticismo, dada a percepção dominante entre os gestores públicos, que combina a crítica dos modelos existentes com a aguda sensação a respeito de como é difícil mudá-los. Passadas mais de duas décadas da reforma do Estado brasileiro, persistem as críticas generalizadas ao funcionamento e desempenho do Estado (Abrucio, 2007).

A ideia de um corpo de profissionais, burocracia profissional ou função pública (Bacellar Filho, 2003; Longo, 2007) requer que temas outrora restritos à administração privada sejam tratados no âmbito do setor público. Competências, discricionariedade, desenvolvimento gerencial, atendimento ao cidadão e desempenho são alguns dos termos que passaram a povoar os estudos sobre a necessidade de um corpo técnico apto a lidar com as mudanças recentes nos modelos organizacionais do Estado contemporâneo (Secchi, 2009). Isso implica a trabalhosa e tumultuada transição de um Estado taylorista e engessado para o que Bresser-Pereira e Spink (1998) chamaram de modelos pós-burocráticos ou Estado gerencial. Secchi (2009) apresenta as transições entre os modelos organizacionais na administração pública brasileira. Entre outros pontos de tensão, essas mudanças demandam um perfil de servidor público que abandone o estilo hostil, autorreferente e indiferente à produção do bem público (Junquilha, 2002) para um profissional com competências para tomar decisões, trabalhar em equipe, evoluir em conhecimento e capacidade técnica e humana de trabalho, imbuído em

valores afeitos à geração de bem-estar social. As mudanças nos modelos organizacionais só poderão vingar se vierem acompanhadas de outros modos de encarar o sentido de ser servidor público, além de perseguir condições de trabalho que aumentem as possibilidades de qualidade de vida psíquica e experiência positiva, seja na relação servidor-trabalho, seja servidor-organização pública.

O trabalho aqui desenvolvido se insere como contribuição ao conhecimento sobre qual é o sentido do trabalho para servidores, dentro da ideia de desenvolvimento da função pública como paradigma de desenvolvimento da gestão de pessoas no Estado brasileiro.

O objetivo específico é avaliar os fatores antecedentes da experiência de sentido do trabalho, bem como sua relação com bem-estar psicológico, sofrimento psicológico e comprometimento afetivo em peritos criminais da Polícia Federal. Constitui-se relevante para a academia, para a instituição em questão, todos os seus servidores e para a sociedade brasileira. Para a academia, pois pela primeira vez um modelo integrado, com antecedentes, construto central e consequentes, foi usado com sujeitos de pesquisa de uma organização pública brasileira. Para a Polícia Federal, uma vez que os resultados obtidos contribuirão para avançar o conhecimento sobre a relação do servidor com seu trabalho nessa destacada organização pública brasileira, reconhecida internacionalmente. Para os servidores, que poderão refletir sobre seu trabalho, fora da polarização servidor vocacionado *versus* servidor utilitarista. Finalmente, para a sociedade brasileira, que poderá entender o trabalho dos servidores fora de estigmas que os desqualificam como profissionais desvocacionados.

No campo da administração, o sentido do trabalho tem sido tratado como indicativo de motivação, ideia que remonta à Escola Sociotécnica (Trist, 1978, 1981) e à Job Design Theory (Hackman e Oldham, 1976). Ambas as perspectivas teóricas destacaram que a relação do trabalhador não se limita a questões racionais e instrumentais, envolvendo subjetividade e geração de estado psíquico positivo tanto no trabalho em si quanto com o ambiente no qual ele se desenrola. Outras pesquisas relacionam sentido do trabalho com engajamento (May, Gilson, e Harter, 2004), satisfação no trabalho (Wrzesniewski et al., 1997), redução de estresse (Elangovan, Pinder e McLean, 2010) e ética em negócios (Michaelson et al., 2014).

“O que é o sentido do trabalho para você?” foi a pergunta de partida de um estudo de natureza qualitativa, realizado por Morin (2001) com executivos de vários setores, incluindo servidores públicos da província de Quebec, Canadá. Posteriormente, Morin (2008) elaborou e testou seis hipóteses relacionando construtos antecedentes com o sentido do trabalho. Tal pesquisa foi replicada com professores universitários brasileiros e canadenses (Villas Boas e Morin, 2013), inspirou o trabalho de Rodrigues, Barrichello e Morin (2016) e é o modelo de escolha para entabular o presente artigo.

Este artigo está dividido em seis seções, além desta introdução. Na próxima, é apresentado o marco teórico, o qual serve de base para fundamentar as discussões sobre o objeto de estudo. Na terceira seção é mostrado o percurso metodológico de coleta e tratamento dos dados. Posteriormente, na quarta seção, são descritos os resultados da pesquisa, os quais são discutidos na seção seguinte. Finalmente, na sexta e última seção, são apresentadas as implicações desta investigação e proposta uma agenda para estudos futuros.

## 2. MODELO TEÓRICO

O sentido do trabalho já aparecia como variável importante em clássicos como os da Escola Sociotécnica (Trist, 1981) e da Job Design Theory (Hackman e Oldham, 1976; Sims, Szilagyi e Keller, 1976),

tendo esta última chegado a propor que considerar seu próprio trabalho como significativo configura um estado psicológico que leva o trabalhador a maior produtividade (quantidade entregue), melhor produtividade (qualidade da entrega), redução dos níveis de absenteísmo, melhor adequação ao comportamento esperado (*best fit*) e menor rotatividade (*turn over*).

Os estudos sobre sentido do trabalho são frequentemente associados ao grupo Meaning of Work (MOW), o qual foi criado no fim dos anos 1970 e desenvolveu pesquisas aplicadas em diversos países (*cross country*) com o propósito de identificar características do sentido do trabalho próprias de cada lugar. De acordo com seus resultados, pode-se inferir que o sentido do trabalho é função tanto das experiências individuais quanto do contexto organizacional e ambiental no qual o indivíduo está inserido (MOW, 1987). Morin e Cherré (1999), inspirados pelo trabalho do MOW, estabeleceram uma escala de avaliação dos sentidos do trabalho contendo três fatores antecedentes relacionados com a experiência individual, denominados fatores do sentido *do* trabalho — autonomia, oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem e utilidade social do trabalho —, e três fatores relacionados com o ambiente, denominados fatores do sentido *no* trabalho — cooperação e relacionamento com colegas, reconhecimento e retidão moral.

O modelo aqui apresentado relaciona os seis fatores de Morin e Cherré (1999) como construtos antecedentes ligados à experiência de sentido — autonomia, aprendizagem e desenvolvimento, utilidade social, reconhecimento, retidão moral e cooperação entre pares — com o construto central, sentido do trabalho. Para fins de definição do construto central, foi seguido o trabalho de Morin (2003), que utilizou o conceito de *meaningfulness work* a partir da definição de May, Gilson e Harter (2004). A proposta desses seis construtos como antecedentes também está em sintonia com o que Ciulla (2000) afirmou sobre o sentido do trabalho, que contém uma dimensão objetiva (condições de trabalho como ambiente e relacionamentos) e uma dimensão subjetiva (percepções dos trabalhadores quanto a autonomia e propósito). Tal ideia foi posteriormente corroborada por Michaelson e colaboradores (2014).

O quadro 1 resume as definições, hipóteses e referências que inspiraram a formulação das seis hipóteses sobre os fatores antecedentes do construto sentido do trabalho. Considerando a produção pregressa que apresenta as bases teóricas para a proposição dessas seis hipóteses, optamos por elencar sucintamente os argumentos e as obras que as embasam.

#### QUADRO 1 HIPÓTESES SOBRE VARIÁVEIS ANTECEDENTES DO SENTIDO DO TRABALHO

	Fatores	Hipótese	Referência
<b>Utilidade Social</b>	O trabalho tem por objetivo uma contribuição social.	H1: Quanto maior for a utilidade social ou contribuição social percebida do trabalho, maior o seu sentido.	Dik e Duffy (2009); Wrzesniewski et al. (1997)
<b>Autonomia</b>	A realização do trabalho envolve a capacidade de tomar decisões sobre tempo, recursos e resultados.	H2: Quanto maior for a percepção de autonomia, mais elevado o sentido do trabalho.	Isaksen (2000); Sims, Szilagyi e Keller (1976)

*Continua*

	Fatores	Hipótese	Referência
<b>Oportunidade de Aprendizagem e Desenvolvimento</b>	O trabalho envolve a experiência de aquisição de conhecimento e de habilidades.	H3: Quanto maior a percepção de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, mais elevado o sentido do trabalho.	Isaksen (2000); Ketchum e Trist (1992)
<b>Cooperação e relacionamento entre colegas</b>	A realização do trabalho envolve experiências de solidariedade com bons e relevantes relacionamentos com colegas e pares.	H4: Quanto maior a percepção de cooperação e relacionamento entre colegas de trabalho, maior o sentido do trabalho.	Pratt e Ashforth (2003); Wrzesniewski (2003)
<b>Reconhecimento</b>	A realização do trabalho acarreta a experiência de retorno positivo da parte de superiores e pares.	H5: Quanto maior for a percepção de reconhecimento, maior é o sentido do trabalho.	Siegrist (1996); Siegrist, Li e Montano (2014)
<b>Retidão Moral</b>	O trabalho está de acordo com os valores do indivíduo (dimensão ética).	H6: Quanto maior a percepção de retidão moral no trabalho, maior o sentido do trabalho.	Morin (2001)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Complementarmente, entende-se que o construto central está relacionado com três construtos consequentes, quais sejam, bem-estar psicológico, com seu antônimo sofrimento psicológico, e comprometimento afetivo. Considera-se que esses três são indicadores de qualidade de vida psíquica no trabalho, seguindo a experiência de Vilas Boas e Morin (2013, 2014). Sustenta-se a ideia de que a vivência de sentido está relacionada com a experiência de saúde psíquica, associada não apenas ao bem-estar psicológico (Huppert, 2009; Veit e Ware, 1983), mas também ao comprometimento organizacional de natureza afetiva (Meyer e Allen, 1991) e baixos níveis de sofrimento psíquico (Veit e Ware, 1983).

