



Revista Brasileira de Ciências Policiais  
ISSN: 2178-0013  
ISSN: 2318-6917  
steniosantos.sss@pf.gov.br  
Academia Nacional de Polícia  
Brasil

# Aplicação da análise transacional para avaliação da motivação e do ambiente em uma unidade policial

**Bezerra, Paulo Ayran da Silva; Rosenbluth, Renato; Medeiros, Denise Dumke de**

Aplicação da análise transacional para avaliação da motivação e do ambiente em uma unidade policial

Revista Brasileira de Ciências Policiais, vol. 13, núm. 9, 2022

Academia Nacional de Polícia, Brasil

**Disponível em:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=673470948011>

Os direitos autorais dos trabalhos publicados pela RBCP permanecem com seus autores, os quais concedem exclusividade da primeira publicação, comprometendo-se a não reproduzir o texto, total ou parcialmente, em qualquer meio de divulgação, impresso ou eletrônico, em momento anterior, sem prévia autorização da Comissão Editorial da Revista, exceto nos repositórios digitais certificados de pré-print e pós-print, indicados no sítio oficial do periódico e de acordo com a licença Creative Commons atribuída.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

## Aplicação da análise transaccional para avaliação da motivação e do ambiente em uma unidade policial

*Paulo Ayran da Silva Bezerra*  
*Polícia Federal, Brasil*  
ayran.pasb@gmail.com

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=673470948011>

*Renato Rosenbluth*  
*Polícia Federal, Brasil*  
renato\_ros@hotmail.com

*Denise Dumke de Medeiros*  
*Universidade Federal de Pernambuco, Brasil*  
medeirosdd@gmail.com

Recepción: 11 Noviembre 2018  
Aprobación: 01 Diciembre 2021

### RESUMO:

O presente trabalho tem por objetivo apresentar a aplicação da teoria da Análise Transaccional para verificação da maturidade de servidores no ambiente de trabalho de uma unidade policial. O estudo buscou interpretar os resultados dos dados obtidos por meio da aplicação de egograma, visando sistematizar e classificar a ocorrência do estado de ego e sua vinculação com o grau de maturidade do grupo de servidores. Os resultados apontaram para necessidade de aplicação heterogênea do estilo de liderança, observando o equilíbrio entre os aspectos comportamentais do liderado para execução da tarefa, e o nível de relacionamento de apoio e comunicação do líder.

**PALAVRAS-CHAVE:** análise transaccional, motivação, serviço público, liderança, segurança Pública.

### ABSTRACT:

This paper aims to present the application of Transactional Analysis theory to verify the maturity of public employees in a police unit. The study sought to interpret the results of the data obtained through the application of an egogram, aiming for systematize and classify the occurrence of the ego state and its link with the level of maturity of the group of employees. The results pointed to the need for heterogeneous application of the leadership style, observing the balance between the behavioral aspects of the person being led to perform the task and the level of support and communication relationship of the leader.

**KEYWORDS:** transactional analysis, motivation, public service, leadership, public safety.

### RESUMEN:

El presente trabajo tiene como objetivo presentar la aplicación de la teoría del Análisis Transaccional para verificar la madurez de los servidores en el ambiente de trabajo de una unidad policial. El estudio buscó interpretar los resultados de los datos obtenidos a través de la aplicación de un egograma, con el objetivo de sistematizar y clasificar la ocurrencia del estado del yo y su vínculo con el grado de madurez del grupo de servidores. Los resultados apuntaron a la necesidad de una aplicación heterogénea del estilo de liderazgo, observándose el equilibrio entre los aspectos comportamentales del dirigido para realizar la tarea y el nivel de apoyo y comunicación del líder.

**PALABRAS CLAVE:** Análisis transaccional, motivación; servicio publico, liderazgo;, Seguridad Pública.

## 1. INTRODUÇÃO

A motivação no ambiente de trabalho é um dos assuntos que, no âmbito das organizações, atravessa gerações de administradores, psicólogos, acadêmicos e outros estudiosos que buscam na mudança de paradigmas da

gestão de pessoas, meios de estabelecer o melhor ambiente que conjugue fatores de produção e desempenho com a satisfação e o bem-estar da equipe e das pessoas que desenvolvem as atividades/tarefas nas empresas contemporâneas. O tema em questão está próximo de completar um século ainda se encontrando em construção e em constante desenvolvimento.

No ano de 1924, especialistas elaboraram um programa para estudar os efeitos da iluminação e seu impacto na produção da fábrica da *Western Electric Company em Hawthorne* no estado de Illinois nos Estados Unidos. Esperava-se encontrar as condições ideais que estimulassem a produção por parte dos trabalhadores.

Os Estudos de *Hawthorne* produziram pelo menos três descobertas que constituíram um desafio à escola clássica, cujos conceitos até então predominavam: o nível de produção de um trabalhador é geralmente determinado por normas sociais e não pela capacidade fisiológica ou física do trabalhador individual. Sanções e prêmios não econômicos influenciam o comportamento do trabalhador e limitam os efeitos dos incentivos econômicos. Os trabalhadores frequentemente agem e reagem mais como membros de grupos do que como indivíduos (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Vários estudos se seguiram e constatou-se que o fator que mais influenciava a produtividade empresarial eram as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho, e não o pagamento e as condições de trabalho. Teorias como a da Hierarquia das Necessidades de Maslow, as Teorias X e Y de McGregor, a Teoria da imaturidade-maturidade, a Teoria da motivação-higiene de Herzberg, dentre outras, ainda hoje orientam as várias iniciativas de construção de metodologias que buscam fortalecer a relação das empresas com seus funcionários.

Os aspectos motivacionais e o ambiente de trabalho fazem parte de um conjunto de matérias no qual estudiosos e administradores buscam, constantemente, obter respostas que possam influenciar o comportamento funcional e as relações interpessoais nas organizações, as quais possam favorecer a obtenção de melhores resultados na produção de tarefas e, conseqüentemente, melhores resultados na execução de tarefas.

Contudo, a aplicação de técnicas e metodologias sobre motivação e ambiente de trabalho no âmbito das instituições públicas brasileiras não tem a mesma frequência e interesse por parte dos gestores. Em muitos casos, a própria equipe de servidores dificulta a implementação de projetos desta natureza.

Tal comportamento pode se configurar em um equívoco das partes envolvidas, uma vez que o modelo de gestão pública, por diversos fatores não objetos deste estudo, estão incentivando novas reflexões quanto ao modelo de contratação e gestão no segmento público. Em países como Austrália, Canadá, Irlanda, Suíça, Turquia e Reino Unido a tradicional proteção de servidores públicos contra demissão, por exemplo, não tem sido mais observada (PETERS; PIERRE, 2010, p. 88).

Em que pese os constantes movimentos de modernização da gestão no setor público brasileiro, em especial a partir da instituição do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, iniciativas voltadas para motivação de servidores ainda são estáticas e claudicando nas instituições públicas. Outro ponto importante da análise reside na resistência do servidor em participar de processos que sinalizem ou apresentem aspectos comportamentais que possam orientar a implementação de medidas para melhoria do ambiente organizacional, aumento da produtividade e satisfação no trabalho.

Nesse sentido, aplicando o modelo de Análise Transacional em uma unidade policial, pretende-se verificar o perfil predominante do Estado do Ego dos servidores e identificar possíveis cenários de observação acerca das dinâmicas de convivência e trabalho entre os gestores e seus liderados no ambiente organizacional.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. Motivação

A conexão entre os aspectos motivacionais e o ambiente de trabalho é considerada por muitos autores como uma relação complexa. Contudo é uma área que demanda muita atenção, especialmente no seguimento privado desde o século passado. A evolução no processo de compreensão desta matéria tem proporcionado, ao longo do tempo, um aprimoramento no sistema de produção e, conseqüentemente, no alcance de melhores resultados do sistema produtivo.

Entretanto, a aplicação de estudos desta natureza no seguimento público ainda é um paradigma a ser quebrado. Rodrigues (2009) destaca que esse tema no âmbito das organizações públicas é quase inexistente, uma vez que a grande maioria de pesquisadores tendem a desenvolver seus estudos limitando o ambiente às iniciativas privadas.

Herzberg, et al. (1959) destacaram que a motivação de um empregado é mais bem compreendida quando suas atitudes e seus esforços são reconhecidos. Ou seja, o conceito de atitude que se origina de um estado de espírito, quando investigado, precisa revelar informações mais objetivas para os gerentes, quanto ao sentimento de motivação dos empregados.

Ainda Segundo Herzberg, et al. (1959), fatores motivadores como reconhecimento, realização, possibilidade de crescimento, avanço e responsabilidade estimulam atitudes positivas no trabalho e em geral porque satisfazem a necessidade de autorrealização do trabalhador (MASLOW, 1954), o que é seu objetivo final. A presença desses fatores produz efeitos importantes no ambiente de trabalho.