A Organização Mundial da Saúde (OMS) define saúde mental como um estado de bem-estar no qual um indivíduo tem domínio sobre suas realizações, habilidades e capacidade para lidar com fatores estressantes normais à vida comum, além de trabalhar produtivamente e ser capaz de fazer contribuições à sua comunidade (Organisation Mondiale de la Santé, 1999; World Health Organization, 2001). Se por um lado foram definidos e testados possíveis fatores antecedentes, no presente artigo também se buscou entender se o sentido poderia ser uma variável indicadora de outras, também importantes para compreender a vida das pessoas no ambiente de trabalho. Assim, buscou-se relacionar sentido com bem-estar psicológico e com comprometimento, ambos construtos relacionados com as possibilidades de existência saudável e profícua.

Para fins operacionais, foi usado o trabalho de Veit e Ware (1983) para definir bem-estar psicológico e sofrimento psíquico no trabalho. Tais autores, por sua vez, recorreram à escala Mental Health Inventory (MHI), que avalia globalmente um estado de saúde ou sofrimento mental com base em um *score*. Trata-se de um instrumento que tanto permite construir um *score* geral com a escala original quanto *scores* parciais para seis subescalas: ansiedade, depressão, perda do controle comportamental/

emocional, efeito geral positivo, laços emocionais e satisfação geral com a vida (Davies et al., 1998). Na presente pesquisa foram utilizadas cinco subescalas: ansiedade, depressão, perda do controle comportamental/emocional, laços emocionais e efeito geral positivo. Todas elas foram construídas de tal maneira que, quanto maior a pontuação ou *score*, maior a variável que a nomeia. Dessa forma, quanto maior o *score* nas subescalas ansiedade, depressão e perda do controle comportamental/emocional, maior o nível de sofrimento psíquico. Quanto maior o *score* nas subescalas efeito geral positivo e laços emocionais, maior o bem-estar psicológico do indivíduo.

O conceito de bem-estar psicológico incorpora não só a noção de emoções positivas de contentamento e felicidade, mas também outras como comprometimento, autoestima e afeição. Huppert (2009) esclarece que bem-estar psicológico evoluiu de um conceito relacionado com a noção de ausência de disfunção ou de má adaptação ao meio social para as noções de desenvolver o potencial do indivíduo, ter controle sobre sua própria vida, ter propósitos, objetivos a alcançar, além de ter experiências com relações sociais positivas. Desta feita, tal qual fez Morin isoladamente (2008) e conjuntamente em Vilas Boas e Morin (2013, 2014), assumiu-se a hipótese de que o sentido é um indicador de presença de bem-estar psicológico no trabalho.

*Hipótese 7: O sentido do trabalho influencia positivamente o bem-estar psicológico no trabalho.*

A noção de bem-estar sustentável não requer que os indivíduos se sintam bem todo o tempo. A experiência de emoções dolorosas (por exemplo: decepção, falha, luto) é uma parte normal da vida e ser capaz de gerenciar essas emoções negativas ou dolorosas é essencial para o bem-estar de longo prazo. Entretanto, ele pode ser comprometido quando emoções negativas são extremas ou duram muito tempo e interferem na habilidade da pessoa de funcionar em sua vida cotidiana (Huppert, 2009). Massé e colaboradores (1998) demonstraram que o bem-estar psicológico e o sofrimento psíquico são diferentes, porém são estados mentais complementares. Assim, foi assumida a hipótese de que o sentido influencia negativamente o sofrimento psíquico, que no presente trabalho foi avaliado por três subescalas do MHI: ansiedade, depressão e perda de controle comportamental/emocional.

*Hipótese 8: O sentido do trabalho influencia negativamente o sofrimento psicológico.*

O último construto agregado a este estudo foi comprometimento. Trata-se da força que leva indivíduos a ações pertinentes para consecução de um ou vários objetivos. O interesse dominante nos estudos sobre comprometimento com o trabalho refere-se a como relacioná-lo com desempenho e com políticas de retenção de pessoas.

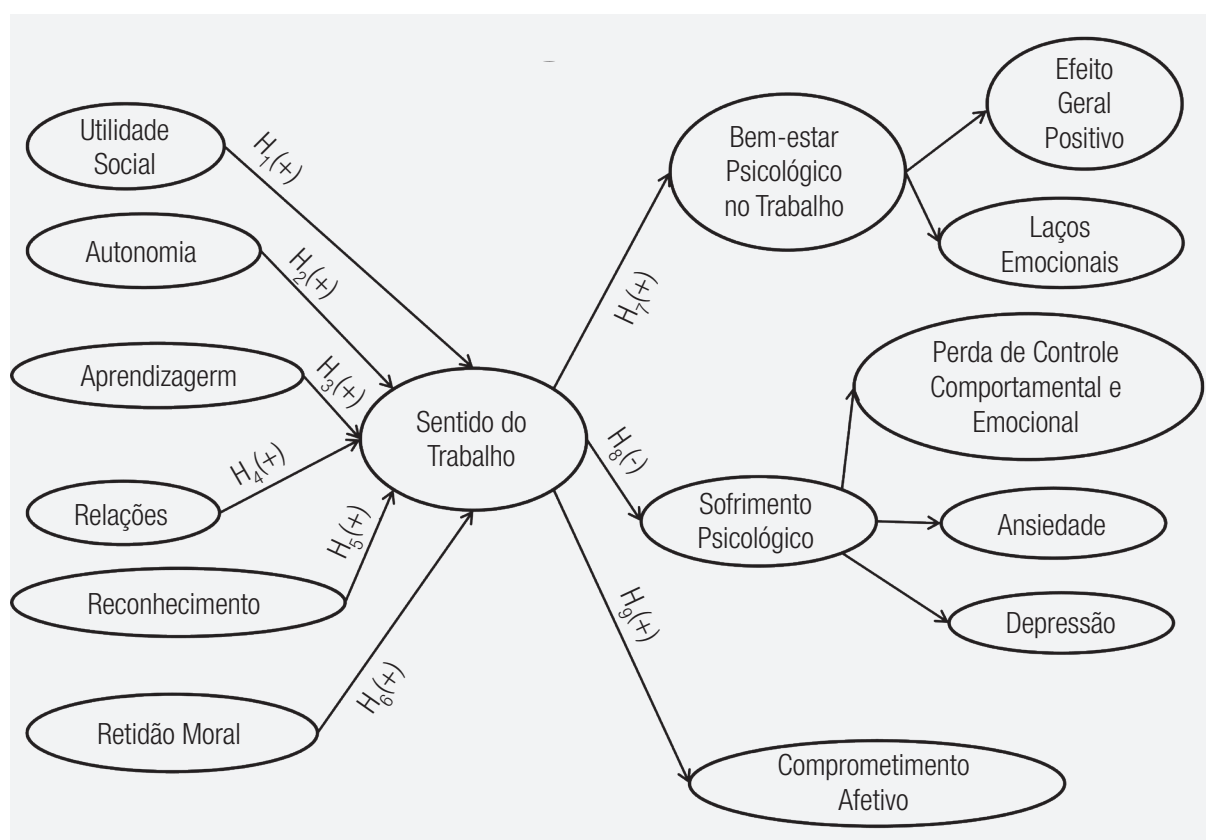
De acordo com o modelo dos três componentes (Meyer e Allen, 1991), ele se caracteriza por um estado psicológico (*mindset*) que assume três dimensões, a saber: comprometimento afetivo (CA), que reflete um vínculo emocional e desejo de permanecer na organização, comprometimento normativo (CN), que acontece por meio de um vínculo de obrigação em permanecer na organização e, por último, comprometimento de continuidade (CC), que reflete a consciência dos custos de transação envolvidos com uma possível saída. Todas as três formas de comprometimento representam uma ligação do indivíduo com a organização e a diminuição da probabilidade de deixá-la. O grau de comprometimento das pessoas em seu trabalho pode ser explicado, de um ponto de vista organizacional, com a ajuda de fatores associados ao trabalho em si ou às relações sociais que se entabulam no ambiente profissional. No presente trabalho, limitou-se o estudo ao comprometimento afetivo, cuja escala desenvolvida por Meyer e Allen (1991) se mostrou mais consistente quando aplicada à amostra considerada. O comprometimento afetivo reflete um vínculo emocional resultado de identificação com a organização ou com a liderança (Meyer e Herscovitch, 2001). Entre as qualificações

do comprometimento, o afetivo é o que se destaca por estar associado a outros construtos organizacionais importantes como baixo *turn-over* e boa performance (Meyer et al., 2002). Chegou-se assim à nona hipótese.

*Hipótese 9: O sentido do trabalho afeta positivamente o comprometimento afetivo.*

Uma vez apresentado o quadro teórico que anima esta pesquisa, bem como as nove hipóteses subjacentes, um esquema ilustrativo do modelo pode ser visto na figura 1. O lado esquerdo contém os seis construtos antecedentes do construto central, sentido do trabalho. À direita, tem-se construtos consequentes de sentido do trabalho, e o uso de MHI permite identificar construtos de primeira ordem (construtos causadores das variáveis medidas, as frases do questionário utilizado na pesquisa) — ansiedade, depressão, perda de controle comportamental/emocional, efeito geral positivo e laços emocionais — e construtos de segunda ordem (construtos causadores dos construtos de primeira ordem), quais sejam, bem-estar psicológico e sofrimento psicológico. Ao apresentar tal composição, fica identificada a necessidade de verificação de possíveis modelos alternativos que mostrarão variações de presença de construtos de primeira e de segunda ordem, modelos esses que serão confrontados com o modelo teórico proposto.

**FIGURA 1** MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES



Fonte: Elaborada pelos autores.

## 2.1 SERVIDOR PÚBLICO BRASILEIRO: POR QUE O SENTIDO DO TRABALHO IMPORTA?

As mudanças na gestão de pessoas no século XX, tanto no setor privado quanto público, trouxeram grande complexidade para a administração. Os modelos de gestão foram impactados pelo advento da noção de flexibilidade e empregabilidade, juntamente com o declínio da ideia de que a adoção de um modelo organizacional burocrático rígido contemplasse os novos desafios ocasionados por fatores ligados à globalização dos mercados, a avanços da tecnologia e ao aumento da participação dos serviços na economia. O trabalho permanece sendo o principal fator a ser flexibilizado para minimizar custos e gerar resultados, ao mesmo tempo que a noção de empregabilidade lança as bases para que indivíduos se orientem para aprendizado, competências e autonomia.