Desta sorte, observa-se que quando são atingidos os propósitos de satisfação, os fatores de higiene, representados pelas condições de trabalho, relações interpessoais, dinheiro, entre outras, sinalizam a diminuição da resistência e da insatisfação ao trabalho, entretanto não interferem para um melhor desempenho na capacidade de produção, assim pode-se inferir que os fatores motivadores permitem um crescimento maduro com efeito sobre as habilidades, enquanto os fatores de higiene induzem diretamente a disposição e motivação do indivíduo (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Motivação é um cenário muito importante para a maioria dos gerentes que ambicionam e buscam o máximo de produção e produtividade lidam com isso como uma boa prática para aumentar a cooperação entre eles e os funcionários, buscando incentivar a adesão, as responsabilidades e o aprimoramento no desempenho individual. (ZAMEER, et al., 2016). O ambiente de trabalho é severamente afetado pela satisfação do grupo de funcionários, razão pela qual é importante buscar cenários positivos com fornecimento de recursos e condições adequadas para o trabalho, visando evitar a introdução e permanência de aspectos negativos que impactem nos fatores motivacionais e, conseqüentemente, diminuam a capacidade produtiva (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

### 2.2. Motivação no Setor Público/Policial

A abordagem do tema motivação no setor público apresenta características peculiares, fazendo oportuno um estudo ainda mais amplo sobre técnicas e metodologias aplicadas, os quais podem subsidiar a construção de um modelo que apresente um pouco mais das relações de trabalho nesse contexto. As instituições públicas têm por princípios e regras constitucionais, o caminho natural do desempenho objetivo para o cenário produtivo de cada setor. Contudo, a máquina administrativa e operativa demanda mão-de-obra que perceba a necessidade de ser motivada, mas por razões inerentes a estrutura do setor público, não recebe a atenção esperada. Isso tem reflexos diretos no desempenho dos serviços prestados (VIEIRA, et al., 2011).

No ambiente policial, Johnson (2014) assevera que é necessário examinar o ambiente de trabalho de maneira estruturada, a fim de verificar as principais dimensões que interferem de forma objetiva na satisfação do funcionário. Essas informações são importantes para que os gestores das unidades possam entender melhor o impacto do ambiente oriundo da insatisfação profissional. Johnson (2014) lembra que os ambientes de trabalho das unidades de polícia tendem a ser negativos. Ao lidar com crimes, policiais acabam por vivenciar o pior que a sociedade tem a oferecer no que tange à violência e à indiferença entre as pessoas.

Servidores policiais se esforçam para atender demandas de conflito público, bem como dentro de seus próprios locais de trabalho onde a burocracia, interferência política, infraestrutura reduzida, falta de investimentos e gestão fragilizada são problemas que favorecem a negatividade, o ceticismo, baixa autoestima e por fim a insatisfação no trabalho, (JOHNSON, 2014).

Corroborando com o tema, Engel e Worden (2003), relatam que o trabalho policial implica numa relação de tensão entre o exercício da discricionariedade policial na rua e o controle desse poder por parte das organizações policiais. Descrevem ainda que o ambiente de tarefas é heterogêneo e que policiais precisam elaborar respostas para as situações complexas e dinâmicas em que estão inseridos. Contudo, no ambiente democrático, a sociedade espera que os agentes da polícia sejam limitados não só pelo Estado de direito, mas também por regulamentos e procedimentos que estabeleçam limites legais de intervenção e execução operacional.

Algumas pesquisas apontam que fatores relacionados a satisfação podem ser agrupados em fatores demográficos, os quais se concentram nos atributos individuais como sexo, idade e formação, e fatores ambientais que abordam os fatores associados ao próprio trabalho como salário, promoção e chefia/supervisão. Os fatores ambientais são sustentados na suposição de que a motivação e a satisfação estão intimamente relacionadas com os resultados obtidos no próprio trabalho e o espaço que eles ocupam quando relacionados às necessidades do trabalhador. (ABDULLA, DJEBARNI; MELLAHI, 2010).

### 3.1. Liderança

Chiavenato (2003) traduz o papel importante de liderança como essencial em todas as funções da administração. O gestor precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, ou seja, liderar. Talvez essa seja uma das razões pelas quais as organizações públicas necessitam buscar o aprimoramento nos aspectos gerenciais dos órgãos públicos, os quais prestam serviços à população e precisam ter uma equipe motivada e comprometida com os resultados e os objetivos institucionais.

Os aspectos que norteiam a construção de liderança passam necessariamente pelo aprofundamento, ou seja, por uma imersão sobre o ambiente organizacional, sobre o conhecimento sistêmico da estrutura orgânica, dos objetivos, diretrizes e estratégias da organização.

Nesta vertente, Hersey e Blanchard, 1986, destacam que a organização é composta por subsistemas, os quais operam de forma integrada e mantem uma relação mecânica de sincronismo funcional e administrativo, de tal sorte que o movimento de um subsistema pode influenciar nos outros. Os subsistemas administrativo/estrutural, informativo/decisório, econômico/tecnológico foram apresentados por eles como núcleos que trabalham inter-relacionados para o cumprimento dos objetivos e estratégias organizacionais.



FIGURA 1.  
Subsistemas organizacionais, adaptação de Hersey e Blanchard, 1986.  
adaptado de Hersey e Blanchard, 1986.

Hersey e Blanchard (1986), lembram que o funcionamento da organização deve ser sistêmico e harmônico. A interação entre os subsistemas deve promover movimentos capazes de lidar com fatores gerados pela dinâmica institucional e pelos fatores provocados por “players” e atividades que orbitam em torno da organização.

Para Hersey e Blanchard (1986) a liderança é composta por um conjunto de ações que orientam e subsidiam o gestor no processo de influenciar pessoas de forma positiva na busca pela realização do objetivo institucional. Por isso, a atuação no subsistema humano/social além de ser uma preocupação contínua do líder, precisa ser observada como fator importante para o sucesso da equipe do trabalho gerencial. As falhas que envolvem este segmento costumam repercutir no desempenho organizacional, levando muitas organizações a projetos malsucedidos.

MacGregor Burns (1978) em seu livro *Leadership*, identificou dois tipos de liderança: a transacional e a transformacional. Liderança transacional representa uma política de intercâmbio que satisfaça tanto o que o líder quer como aquilo que é objeto de desejo do servidor. Líderes transacionais envolvem seus liderados oferecendo algo que eles querem em troca de algo que ele quer, estabelecendo um relacionamento de dependência mútua e de contribuições de ambos os lados. A eficácia deste modelo está relacionada com a habilidade do líder em atender e responder aos movimentos influenciando nas expectativas dos seus liderados.

A Liderança transformacional tem sua origem nos valores pessoais. O líder articula para unir seus liderados e mudar seus objetivos, construindo uma imagem forte, demonstrando confiança e despertando motivação. Isso leva à obtenção de níveis elevados de desempenho.

### 3.2. *Análise Transaccional*

A Análise Transaccional (AT) foi criada em 1956 pelo psiquiatra canadense Eric Berne. O método procura estudar e analisar as trocas de estímulos e repostas entre os indivíduos. Depois, este método foi massificado pelos estudos de Thomas Harris, Muriel James, Dorothy Jongeward e Abe Wagner. Particularmente, Jongeward e Wagner mostraram como os conceitos da AT podem ser aplicados às organizações e relacionados com as contribuições de outros teóricos.

De Andrade (2016) destaca que Berne tinha como objetivos: a) tornar mais acessíveis os conceitos da Psicologia; b) facilitar as soluções de conflitos de relacionamento com as pessoas. Destaca ainda que a Análise Transaccional não se limita ao campo clínico e terapêutico, podendo ser aplicada em quaisquer setores da vida, em especial na educação, na Pedagogia, na Administração de Empresas, na vida de casal, etc.

Hersey&Blanchard (1986) aduzem que como Teoria da Personalidade, a Análise Transaccional teve sua inspiração nos estudos desenvolvidos por Sigmund Freud. Considerado o pai da Psicanálise, Freud classificou os níveis de consciência que formam a mente humana em três instâncias: Id, Ego e Superego. O Id representa os processos primitivos do pensamento, o Super ego a parte que se opõe aos instintos primitivos e o Ego seria a parte encarregada de mediar conflitos existentes entre o Id e o Superego, tomando por base os Princípios da Realidade. Os níveis de consciência Id, o Ego ou o Superego não se podem observar estampados no rosto do indivíduo, razão pela qual, Eric Berne, ao criar sua teoria, limitou-se a tratar com o que havia de concreto e visível nas pessoas.

Andrade (2016), lembra que ao elaborar a sua teoria, Eric Berne baseou-se nas experiências neurológicas do Dr. Wilder Penfield, neurocirurgião canadense e professor da Escola de Medicina de McGill. Penfield trabalhava, na década de 1950, no estudo da epilepsia. Em suas experiências usava uma corrente elétrica fraca para estimular áreas selecionadas do cérebro de um paciente epilético, a quem aplicava anestesia local. Ele comparou a memória humana a uma espécie de gravador de fita de alta fidelidade, capaz de registrar todas as experiências passadas da pessoa. Quando estimulado num “ponto” específico da gravação, é capaz de reproduzi-la nitidamente, com a mesma riqueza de detalhes com que ocorrera.

Andrade, 2016, relata ainda que o próprio Eric Berne relata que a ideia da estruturação da personalidade em três Estados do Ego distintos lhe veio do trabalho com determinado paciente, um advogado respeitado e bem-sucedido profissionalmente em sua cidade. Embora austero e incisivo nas suas atividades profissionais, este advogado às vezes se comportava durante as sessões de terapia, como se fosse uma criança. Esta mudança de comportamento era tão clara que o próprio paciente tinha perfeita consciência dela, a ponto de às vezes dirigir-se ao terapeuta perguntando com quem ele estava falando naquele momento, com a “Criança” ou com o “Adulto”?