O trabalho no setor público tem passado por mudanças marcantes nos modelos organizacionais e nas propostas de gestão e governança (Secchi, 2009). Diferenças entre profissionais que perseguem carreiras nos setores público e privado são objeto de análise e propostas de distinções por peculiaridades, ainda que trabalhos como o de Lyons, Duxbury e Higgins (2006) asseverem que há valores que perpassam qualquer identificação com setor específico. Ainda assim, podem-se reconhecer singularidades nas carreiras no setor público. Como explicado por Longo (2007), o conceito de função pública elucida até que ponto a gestão do emprego público deve ser entendida como um território singular.

Nem todo tipo de emprego público é função pública; apenas o é quando o emprego ocorre em determinados contextos institucionais: os que tornam possível a existência e a proteção de uma administração profissional. Consideraremos que esta existe quando as instituições públicas dispõem de uma série de atributos que lhes permitam dispor de pessoal com as aptidões, atitudes e valores requeridos para o desempenho eficiente e eficaz de suas atividades. Entre outras coisas, isso significa poder garantir ao público o profissionalismo e a objetividade dos servidores públicos e uma conduta que respeite a institucionalidade democrática; também obriga a respeitar em sua gestão os princípios de igualdade, mérito e capacidade. [Longo, 2007:58]

O profissionalismo da administração pública é um atributo necessário à eficácia dos serviços públicos e requer um conjunto de arranjos institucionais que a preservem e a protejam. No momento em que a reforma do Estado completa mais de 20 anos, muitas mudanças ocorreram nos contratos, nas carreiras e no perfil do profissional que se volta ao setor público. A lógica da lealdade e da estabilidade sofreu reverses à medida que se instauraram múltiplos contratos, tal como organizações sociais, e novas ferramentas de gestão estratégica, como PPAs (parcerias público-privadas). Por isso, há alinhamento com a ideia de que a gerência profissional dos sistemas públicos demanda um novo marco de responsabilidade gerencial, que Echebarria (2000) definiu em quatro pilares importantes:

- 1) um espaço maior de discricionariedade para o agente público, ante a necessidade de descentralização, autonomia e responsabilização;
- 2) aumento do controle e prestação de contas sobre a ação do servidor, com o aumento do *accountability* como prática essencial às sociedades democráticas e garantia de atuação com retidão, dentro do interesse da sociedade;
- 3) um conjunto de valores de referência, na qual servidores se identifiquem com a missão da organização e com a promoção do bem público geral. A promoção do chamado *éthos público*, que envolve, entre outros pontos, a retomada da noção de servidor vocacionado, a promoção e a implantação de mudanças nas captações de novos talentos para a administração pública e o combate aos chamados “concurseiros”;



4) um regime de prêmios e sanções, no qual a ideia de mérito e reconhecimento avance sobre as antigas formas de remuneração baseadas na descrição de cargos e no tempo de serviço.

Considerando os desafios da administração de pessoas no setor público, admite-se a necessidade de uma administração pública profissionalizada, despatrimonializada e pautada por controles democráticos. Por isso, o conceito de função pública parece pertinente e útil para pensar ações com vistas aos desafios de formar um corpo de gestores com competência para os desafios da gestão contemporânea do Estado. Temas como sentido, autonomia, reconhecimento, propósito e aprendizagem são necessários para avançar no marco de responsabilização de gestores públicos competentes, técnica e comportamentalmente. Em face disso, considera-se que o modelo teórico proposto engloba construtos relevantes e que os resultados podem contribuir para o avanço do conhecimento em gestão de pessoas no setor público brasileiro. O construto sentido do trabalho, seus seis antecedentes — autonomia, utilidade social, oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento, cooperação entre pares, reconhecimento e retidão moral — e consequentes — bem-estar psicológico, sofrimento psíquico e comprometimento afetivo —, oferece conteúdo para avaliação da relação do servidor com seu trabalho e com sua organização. O método de modelagem de equações estruturais permite uma análise dos construtos de forma conjunta, contemplando aspectos encontrados nos quatro pilares do marco de responsabilidade gerencial tal qual proposto por Echebarria (2000) e apresentado por Longo (2007). Neste estudo, coube a oportunidade de aplicar o modelo em uma profissão aderente ao conceito de função pública, que se caracteriza por sua relevância para o estado democrático de direito: o perito criminal da Polícia Federal. O estudo foi feito especificamente com esses profissionais que exercem função altamente qualificada e cujo trabalho é fundamental para a materialização dos processos criminais que possam ameaçar o estado de direito no Brasil.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

O perito criminal federal (PCF)<sup>1</sup> compõe o quadro de servidores da Polícia Federal, sendo o profissional responsável pela atuação na cena do crime e exames do corpo de delito. Cabe a ele, como a qualquer outro servidor policial, zelar pelo direito individual e coletivo à segurança pública nacional, apuração de infrações penais, prevenção do tráfico de drogas e contrabando e o exercício das funções da Polícia Judiciária da União, entre outras. A Polícia Federal exerce atividade típica de Estado, atuando com poder de polícia em âmbito nacional, visando preservar a ordem pública, conforme o art. 144 da Constituição Federal brasileira.

Entre o rol de atribuições dos PCF encontram-se dirigir, planejar, coordenar, orientar, executar, controlar e avaliar as atividades de perícia criminal e as relacionadas com bancos de perfis genéticos. Podem atuar no Órgão Central — o Instituto Nacional de Criminalística (INC) —, nos Setores Técnicos Científicos (Setec), em capitais estaduais e, recentemente, em Unidades Técnicas Científicas (Utec), criadas em algumas das delegacias de cidades do interior do país.

Os PCFs são profissionais que têm por tarefa compreender como se efetivou a ação criminosa (a dinâmica dos fatos) e, assim, o dever de evoluir sempre em compasso ou mais rápido do que a espe-

---

<sup>1</sup> Atividades previstas no art. 247 da Constituição Federal (EC nº 20 de 1998) e no art. 4º, inciso III da Lei nº 11.079 de 2004. Não há correspondência no setor privado, pois expressam o Poder Estatal e integram o núcleo estratégico do Estado e, por isso, requerem maior capacitação e responsabilidade dos profissionais.

cialização e a sofisticação com que o crime avança, situação por demais desafiadora. Assim, sua arma principal torna-se o estudo e a pesquisa, fundamentais para que o servidor realize suas atividades com eficiência e comprometimento.

Todos os 1.111 PCFs da Polícia Federal brasileira foram convidados a participar desta pesquisa, tanto os lotados nos estados da federação brasileira quanto os que estão em Brasília. Não estão aqui incluídos outros profissionais da PF, como delegados, escrivães, agentes e papiloscopistas. Cabe também destacar que este estudo convidou todos os peritos, incluindo tanto peritos que atuavam na atividade-fim, como aqueles desviados de sua atribuição específica para outras funções dentro da PF.

### **3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA**

A coleta de dados aconteceu por meio de questionário estruturado, enviado por correio eletrônico a todos os peritos criminais da Polícia Federal, 1.111 profissionais espalhados por todo o Brasil. O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido com base nas escalas presentes nos trabalhos de Meyer e Allen (1991), para a medida do comprometimento afetivo, Veit e Ware (1983), para medidas de bem-estar e sofrimento psicológico, Morin (2003) para os seis construtos que determinam sentido do trabalho (utilidade social, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, autonomia, cooperação e relacionamento com colegas, reconhecimento e retidão moral), e a contribuição de May, Gilson e Harter (2004) para o construto central, sentido do trabalho.

A tradução das afirmações da língua inglesa para a portuguesa foi submetida a dois especialistas, doutores em comportamento organizacional e construção de escalas em ciências sociais. A versão final em português do questionário foi enviada aos respondentes após a conciliação das avaliações e sugestões de alteração dos especialistas. As dimensões foram medidas por meio da escala tipo Likert, variando de 1 a 6 (1 = “discordo completamente”; 6 = “concordo completamente”), na qual o respondente preencheu seu grau de concordância ou discordância com cada afirmação apresentada. Adicionalmente às escalas utilizadas, foram inseridas questões para qualificação do perfil dos profissionais que participaram da pesquisa.

O método quantitativo adotado envolveu análise estatística descritiva, análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais, sendo todos os cálculos realizados por meio dos softwares IBM SPSS Statistics<sup>®</sup> 20.0 (análise descritiva) e IBM SPSS Amos<sup>®</sup> 22.0 (análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais).

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Depois de repetidas intervenções com convites à participação a todos os peritos, a pesquisa foi finalizada com 250 questionários respondidos de maneira completa, totalizando 22,5% de respostas válidas como amostra de trabalho. O número de respondentes ficou próximo ao valor mínimo para se alcançar a relação de cinco respondentes por item (Bentler e Chou, 1987), assim como na faixa de 150 a 400 quando se usa a técnica de estimação de máxima verossimilhança (Hair Jr. et al., 2009), garantindo significância e representatividade da amostra coletada.

Na tabela 1 tem-se o perfil dos participantes e é possível verificar que existe significativa concentração dos respondentes no gênero masculino (87,2%), a idade mínima está acima de 30 anos (a média calculada foi 44 anos), e há bom nível de estabilidade na atividade com forte concentração de respondentes (acima de 50%) há mais de cinco anos na função, com mais de 15% há mais de 10 anos (o tempo médio calculado na função foi oito anos).

Parte significativa dos respondentes (30%) tem formação em ciências contábeis/economia, vindo em segundo lugar a ciência da computação (14%), ficando as chamadas áreas técnicas (química, farmácia e bioquímica, engenharia química) invariavelmente abaixo de 10%.

**TABELA 1 PERFIL DOS RESPONDENTES**

GÊNERO	FREQUÊNCIA	%
Masculino	218	87,2%
Feminino	32	12,8%
IDADE	FREQUÊNCIA	%
De 32 a 35 anos	21	8,4%
De 36 a 45 anos	135	54,0%
De 46 a 55 anos	82	32,8%
Mais de 55 anos	11	4,4%
Não responderam	1	0,4%
TEMPO NA FUNÇÃO	FREQUÊNCIA	%
De 0 a 5 anos	83	33,2%
De 6 a 10 anos	128	51,2%
De 11 a 15 anos	14	5,6%
Mais de 15 anos	25	10,0%
FORMAÇÃO	FREQUÊNCIA	%
Bacharelado em Química	11	4,4%
Ciência da Computação	35	14,0%
Ciências Biológicas/Biomedicina	7	2,8%
Ciências Contábeis/Economia	75	30,0%
Engenharia Agrônoma	13	5,2%
Engenharia Cartográfica	2	0,8%
Engenharia Civil	18	7,2%
Engenharia de Minas	1	0,4%
Engenharia Elétrica	18	7,2%
Engenharia Florestal	9	3,6%
Engenharia Mecânica/Mecatrônica	3	1,2%
Engenharia Química/Química Industrial	22	8,8%
Farmácia e Bioquímica	16	6,4%
Física	2	0,8%
Geologia	7	2,8%
Medicina	2	0,8%
Medicina Veterinária	7	2,8%
Odontologia	2	0,8%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na análise fatorial confirmatória, a estimação do modelo de mensuração envolvendo as variáveis comprometimento afetivo, ansiedade, depressão, perda de controle comportamental e emocional, efeito geral positivo, laços emocionais, utilidade social, autonomia, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, cooperação e relacionamento com colegas, reconhecimento, retidão moral e sentido do trabalho foi feita pelo método da máxima verossimilhança (Byrne, 2009; Marôco, 2014).

O modelo de mensuração apresentou bons índices de qualidade de ajustamento, a saber:  $\chi^2 = 3254,333_{(1756)}$ ,  $p < 0,001$ , RMSEA = 0,059, CFI = 0,896, IFI = 0,897, TLI = 0,884, PCFI = 0,805, ECVI = 15,158 (Byrne, 2009; Marôco, 2014). As correlações encontradas entre itens de mesmo construto foram incorporadas ao modelo, melhorando seu *fit*, não comprometendo as análises realizadas (Byrne, 2009).

Adicionalmente, a avaliação do modelo de mensuração também foi feita pela análise das cargas fatoriais de cada item em seu respectivo construto (validade fatorial), da confiabilidade composta (CR) e da variância média extraída (AVE — validade convergente) de cada escala.

As tabelas 2 e 3 mostram as escalas usadas com seus itens e respectivas cargas fatoriais, variância média extraída (AVE) e confiabilidade composta (CR).

**TABELA 2 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA — PARTE 1**

Construto	Item	Carga fatorial	AVE	CR
Comprometimento Afetivo	Eu serei muito feliz se passar o resto da minha vida profissional trabalhando nesta organização.	0,769	0,412	0,673
	Eu não sinto que realmente “pertencço” a esta organização. (R)	0,564		
	Eu não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização. (R)	0,572		
Ansiedade	Pense no seu último mês de trabalho. Como você se sentiu?		0,732	0,956
	Muito nervoso(a)	0,862		
	Inquieto(a) por um sentimento de nervosismo	0,890		
	Tenso(a)	0,846		
	Ansioso(a), preocupado(a)	0,816		
	Com dificuldades para me acalmar	0,908		
	Assustado(a)	0,812		
	Exausto(a), impaciente, “no meu limite”	0,830		
	Aborrecido(a), irritado(a), confuso(a)	0,874		
Depressão	Pense no seu último mês de trabalho. Como você se sentiu?		0,747	0,922
	Mal-humorado(a)	0,824		
	Triste	0,852		
	Com um aperto no peito	0,921		
	Deprimido(a)	0,857		

Continua

Construto	Item	Carga fatorial	AVE	CR
Perda de Controle Comportamental e Emocional	Pense no seu último mês de trabalho. Como você se sentiu?		0,537	0,873
	Com medo de “perder a cabeça”	0,836		
	Nada deu certo como eu queria	0,706		
	Vontade de chorar	0,744		
	Seria melhor se eu estivesse morto(a)	0,557		
	Um lixo	0,755		
	Sem interesse por nada	0,769		
Efeito Geral Positivo	Pense no seu último mês de trabalho. Como você se sentiu?		0,659	0,945
	Feliz	0,895		
	Satisfeito(a)	0,870		
	Levando a vida numa boa	0,840		
	Calmo(a), em paz	0,858		
	Alegre, entusiasmado(a)	0,910		
	Apreciando a vida	0,827		
	Relaxado(a), sem nenhuma tensão	0,714		
	Descansado(a) ao acordar	0,593		
	Esperançoso(a), otimista	0,746		
Laços Emocionais	Pense no seu último mês de trabalho. Como você se sentiu?		0,476	0,727
	Amado(a) e querido(a)	0,753		
	Satisfeito(a) com as relações que tenho com as pessoas que amo	0,761		
	Sentindo vontade de estar com os amigos	0,532		

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

(R) Itens invertidos durante as análises.

Os resultados apresentados nas tabelas 2 e 3 foram calculados e analisados conjuntamente. A quebra em duas tabelas foi realizada apenas para facilitar a apresentação e formatação dos dados.

Devido à baixa carga fatorial, algumas afirmações do questionário inicial foram desconsideradas. A avaliação da confiabilidade composta (CR) mostrou que as variáveis latentes, à exceção de comprometimento afetivo, apresentaram valores acima do recomendado ( $\geq 0,7$ ), da mesma forma que os valores de variância média extraída (AVE — validade convergente) ficaram acima do limite recomendado ( $\geq 0,5$ ), exceto para comprometimento afetivo, laços emocionais e autonomia (Byrne, 2009; Marôco, 2014). Tais valores não foram considerados suficientemente discrepantes a ponto de invalidar o prosseguimento do estudo.

Seguindo o procedimento sugerido por Fornell e Larcker (1981), a validade discriminante das escalas se dá pela comparação entre AVE (variância média extraída), que deve ter valor maior que o quadrado das correlações de Pearson das variáveis latentes. A tabela 4 apresenta esses dados nos quais se pode notar que os quadrados das correlações são inferiores aos valores de AVE, exceto em alguns casos particulares envolvendo comprometimento afetivo, ansiedade, depressão e autonomia. Tais valores também não foram considerados suficientemente discrepantes a ponto de invalidar o prosseguimento do estudo.

**TABELA 3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA — PARTE 2**

Construto	Item	Carga fatorial	AVE	CR
Utilidade Social	Meu trabalho é útil para a sociedade.	0,904	0,823	0,933
	Meu trabalho dá uma contribuição à sociedade.	0,914		
	Meu trabalho é útil para outras pessoas.	0,904		
Autonomia	Eu tenho autonomia em meu trabalho.	0,590	0,464	0,720
	Eu posso tomar decisões no meu trabalho para ser mais eficaz.	0,733		
	Eu tenho liberdade para realizar meu trabalho.	0,711		
Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento	Meu trabalho me permite atingir meu potencial.	0,860	0,705	0,877
	Meu trabalho me permite desenvolver minhas habilidades.	0,897		
	Meu trabalho me dá oportunidade de aprender.	0,755		
Cooperação e Relacionamento com Colegas	Eu tenho uma boa relação com meus colegas de trabalho.	0,723	0,572	0,841
	Eu trabalho em colaboração com meus colegas para atingir objetivos.	0,779		
	Eu posso contar com apoio de meus colegas.	0,643		
	Meus colegas e eu trabalhamos juntos, em equipe.	0,863		
Reconhecimento	Eu me sinto reconhecido(a) por meus superiores.	0,805	0,545	0,825
	Eu me sinto reconhecido(a) por meus colegas de trabalho.	0,705		
	Eu tenho o reconhecimento que mereço, considerando meus esforços no trabalho.	0,819		
	Minhas perspectivas de carreira são justas, considerando meus esforços.	0,603		
Retidão Moral	Eu trabalho em um ambiente que presta atenção à dignidade humana.	0,778	0,678	0,894
	Eu trabalho em um ambiente que respeita os direitos humanos.	0,819		
	Eu trabalho em um ambiente que valoriza a igualdade de tratamento entre as pessoas.	0,790		
	Eu trabalho em um ambiente que respeita as pessoas.	0,902		
Sentido do Trabalho	O trabalho que faço é muito importante para mim.	0,686	0,666	0,947
	O trabalho que faço aqui tem valor.	0,788		
	O trabalho que faço nesta organização tem significado para mim.	0,791		
	Eu sinto que o trabalho que faço nesta organização tem significado.	0,844		
	O trabalho que faço nesta organização é muito importante para mim.	0,821		
	O trabalho que faço nesta organização tem valor.	0,898		
	O trabalho que faço nesta organização tem sentido para mim.	0,898		
	Eu sinto que o trabalho que faço nesta organização é valoroso.	0,868		
Meu trabalho é importante para esta organização.	0,721			

Fonte: Elaborada pelos autores.

(R) Itens invertidos durante as análises.

**TABELA 4** QUADRADO DAS CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS LATENTES E AVE

	1. CA	2. Ans	3. Dep	4. PCCE	5. EGP	6. LE	7. US	8. Aut	9. OAD	10. CRC	11. Rec	12. RM	13. ST
1. Comprometimento Afetivo	<b>0,412</b>												
2. Ansiedade	0,171	<b>0,732</b>											
3. Depressão	0,285	0,806	<b>0,747</b>										
4. Perda de Controle Comportamental e Emocional	0,193	0,684	0,845	<b>0,537</b>									
5. Efeito Geral Positivo	0,341	0,465	0,521	0,487	<b>0,659</b>								
6. Ligações Emocionais	0,054	0,052	0,031	0,039	0,331	<b>0,476</b>							
7. Utilidade Social	0,241	0,085	0,184	0,169	0,142	0,000	<b>0,823</b>						
8. Autonomia	0,306	0,276	0,229	0,241	0,323	0,138	0,233	<b>0,464</b>					
9. Oportunidade de Aprendizagem e Desenvolvimento	0,429	0,100	0,199	0,178	0,321	0,052	0,468	0,349	<b>0,705</b>				
10. Cooperação e Relacionamento com Colegas	0,108	0,099	0,180	0,118	0,142	0,066	0,169	0,176	0,224	<b>0,572</b>			
11. Reconhecimento	0,415	0,231	0,301	0,231	0,371	0,097	0,194	0,489	0,497	0,341	<b>0,545</b>		
12. Retidão Moral	0,392	0,264	0,288	0,252	0,276	0,035	0,176	0,389	0,294	0,095	0,504	<b>0,678</b>	
13. Sentido do Trabalho	0,540	0,144	0,264	0,235	0,308	0,013	0,839	0,332	0,711	0,165	0,362	0,282	<b>0,666</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota: Os valores de AVE calculados estão em negrito e os demais valores são o quadrado das correlações.