Por fim, após um aprofundamento em seus estudos, Berne identificou comportamentos típicos que mostraram a presença de uma terceira “pessoa” no paciente, e assim definiu essas três entidades como: o Adulto, o Pai e a Criança. Constatou que essa estrutura da consciência se aplicava a todos os seus pacientes, e os chamou de Estados do Ego, concluindo que era uma representação muito aceitável da estrutura de personalidade de uma pessoa (ANDRADE, 2016).

Por fim, para Chiavenato (2003), a Análise Transaccional se apresenta como uma teoria que visa o autodiagnóstico das relações interpessoais. É uma técnica destinada a indivíduos e não a grupos, pois analisa as transações e o conteúdo das comunicações entre as pessoas.

## 5. DA UNIDADE POLICIAL

O Instituto Nacional de Identificação foi criado pela Lei 4.483, de 16 de novembro de 1964, que reorganizou o antigo Departamento Federal de Segurança Pública e suas competências, definidas por meio do Decreto

nº 56.510, de 28 de junho de 1965, dentre as quais destaca-se a “coordenação e a interligação, no país, da identificação humana de natureza civil e criminal. A Unidade encontra-se subordinada a Diretoria Executiva do Departamento de Polícia Federal. Para exercer suas competências ela conta com 70 Policiais, 30 Servidores administrativos e 10 terceirizados.

Os pilares estruturantes de suas competências estão vinculados a gestão do Sistema Nacional de Informações Criminais – SINIC, do Sistema de Identificação Automatizada de Impressões Digitais - AFIS e de Perícias Papiloscópicas, Prosopográficas e Retratos Falados, além de atuar em procedimentos investigativos e operacionais de polícia judiciária.

## 6. METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido com base nas estruturas metodológicas sobre teorias e técnicas da Liderança Situacional abordadas por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard na obra *Psicologia para Administradores*. Em especial o estudo buscou concentrar-se na aplicação da teoria da Análise Transacional de Eric Berne, objetivando verificar o cenário do Estado do Ego dos servidores efetivos da unidade policial em análise.

Desta sorte, utilizou-se uma abordagem quantitativa caracterizada pela coleta de dados por meio do formulário (EGOGRAMA – TESTE RÁPIDO) que se encontra no Anexo I, cujo modelo foi adaptado de Heyer (1979) e encontrado em <http://ta-tutor.com/handouts>. Os resultados foram transformados em dados estatísticos para processamento e análises, por intermédio do *software* Microsoft Excel.

Visando aproximar ao máximo a população amostral de interesse da pesquisa, antes do procedimento de coleta dos dados, o formulário foi devidamente lido e explicado de forma detalhada, dirimindo todas as dúvidas existentes. Observou-se o que aponta Richardson (1999), em relação aos questionários, que precisam cumprir duas funções básicas: descrever as características e medir as variáveis de um grupo social. Realizou-se também um levantamento de informações por meio de pesquisas bibliográficas e trabalhos acadêmicos relacionados ao tema. Os participantes do estudo foram servidores lotados em todas as unidades e serviços do Instituto Nacional de Identificação, a fim de registrar-se a participação de membros representativos de todas as lotações.

Como limitações do estudo, é importante destacar que o período de recesso de final ano dificultou a coleta de dados. Esperava-se atingir aproximadamente 80% dos servidores, contudo apenas 41 servidores, dos 110 existentes participaram da pesquisa, sendo 27 policiais e 14 agentes administrativos.

Outro fator limitador foi a desconfiança e a resistência de alguns servidores em participar. Conforme já mencionado neste estudo, a aplicação de metodologias motivacionais no serviço público, em que pese o avanço recente, ainda encontra muita resistência dos próprios servidores em participar. Policiais tendem a ter uma profunda desconfiança em relação à administração, suspeitando que na melhor das hipóteses, os gestores cuidam dos seus próprios interesses.

A promoção de sentimentos e apoio organizacional dentro das instituições pode mitigar os efeitos desta relação, que muitas das vezes, é maculada por fatores externos que extrapolam a capacidade dos gestores de atuar sozinhos, necessitando a implementação de modelo de gestão construído de forma colegiada entre líderes e liderados (JOHNSON, 2012).

Entretanto, é possível que o percentual alcançado pelo esforço da coleta de dados, poderá sinalizar tendências concretas para análises e estudos de cenários futuros.



## 7. DESCRIÇÃO DO CASO

O trabalho em uma Instituição Policial possui aspectos bem peculiares, muitos dos quais levam a um alto grau de stress. Os riscos inerentes à atividade de prevenção e combate à criminalidade, principalmente nas grandes cidades, impõe ao servidor rotinas duras de tarefas, onde qualquer equívoco de procedimento pode significar consequências pesadas para sua vida pessoal e profissional.