Para avaliar a sensibilidade da análise realizada ao viés do método comum (Podsakoff et al., 2003), foi feito o teste de fator único de Harman, adaptado à análise fatorial confirmatória, de modo a verificar se um único fator latente seria responsável por todos os indicadores utilizados. O teste mostra se a variância gerada pelo método comum, derivada de erro sistemático na coleta dos dados, representa um risco considerável aos procedimentos analíticos desenvolvidos (Podsakoff et al., 2003).

No teste comparou-se, por diferença de  $\chi^2$  e avaliação dos índices de qualidade de ajustamento, um modelo hipotético unifatorial (modelo do fator comum) com o modelo de 13 fatores sob estudo (comprometimento afetivo, ansiedade, depressão, perda de controle comportamental e emocional, efeito geral positivo, laços emocionais, utilidade social, autonomia, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, cooperação e relacionamento com colegas, reconhecimento, retidão moral e sentido do trabalho), que já havia apresentado os seguintes dados:  $\chi^2 = 3254,333_{(1756)}$ ,  $p < 0,001$ , RMSEA = 0,059, CFI = 0,896, IFI = 0,897, TLI = 0,884, PCFI = 0,805, ECVI = 15,158.

O modelo unifatorial apresentou como resultado  $\chi^2 = 7059,894_{(1834)}$ ,  $p < 0,001$ , RMSEA = 0,107, CFI = 0,636, IFI = 0,639, TLI = 0,613, PCFI = 0,598, ECVI = 29,815. Além de os índices de qualidade de ajustamento deste modelo estarem abaixo do mínimo recomendado por Byrne (2009) e Marôco (2014), o teste de diferença de  $\chi^2$  mostrou diferença significativa entre os dois modelos ( $\Delta\chi^2_{(78)} = 3805,561 > \chi^2_{(crítico)} = 99,617$ ,  $p < 0,05$ ), indicando que o *fit* do modelo de 13 fatores é significativamente melhor do que o modelo de um fator, fornecendo evidência de sua robustez em relação à variância do método comum.

As hipóteses do trabalho visam verificar a relação entre o construto central sentido do trabalho e as variáveis antecedentes utilidade social, autonomia, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, reconhecimento, cooperação e relacionamento com colegas e retidão moral, assim como suas consequentes comprometimento afetivo, ansiedade, depressão, perda de controle comportamental e emocional, efeito geral positivo e laços emocionais.

Entretanto, o fato de haver a proposta de Veit e Ware (1983) de que ansiedade, depressão e perda de controle comportamental e emocional são fatores componentes de um construto de ordem superior, a saber, sofrimento psicológico, impõe-se a verificação de qual é a estrutura de relações estatisticamente mais ajustada. Situação semelhante se verifica com efeito geral positivo e laços emocionais, que são componentes de bem-estar psicológico no trabalho.

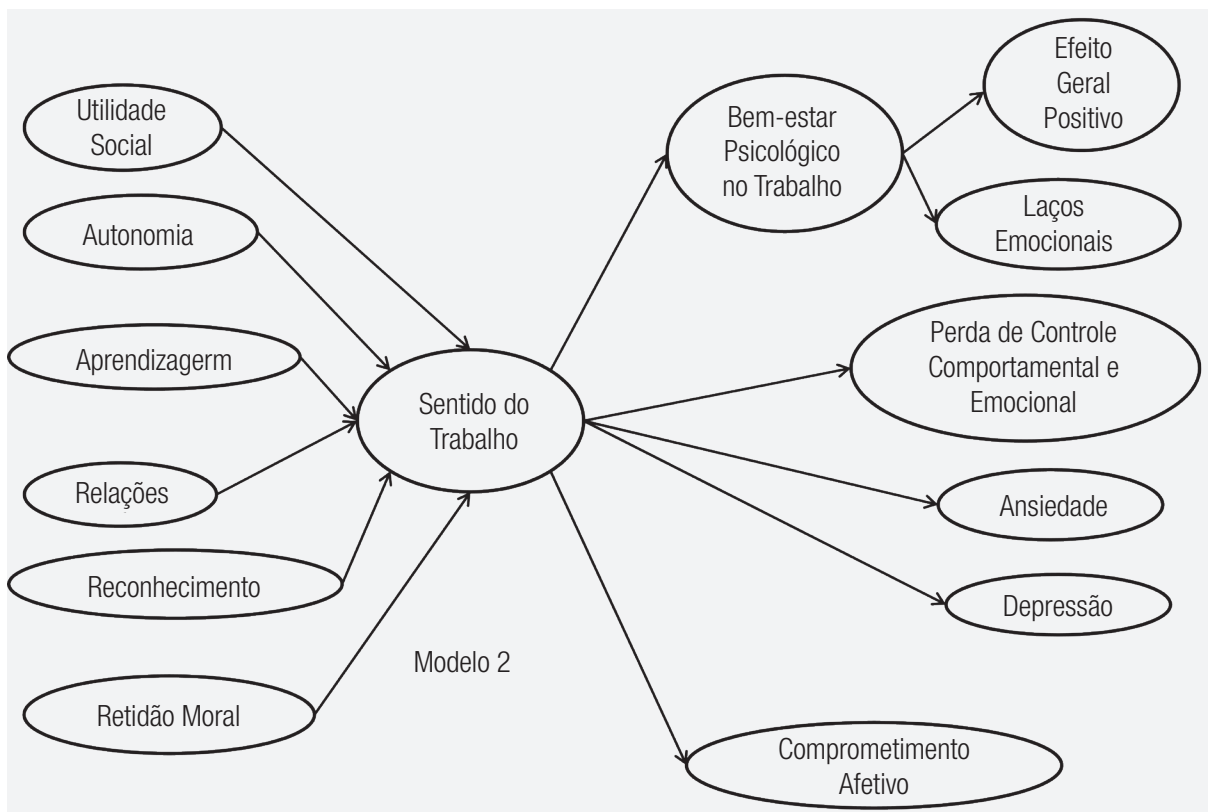
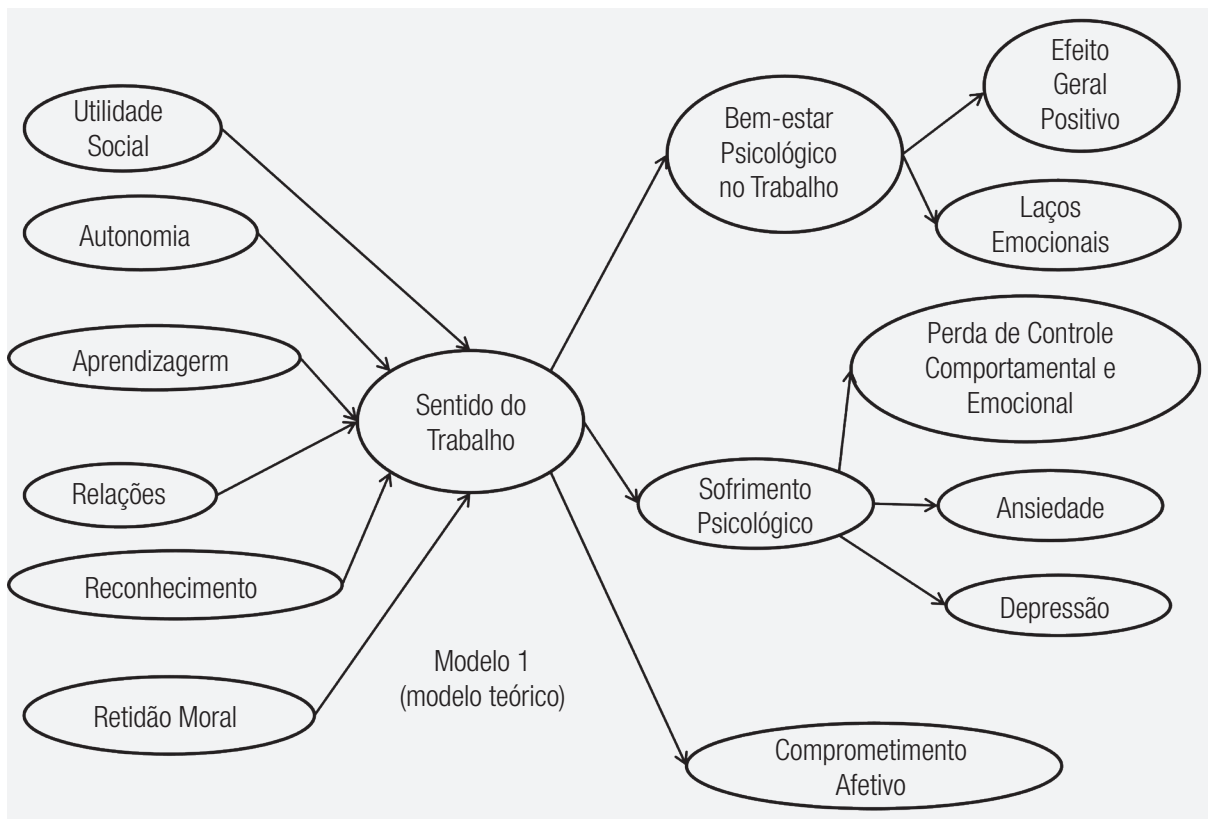
Segundo Hair e colaboradores (2009), um construto é uma variável latente que não pode ser medida diretamente. Construtos de ordem superior são aqueles que se refletem em outras variáveis latentes, ou seja, outros construtos, e estes, por sua vez, são a causa das variáveis medidas que compõem as escalas usadas. Em um dos casos aqui presente, bem-estar psicológico no trabalho é um construto de segunda ordem e os construtos efeito geral positivo e laços emocionais são os de primeira ordem, estes sim ligados às escalas que foram utilizadas para sua mensuração.

O uso de modelagem de equações estruturais para estudos das relações entre construtos tem por base a identificação do ajustamento de melhor qualidade (melhor *fit*) (Marôco, 2014). Equivale dizer que se busca o modelo com maior capacidade de explicação do fenômeno estudado. Assim, foram considerados quatro modelos possíveis: o denominado modelo teórico, doravante chamado modelo 1, que leva em conta todos os fatores de segunda ordem, tal qual exposto na revisão teórica, e três outros, nos quais ou um ou nenhum dos fatores de segunda ordem (bem-estar psicológico e sofrimento psicológico) foram considerados (figura 2). Os quatro modelos estruturais foram testados e seus respectivos indicadores de *fit* se encontram na tabela 5.

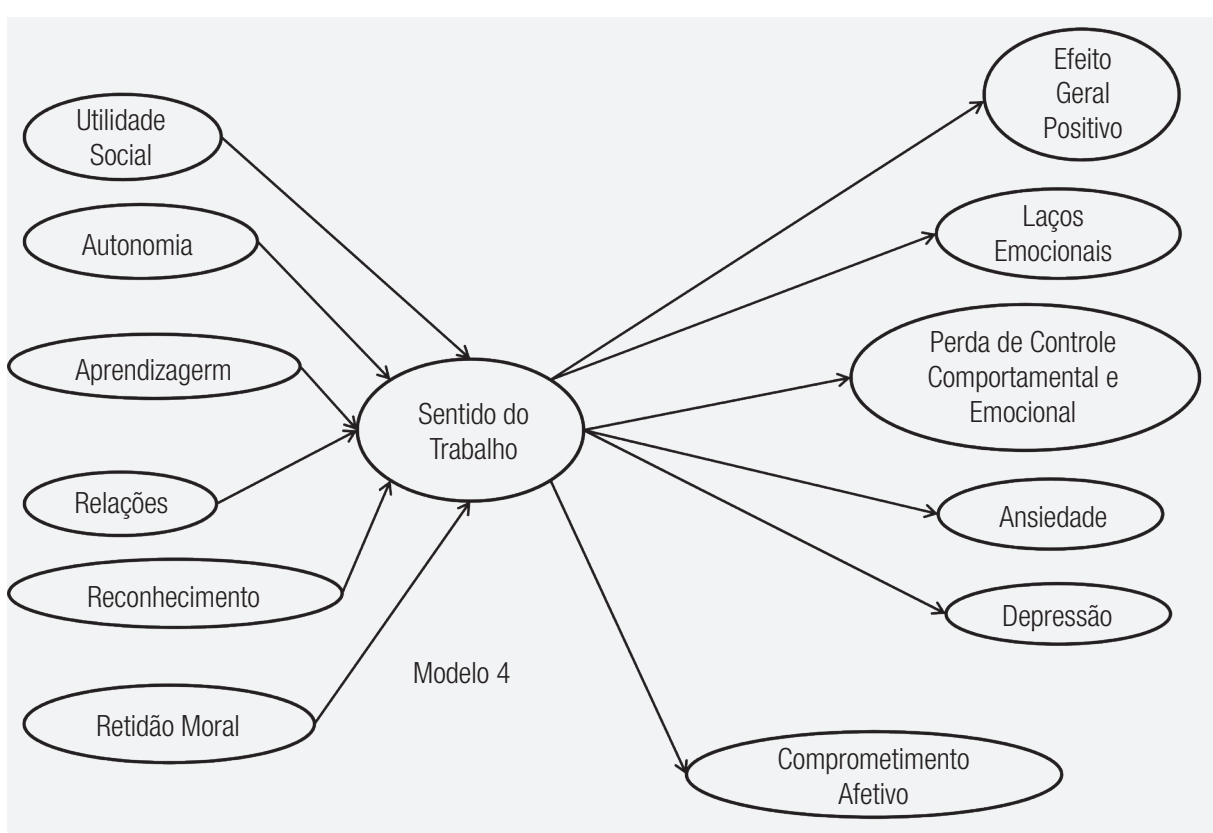
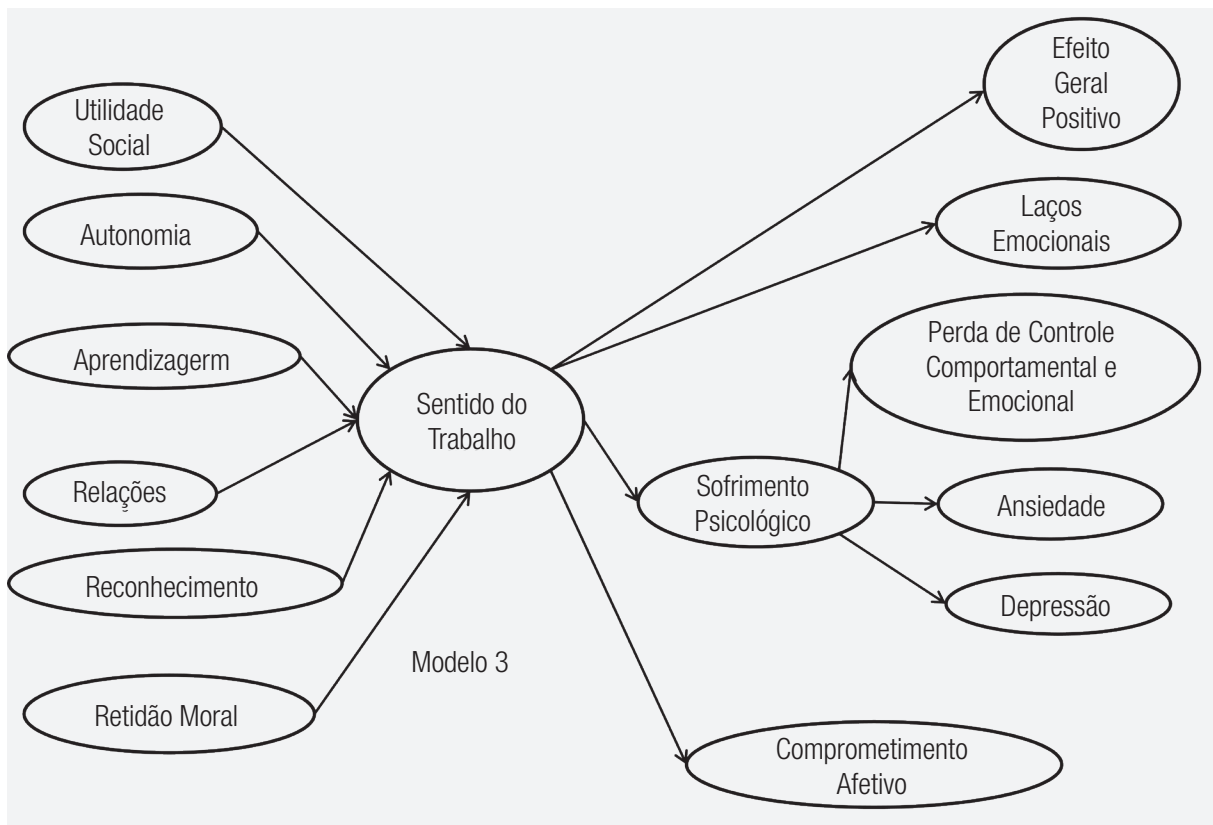
Como pode ser verificado na tabela 5, o modelo 1 (modelo teórico), que considera os fatores de segunda ordem definidos conforme Veit e Ware (1983), apresenta-se significativamente melhor em relação aos demais modelos quando comparado pelo teste de diferença de  $\chi^2$ . Além disso, é o que apresenta os melhores indicadores de *fit*, mais próximos de um ajustamento considerado aceitável ou bom (Marôco, 2014), sendo o escolhido para a continuidade das análises.



**FIGURA 2** COMPARAÇÃO DE MODELOS TEÓRICOS



Continua



Fonte: Elaborada pelos autores.

**TABELA 5** INDICADORES DE FIT

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
N	250	250	250	250
Minimum Fit Function Chi-Square ( $\chi^2$ )	3577,438	4411,24	4182,765	4821,715
Degrees of Freedom (df)	1807	1808	1808	1809
$\Delta\chi^2$ <sup>i</sup>	–	833,802	605,327	1244,277
$\Delta df$ <sup>i</sup>	–	1	1	2
$\chi^2$ <sub>crítico</sub> <sup>**</sup>	–	3,841	3,841	5,991
$\chi^2/df$	1,980	2,440	2,313	2,665
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	0,063	0,076	0,073	0,082
Comparative Fit Index (CFI)	0,877	0,819	0,835	0,790
Incremental Index of Fit (IFI)	0,878	0,821	0,836	0,792
Tucker-Lewis Index (TLI)	0,867	0,804	0,822	0,774
Parsimony CFI (PCFI)	0,811	0,758	0,773	0,732
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	16,046	19,387	18,469	21,027
Resultados	Melhor ajuste	Pior que modelo 1	Pior que modelo 1	Pior que modelo 1

Fonte: Elaborada pelos autores.

\*\* p < 0,05 i: Diferenças calculadas em relação aos valores do modelo 1.

Seguindo com a avaliação do modelo 1, foi realizada a análise da significância das relações entre os construtos, por meio dos coeficientes de regressão (Byrne, 2009), também chamados de coeficientes de trilha ou *path coefficients* (Byrne, 2009), coeficientes de regressão estrutural (Byrne, 2009), estimativa de trajetória causal (Marôco, 2014) ou estimativa paramétrica estrutural (Hair et al., 2009), os quais se encontram na tabela 6.

**TABELA 6** COEFICIENTES DE REGRESSÃO — MODELO 1

Relações	$\beta$	p-valor
Utilidade Social → Sentido do Trabalho	0,613	< 0,001
Autonomia → Sentido do Trabalho	0,026	0,633
Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento → Sentido do Trabalho	0,357	< 0,001
Cooperação e Relacionamento com Colegas → Sentido do Trabalho	-0,089	0,030
Reconhecimento → Sentido do Trabalho	0,118	0,121
Retidão Moral → Sentido do Trabalho	0,033	0,493
Sentido do Trabalho → Comprometimento Afetivo	0,701	< 0,001
Sentido do Trabalho → Sofrimento Psicológico	-0,528	< 0,001
Sentido do Trabalho → Bem-estar Psicológico no Trabalho	0,563	< 0,001

Fonte: Elaborada pelos autores.