Por outro lado, a percepção do servidor de unidades policiais de que a administração o apoia e se preocupa com seu bem-estar pessoal e profissional, aproxima ele da organização e, conseqüentemente, aumenta seus níveis de satisfação no trabalho. Contudo, a ausência de uma política transparente e comportamentos diferenciados de gestores nas orientações de papéis, resultam em conflitos entre servidores e gerentes das unidades policiais (JOHNSON, 2012).

No caso do Instituto Nacional de Identificação, conforme já mencionado acima, sua abordagem conceitual no ambiente policial transita entre atividades de caráter técnico-científico, para identificação humana de natureza civil e criminal por meio da realização de exames periciais, atividades de polícia administrativa no que tange a gestão dos sistemas SINIC e AFIS, e operacionais quando da participação, apoio e colaboração nas operações policiais e de investigação.

Contudo, fatores externos e internos têm provocado instabilidade funcional para o segmento da identificação no âmbito institucional, como por exemplo dificuldades para implementação de políticas de investimentos orientadas para modernização tecnológica e infraestrutura predial. Concomitantemente a isso, o aumento da demanda laboral tem indicadores inversamente proporcionais a reposição de efetivo de servidores. Tais aspectos, de forma direta ou indireta podem ocasionar alterações no comportamento dos servidores, os quais podem levar a processos de desmotivação com a instituição e principalmente na execução das suas atribuições.

O estudo não tem intenção de abordar as atividades do Papiloscopista Policial Federal e do servidor administrativo no Instituto Nacional de Identificação de forma peculiar a cada cargo, mas o ambiente onde as atividades são desenvolvidas e como os servidores, em linhas gerais, se enquadram com a aplicação da teoria transaccional.

## 8. APLICAÇÃO E RESULTADOS

A organização é um conjunto de esforços individuais que, tratada de forma coletiva, sinaliza a obtenção de resultados e o cumprimento dos objetivos institucionais. Nesta vertente, os recursos utilizados isoladamente não contribuem para formação de um ambiente corporativo organizado, sistêmico com alinhamento à missão institucional e as diretrizes estratégicas da organização.

O recurso humano é um vetor de transformação, ou seja, por meio dele as demandas são traduzidas em produtos ou serviços, alimentando o fluxo de ocorrências investigativas, operacionais, técnico-científicas e administrativas, que movimentam a instituição policial em direção ao cumprimento do preceito constitucional de defesa do estado democrático de direito, preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

O ambiente organizacional da instituição policial pressupõe, em razão dos inputs não convencionais, um perfil funcional extremamente alinhado com os atributos disciplinares e com uma estrutura de comando verticalizada, aspectos que a diferem de qualquer outra estrutura organizacional de serviço público, exigindo um alto nível de assertividade das ações, uma vez que elas podem impactar diretamente na vida do cidadão. O grau de responsabilidade e de pressão sobre os servidores é muito alto, e como tal, sinaliza a importância do gestor em conhecer o estado em que se encontra o servidor individual e coletivamente.

Conceitualmente, o uso de técnicas utilizadas para construção de ambiente de liderança situacional pode colaborar, uma vez que ela consiste na avaliação do nível de maturidade do servidor, partindo da premissa que

o líder deve conduzir seus liderados no processo de amadurecimento. Na liderança situacional a maturidade é medida com base na avaliação da capacidade da pessoa em assumir responsabilidade e conduzir suas ações dentro dos limites funcionais apresentado pela organização (HERSEY e BLANCHARD, 1986). Outro ponto importante nesta discussão, no contexto da liderança situacional, é a possibilidade de avaliar o perfil de maturidade do liderado dentro do grupo, bem como o nível de maturidade do próprio grupo.

Análise Transacional é representada pelos estados do ego e seu posicionamento existencial. O estado do ego é composto conceitualmente como Pai que pode ser classificado como Pai Protetor ou Pai Crítico, Adulto e criança a qual pode ser Criança Feliz ou Criança Destrutiva. O enquadramento do estado do ego e suas linhas de relacionamento com o nível de maturidade e estilo de liderança pode subsidiar o processo de tomada de decisão, no que tange ao modelo comportamental que o gestor (líder) poderá adotar na composição da equipe e distribuição de tarefas

Na Tabela 1, pode-se observar que o cenário comportamental de um grupo de servidores pode ser caracterizado como sensível e extremamente dinâmico, pois em regra depende muito de como se apresentará o servidor para o desempenho de determinada tarefa. O estilo de liderança vai mudar conforme o grau de maturidade apresentado pelo servidor que sofre pressões de fatores internos e externos à corporação e que podem influenciar diretamente no seu estado do ego, exigindo realinhamento de conduta do gestor, que deverá buscar alternativas para manter o nível de produtividade, efetividade e confiança na execução das tarefas.