Pela análise dos dados apresentados conclui-se que os construtos utilidade social e oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento têm uma relação/associação positiva e significativa ( $p < 0,05$ ) com o construto central sentido do trabalho, sendo a utilidade social mais importante para os funcionários (maior Beta) do que as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, quando consideram o que dá sentido ao trabalho que realizam. Da mesma forma, os dados também mostram não haver relação significativa entre autonomia, reconhecimento, retidão moral e sentido do trabalho ( $p > 0,05$ ). Vale mencionar que, com tal afirmação, o que se quer dizer é que os respondentes demonstraram não considerar relevante a relação entre um construto e outro a ponto de isso poder ser capturado estatisticamente. Caso os autores afirmassem que a relação existe, estariam incorrendo em erro acima do assumido como aceitável para a pesquisa, qual seja, 5% ( $p > 0,05$ ).

Adicionalmente, os dados mostram relação/associação negativa, porém significativa ( $p < 0,05$ ) entre os construtos cooperação e relacionamento com colegas e sentido do trabalho. Esse resultado não apenas nega a hipótese H4, como também configura o que se pode chamar de resultado contraintuitivo, uma vez que é plausível a ideia de que a cooperação e o bom relacionamento deveriam contribuir para a experiência de sentido no trabalho. Uma possibilidade de entendimento para esse resultado seria considerar que as rotinas de um perito criminal o lançam a um cotidiano de trabalho de natureza solitária. Outra hipótese seria considerar esse resultado um indicador de ambiente com baixa experiência de cooperação, conflituoso e até mesmo hostil. Os resultados com os construtos consequentes que serão mostrados adiante podem contribuir para que se avance no entendimento desse achado aparentemente singular.

Passando à análise dos construtos consequentes e analisando o construto sentido do trabalho como um gerador de efeitos, verifica-se que há uma relação/associação significativa ( $p < 0,05$ ) desse construto com comprometimento afetivo e bem-estar psicológico no trabalho (relação positiva) e sofrimento psicológico (relação negativa). A relação de sentido do trabalho com comportamento afetivo é a mais forte delas (maior Beta) e com sofrimento psicológico, a mais fraca. A conclusão que se pode tirar desses dados é que os respondentes consideram que, quanto maior for a percepção de que seu trabalho tem sentido, maior é a relação afetiva que têm com ele, reforçando a ideia de que o PCF se identifica com a organização, estabelecendo-se uma relação que envolve emoções positivas (Meyer e Herscovitch, 2001).

A análise dos coeficientes de determinação ( $R^2$ ), conforme apresentado na tabela 7, mostra que utilidade social, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento e cooperação e relacionamento com colegas, construtos com relação significativa, explicam mais de 90% do sentido do trabalho dos respondentes acessados pela ferramenta de coleta de informações, o que mostra o alto poder de explicação do modelo para esse construto. Por outro lado, sentido do trabalho como agente gerador de efeitos, isoladamente, explica quase 50% do comprometimento afetivo dos peritos participantes da pesquisa, pouco menos de 30% da atenuação de seu sofrimento psicológico e pouco mais de 30% de seu bem-estar psicológico no trabalho, o que leva à conclusão de que devem existir outros fatores não previstos no modelo que explicam os percentuais faltantes para 100%, cabendo mais investigações para tal, porém mostrando a capacidade de explicação dos construtos em conjunto.

**TABELA 7** COEFICIENTES DE DETERMINAÇÃO

Construto	R <sup>2</sup>
Sentidos do Trabalho	0,927
Comprometimento Afetivo	0,492
Sofrimento Psicológico	0,278
Bem-Estar Psicológico no Trabalho	0,317

Fonte: Elaborada pelos autores.

Considerando as análises realizadas, pode-se afirmar que as hipóteses H1, H3, H7, H8 e H9, listadas no quadro 2, foram confirmadas estatisticamente pelo estudo desenvolvido.

**QUADRO 2** HIPÓTESES CONFIRMADAS

Hipótese	Conteúdo
H1	Quanto maior for a utilidade social ou contribuição social percebida do trabalho, maior o seu sentido.
H3	Quanto maior a percepção de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, mais elevado o sentido do trabalho.
H7	O sentido do trabalho influencia positivamente o bem-estar psicológico no trabalho.
H8	O sentido do trabalho influencia negativamente o sofrimento psicológico.
H9	O sentido do trabalho afeta positivamente o comprometimento afetivo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5. DISCUSSÃO

A discussão dos resultados da aplicação do modelo será feita à luz dos quatro pilares do marco de responsabilização gerencial proposto por Echebarria (2000), considerando o desenvolvimento da função pública como uma proposta pertinente para formação de um corpo profissional específico, orientado para levar a cabo ações que maximizem impactos positivos de políticas públicas.

A respeito dos antecedentes, os resultados deste estudo levam à conclusão de que os servidores peritos da Polícia Federal percebem sentido no trabalho que realizam, e ele advém da utilidade social, principalmente, e das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. Os peritos veem valor e importância no que fazem, porque geram impactos sociais importantes e porque podem ter acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional. Sabendo que o estudo trata com uma carreira de elite, altamente preparada, é apreciável constatar que os profissionais consideram mesmo importantes as oportunidades de avanço no conhecimento para gerar resultados para a sociedade brasileira.

Isaksen (2000) afirma que a possibilidade de aprender no trabalho é um caminho importante para ver nele sentido. Keyes (1998) assegura que, ao entender que seu trabalho tem uma contribuição social importante, um indivíduo se vê como alguém de valor, constituindo um processo de identidade e fortalecimento do vínculo com o trabalho e com a organização.

Autonomia, reconhecimento e retidão moral são construtos antecedentes que não apresentaram relação significativa com o construto central. Para os peritos, a experiência do sentido do trabalho existe, mas não está associada a qualquer dessas três variáveis.

De acordo com Isaksen (2000), autonomia constitui experiência de empoderamento e de sensação de liberdade, constituindo uma das formas de encontrar sentido no trabalho. A percepção de poder tomar decisões sobre seu tempo, suas tarefas, seu planejamento reforça a experiência de coerência entre os valores do indivíduo e da organização. Trata-se da discricionariedade, que também é encontrada nos pilares do marco de responsabilidade para desenvolvimento da função pública. Esse resultado pode estar relacionado com o histórico de organização policial burocrática, na qual obediência e atenção à hierarquia é sempre um valor e sequer é questionado para dar sentido ou não ao trabalho. É resultado que merece atenção se considerarmos que discricionariedade e tomada de decisão são competências importantes para novos desenhos organizacionais em forma de rede ou matrizes, como vem acontecendo à medida que o Estado engloba organizações com esses novos modelos.

Sobre reconhecimento, as questões envolviam relação com superiores, com pares, retorno sobre esforço pessoal e perspectiva de carreira. Siegrist (1996) explica que o reconhecimento está relacionado com a percepção de recompensa que aparece, em geral, por meio da estima e respeito dos pares e dos superiores, ou da satisfação com as condições de trabalho, remuneração e percepção positiva das possibilidades de ascensão na carreira. O resultado sugere que esses aspectos não exercem influência sobre a percepção de sentido do trabalho dos profissionais estudados e o único dado que se tem fora da pesquisa é que a remuneração na Polícia Federal é considerada adequada ao perfil dos servidores, não podendo, entretanto, ser a única causa da desvinculação verificada. A não percepção de reconhecimento pode ser um indicador de baixa motivação e gerar impactos negativos à produtividade já no curto prazo.

O fato de o construto retidão moral não apresentar relação significativa não permite concluir que os peritos enfrentem um ambiente de trabalho com problemas éticos ou com poucas experiências positivas de relações interpessoais entre níveis hierárquicos distintos. A não significância estatística indica uma relação não relevante entre os construtos para aqueles que foram objeto da pesquisa e não necessariamente uma relação negativa. Entretanto, vale a análise feita para o construto anterior, ou seja, pode-se levantar a hipótese de que ocorre baixa percepção em relação a valores e dignidade humana. Cabe mais investigação.

O trabalho é uma atividade central na vida social, que coloca pessoas em contato e contribui significativamente para a construção da identidade social. Entretanto, May, Gilson e Harter (2004) mostram que é possível sustentar a hipótese de que a relação com pares e superiores não esteja associada ao sentido no trabalho. Os autores defendem que indivíduos possam não dar valor a interações e coleguismo desde que percebam que, individualmente, são tratados com dignidade e justiça. O resultado encontrado mostrando a relação significativa entre cooperação com os colegas e sentido do trabalho, mas negativa, poderia levar a pensar em ambiente de trabalho que merece atenção, uma vez que não há cooperação. Há que se considerar, entretanto, que a rotina e as atribuições de um perito criminal no seu cotidiano de trabalho são pautadas por estudos, pesquisa e análise de dados,

evidências e cenas de crime, um trabalho de natureza solitária. Quando avaliado dessa perspectiva, o resultado pode ser considerado mais razoável e condizente com a realidade vivenciada pelo grupo profissional em estudo, sugerindo que o sentido do trabalho para essa amostra de policiais pode ser algo relacionado com as realizações individuais, mais do que com uma experiência de relações sociais satisfatórias e significativas.

Com relação aos resultados sobre as relações do construto central com bem-estar ou sofrimento psicológico, observou-se que está correta a afirmação de que a experiência de sentido indica ausência de sofrimento e vivência de bem-estar psíquico. Corroborando Vilas Boas e Morin (2014), o presente estudo permitiu concluir pelo uso do conceito de sentido do trabalho como indicador absoluto de qualidade de vida psíquica no trabalho.

Por fim, o sentido tem relações significativas com comprometimento afetivo, ou seja, experiência de vínculo positivo com a organização, o que reforça a ideia de que o sentido do trabalho possa ser um construto que revele força, prioridade e intensidade das relações do indivíduo com seu trabalho e com a organização na qual trabalha. Os peritos se revelaram profissionais que valorizam a organização à qual estão ligados e percebem seu trabalho como importante para a sociedade.

## 6. CONCLUSÕES

O propósito deste artigo é identificar o que dá sentido ao trabalho de servidores públicos, e se a experiência de sentido está associada à de comprometimento e ao bem-estar psicológico. O estudo ocorreu com peritos criminais da Polícia Federal pela aplicação de um modelo com uso de análise fatorial confirmatória e modelagem de equações estruturais. Os resultados indicam que os servidores têm a experiência do sentido por meio da percepção da utilidade social de seu trabalho e das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento que a Polícia Federal lhes proporciona. A experiência de sentido está associada ao comprometimento afetivo e ao bem-estar psicológico, resultado que indica qualidade de vida psíquica no trabalho. O fato de as variáveis autonomia, reconhecimento e retidão moral não gerarem relação significativa com sentido do trabalho leva a hipóteses sobre motivação e características relacionadas com o clima organizacional.

Estudos sobre sentido do trabalho como este podem ser de valia para ações de desenvolvimento de servidores públicos com vista à formação de corpo técnico competente e comprometido com os valores da gestão pública voltada ao bem-estar do cidadão.

### 6.1 LIMITAÇÕES E FUTUROS ESTUDOS

O presente estudo é uma fotografia de um grupo de profissionais em um determinado momento, em uma organização que tem sofrido profundas mudanças em sua imagem, aos olhos da população brasileira nos últimos anos. Tais mudanças asseveram aos peritos criminais maior pressão por resultados, sempre questionados e expostos. Assim, a repetição deste estudo em outros momentos poderá apresentar resultados diferentes, o que merece ser feito para criar conhecimento sobre um perfil comportamental e gerar políticas de gestão de pessoas pertinentes e eficazes, uma vez que peritos criminais podem ser considerados profissionais do Estado aderentes ao conceito de função pública que utilizamos neste estudo.

Outro ponto de interesse reside no fato de que este estudo apresentou resultados inesperados para o senso comum no que diz respeito a cooperação e relacionamento com colegas, o que é algo importante tanto do ponto de vista teórico como do ponto de vista gerencial. Muitas vezes, políticas e procedimentos podem ser adotados em função de um esperado senso comum e não de estudos empíricos com embasamento metodológico e processual. Isso sugere, então, um trabalho de políticas de desenvolvimento organizacional para orientação de profissionais com base em análises experimentais estruturadas que possam refletir o real posicionamento das pessoas na vida organizacional.

Por fim, há que se destacar a centralidade do trabalho na vida do homem desde o advento da modernidade, o que evoca a ideia de que se passa mais tempo no ambiente de trabalho do que com familiares, com as pessoas dedicando os melhores anos de suas vidas às organizações. Vale, portanto, a insistência na ideia de que o sentido tem que estar relacionado com o bem-estar, sob o risco de uma vida penosa e insalubre que o trabalho destituído de sentido pode provocar, com mazelas e estragos à vida humana. No caso de servidores públicos, é de se esperar que a ausência de sentido tenha por consequência um trabalho destituído de propósito e que não gera benefícios nem ao cidadão nem ao Estado.



## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. esp., p. 67-86, 2007.
- BACELLAR FILHO, Romeu F. Profissionalização da função pública: a experiência brasileira. *Revista de Direito Administrativo*, Rio de Janeiro, v. 232, p. 1-10, abr./jun. 2003.
- BENTLER, Peter M.; CHOU, Chih-ping. Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods and Research*, v. 16, n. 1, p. 78-117, 1987.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 7. ed. São Paulo: FGV, 1998.
- BYRNE, Barbara M. *Structural equation modeling with Amos: basic concepts, applications, and programming*. 2. ed. Nova York: Routledge, 2009.
- CIULLA, Joanne B. *The working life: the promise and betrayal of modern work*. Nova York: Three Rivers Press, 2000.
- DAVIES, Allyson R. et al. *Scoring manual: adult health status and patient satisfaction measures used in Rand's Health Insurance Experiment*. Santa Monica: Rand Corporation, 1998.
- DIK, Brian J.; DUFFY, Ryan D. Calling and vocation at work: definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, v. 37, n. 3, p. 424-450, 2009.
- DITEC. Competência da Diretoria Técnico-Científica do Departamento de Polícia Federal. 2016. Disponível em: <<http://intranet.dpf.gov.br/ditec/organizacao/competencia/>>. Acesso em: 12 ago. 2016.
- ECHEBARRIA, Koldo E. Reivindicación de la reforma administrativa: significado y modelos conceptuales. *Reforma y Democracia*, Caracas, n. 18, p. 40-50, 2000.
- ELANGOAN, Anbalagan R.; PINDER, Craig C.; MCLEAN, Murdith. Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, v. 76, n. 3, p. 428-440, jun. 2010.
- FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 39-50, fev. 1981.
- HACKMAN, J. Richard; OLDFHAM, Greg R. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, n. 2, p. 250-279, ago. 1976.
- HAIR Jr., Joseph F. et al. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HUPPERT, Felicia A. Psychological well-being: evidence regarding its causes and consequence. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, v. 1, n. 2, p. 137-164, mar. 2009.
- ISAKSEN, Jesper. Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of Humanistic Psychology*, v. 40, n. 3, p. 84-107, jul. 2000.
- JUNQUILHO, Gelson S. Nem “burocrata” nem “orgânico”: o gerente “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do Real. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: Anpad, 2002. CD-ROM.
- KETCHUM, Lyman D.; TRIST, Eric. *All teams are not created equal*. How employee empowerment really works. Newbury Park: Sage, 1992.
- KEYES, Corey L. M. Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, v. 61, n. 2, p. 121-140, jun. 1998.
- LONGO, Francisco. *Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público São Paulo*: Fundap, 2007.
- LYONS, Sean T.; DUXBURY, Linda E.; HIGGINS, Christopher A. A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, v. 66, n. 4, p. 605-618, jul. 2006.
- MARÔCO, João. *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações*. 2. ed. Pero Pinheiro: Report Number, 2014.
- MASSÉ, Raymond et al. The structure of mental health: higher order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, v. 45, n. 1-3, p. 475-504, nov. 1998.
- MAY, Douglas R.; GILSON, Richard L.; HARTER, Lynn M. The psychological conditions of meaning-

- fulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 77, n. 1, p. 11-37, mar. 2004.
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, spring 1991.
- MEYER, John P.; HERSCOVITCH, Lynne. Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, v. 11, n. 3, p. 299-326, autumn 2001.
- MEYER, John P. et al. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, v. 61, n. 1, p. 20-52, ago. 2002.
- MICHAELSON, Christopher et al. Meaningful work: connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, v. 121, n. 1, p. 77-90, abr. 2014.
- MORIN, Estelle. Os sentidos do trabalho. *RAE — Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.
- MORIN, Estelle M. Sens du travail. Définition, mesure et validation. In: VANDENBERGHE, Christian; DELOBBE, Nathalie; KARNAS, Guy (Ed.). *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel*. Louvain la Neuve: UCL, 2003. v. 2, p. 11-20.
- MORIN, Estelle M. Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel. *Cahier de recherche*, n. 099-193. Montréal: École des Hautes Études Commerciales, 2008.
- MORIN, Estelle M.; CHERRÉ, Benoit. Les cadres face au sens du travail. *Revue Française de Gestion*, n. 126, p. 83-93, 1999.
- MOW. International Research Team. *The meaning of work: an international view*. Londres: Academic Press, 1987.
- ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ. *Rapport sur la santé dans le monde*. Pour un réel changement. Genebra: OMS, 1999.
- PODSAKOFF, Philip M. et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, p. 879-903, out. 2003.
- PRATT, Michael G.; ASHFORTH, Blake E. Fostering meaningfulness in working and at work. In: CAMERON, Kim S.; DUTTON, Jane E.; QUINN, Robert E. (Ed.). *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2003. p. 309-327.
- RODRIGUES, Andréa L.; BARRICHELLO, Alcides; MORIN, Estelle. M. Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: um estudo multimétodos. *RAE — Revista de Administração de Empresas*, v. 56, n. 2, p. 192-208, 2016.
- SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.
- SIEGRIST, Johannes. Adverse health effects of high effort — low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 1, n. 1, p. 27-41, 1996.
- SIEGRIST, Johannes; LI, Jian; MONTANO, Diego. *Psychometric properties of the effort-reward imbalance questionnaire*. Department of Medical Sociology. Duesseldorf: Faculdade de Medicina, Universidade de Duesseldorf, 2014.
- SIMS, Henty; SZILAGYI, Andrew D.; KELLER, Robert. The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, v. 19, n. 2, p. 195-212, 1976.
- TRIST, Eric. Adapting to a changing world. *Labour Gazette*, v. 78, p. 14-20, 1978.
- TRIST, Eric. The sociotechnical perspective. The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and as an action research program. In: VEN, Andrew H. van de; JOYCE, William F. (Ed.). *Perspectives on organization design and behavior*. Nova York: Wiley, 1981. p. 19-75.
- VEIT, Clairice; WARE, John. The structure of psychological distress and well-being in general populations. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, v. 51, n. 5, p. 730-742, out. 1983.
- VILAS BOAS, Ana Alice; MORIN, Estelle M. Bem-estar psicológico e sofrimento psicológico para professores no Brasil e no Canadá. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 15, n. 6, p. 201-219, 2014.

VILAS BOAS, Ana Alice; MORIN, Estelle M. Quality of working life in public higher education institutions: the perception of Brazilian and Canadian professors. *International Journal of Business and Social Science*, v. 4, n. 12, p. 67-77, 2013.

WHO. World Health Organization. *The World Health report*. Mental health: new understanding, new hope. Geneva: WHO, 2001.

WRZESNIEWSKI, Amy. Finding positive meaning in work. In: CAMERON, Kim S.; DUTTON, Jane E.; QUINN, Robert E. (Ed.). *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2003.

WRZESNIEWSKI, Amy et al. Jobs, careers, and callings: people's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, v. 31, n. 1, p.21-33, mar. 1997.

### **Andrea Leite Rodrigues**

Professora do Mestrado em Gestão de Políticas Públicas da Universidade de São Paulo, Escola de Artes, Ciências e Humanidades — São Paulo — SP, Brasil. Doutora em administração pela FGV EAESP. E-mail: andrealeiterodrigues@usp.br.

### **Alcides Barrichello**

Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas. Doutor em administração pelo Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana Padre Saboia de Medeiro. E-mail: alcidesbarrichel@uol.com.br.

### **Hélio Arthur Reis Irigaray**

Professor da FGV EBAPE. Doutor em administração de empresas pela FGV EAESP. E-mail: helio.irigaray@fgv.br.

### **Donaldson Resende Soares**

Servidor público federal do Ministério da Justiça e Segurança Pública do Brasil. Mestre em administração de empresas pela FGV EBAPE. E-mail: donaldsonsoares@gmail.com.

### **Estelle M. Morin**

Professora titular do Department de Management de l'École des Hautes Études Commerciales, HEC — Montreal, Quebec, Canadá. Doutora em psicologia pela Universidade de Montreal. E-mail: estelle.morin@hec.ca.