TABELA 1.  
Relações do Estado do Ego com Maturidade e Estilo de Liderança

NÍVEL DE MATURIDADE	ESTADO DO EGO	ESTILO DE LIDERANÇA	
M <sub>1</sub>	Criança Destrutiva	E <sub>1</sub>	Orientação para pouco contato. Excesso de apoio pode sinalizar permissividade ao comportamento atual.
M <sub>2</sub>	Criança Feliz	E <sub>2</sub>	Necessidade de comunicação bilateral e apoio socioemocional.
	Pai Protetor		Apoio na definição de papéis para execução de tarefas. Orientação para tarefas sem correspondência no nível de relacionamento pode levar para alteração do estado do ego.
M <sub>3</sub>	Pai Crítico	E <sub>3</sub>	Necessidade de estabelecer um bom relacionamento pessoal antes de sinalizar o enquadramento nos estilos de tarefa de maior complexidade.
M <sub>4</sub>	Adulto	E <sub>4</sub>	Pode-se atuar com mais liberdade, pois são capazes de lidar com as tarefas de forma racional e encontrar solução para problemas.

Adaptado de Hersey e Blanchard (1986).

Hersey e Blanchard (1986) destacam a posição existencial como um elemento a ser observado para compreensão do nível de maturidade do liderado. A identificação e localização no espectro de maturidade indica um cenário de consequências, Tabela 2, que podem nortear comportamentos gerenciais visando a melhoria do relacionamento entre líder e liderado e, conseqüentemente, melhoria do nível de eficiência na execução das tarefas.

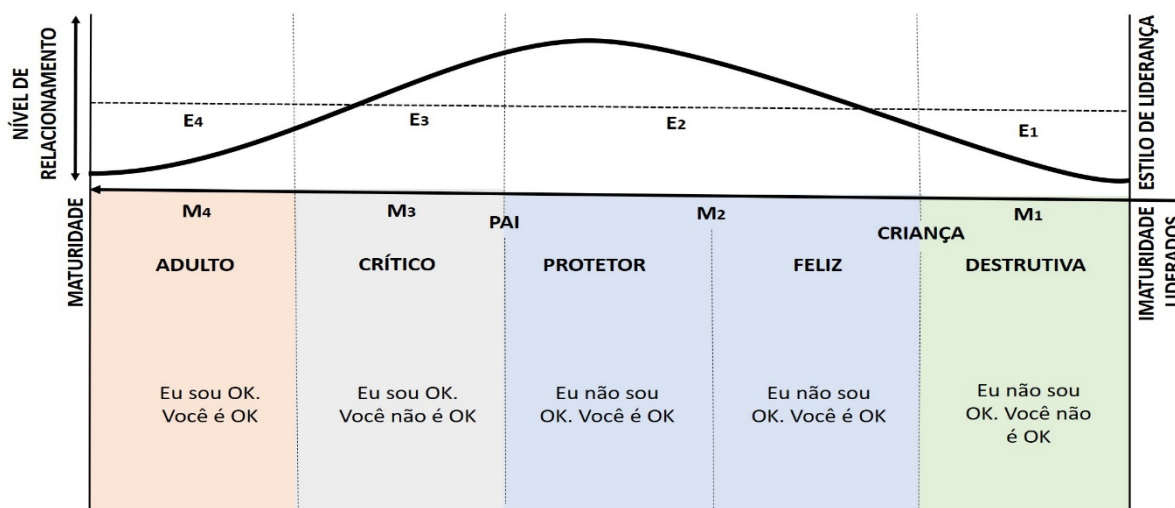
TABELA 2.  
Posição existencial e Nível de Maturidade

POSIÇÃO EXISTENCIAL	NÍVEL DE MATURIDADE	CONSEQUÊNCIAS
eu não sou OK, você não é OK	M <sub>1</sub>	Necessitam de muita direção e supervisão estrita.
eu não sou OK, você é OK	M <sub>2</sub>	Necessitam tanto de direção como de apoio socioemocional. Gostam de ser dirigidas pelos líderes, pois pensam que estes são OK também necessitam de um comportamento de relacionamento alto para ajudá-las a aumentar seus sentimentos de OK a respeito de si mesmos.
eu sou OK, você não é OK	M <sub>3</sub>	Necessitam de um comportamento de relacionamento alto por parte dos outros para que possam chegar a adquirir sentimentos de OK a respeito de si mesmos.
eu sou OK, você é OK	M <sub>4</sub>	são capazes de assumir responsabilidades, ficar por conta própria e pensar que elas e os outros estão bem.

Adaptado de Hersey e Blanchard, 1986.

A Figura 2 oportuniza uma leitura sistêmica do cenário que a Análise Transacional apresenta ao gestor, quando utilizada como ferramenta no contexto de estudo com Liderança Situacional. O enquadramento do estado do ego, com suas relações com o posicionamento existencial, nível de maturidade e estilo de liderança, dá ao gestor a possibilidade de adotar modelos que tenham aderência à política organizacional, mas que ao mesmo tempo disponibilizem recursos técnicos para aprimorar a cadeia produtiva com um nível mais alto de satisfação e motivação dos servidores envolvidos no processo.

FIGURA 2  
Relação Estilo de Liderança, Maturidade e Estado do Ego



Adaptado de Hersey e Blanchard, 1986

## 6.1 Aplicação na Unidade Policial

Em que pese a Análise Transacional ser uma ferramenta de aplicação ao indivíduo, o presente estudo propôs ampliar seu uso, utilizando a metodologia para realizar uma leitura do conjunto de servidores da unidade policial. Foram distribuídos e preenchidos 41 (quarenta e um) questionários do Egograma – Teste Rápido (Anexo I), sendo 27 (vinte e sete) entre servidores policiais e 14 (quatorze) entre servidores administrativos. Esses números correspondem a 38,6% dos policiais e 46,7% dos administrativos que trabalham atualmente no Instituto Nacional de Identificação.

Apesar das diferentes atribuições e do perfil individual de cada servidor, o que se percebeu foi que os resultados foram similares entre os servidores dos dois cargos. A única diferença significativa foi na ordem dos estados do ego Pai Crítico e Criança Feliz. A pontuação total consolidada dos servidores do INI, que preencheram os questionários, está distribuída como apresentado na Tabela 3 a seguir.

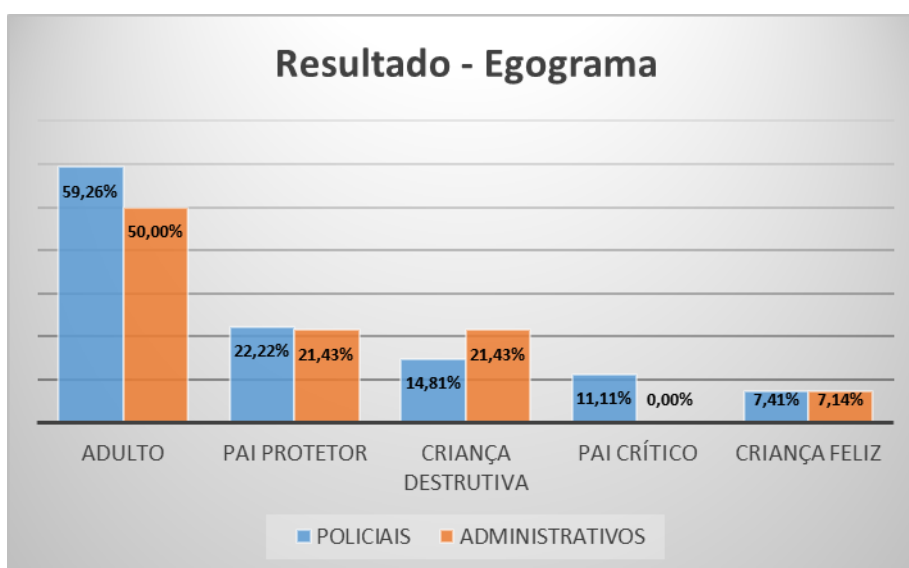
TABELA 3:  
Consolidação dos Dados levantados

POLICIAIS		ADMINISTRATIVOS	
Adulto	23,07%	Adulto	22,47%
Pai Protetor	21,02%	Pai Protetor	20,95%
Criança Destrutiva	19,57%	Criança Destrutiva	19,64%
Pai Crítico	19,43%	Criança Feliz	18,52%
Criança Feliz	16,91%	Pai Crítico	18,42%

Esta pesquisa

Na sequência do estudo foi avaliado o estado do Ego mais pontuado individualmente pelos servidores do Instituto que preencheram o questionário. A Figura 3 apresenta os resultados encontrados.

FIGURA 3:  
Resultados individuais



Esta pesquisa

Nos dois casos estudados, os estados do Ego mais pontuados foram Adulto e Pai Protetor, o que pode ser considerado positivo, visto que representam um perfil de pessoa razoável, lógica e que consegue resolver seus problemas racionalmente. Estes, juntamente com o estado Criança feliz, quando em equilíbrio, podem ser definidos, segundo Abe Wagner, como a personalidade sadia.

Uma diferença observada é em relação ao estado Pai Crítico. Enquanto 11,11% dos policiais apresentaram este estado como aquele com maior pontuação, nenhum servidor administrativo teve esse perfil. Uma pessoa que se encontra neste estado assume uma posição muito valorativa e julgadora tanto com os outros como consigo mesmo.

Contudo, tanto para os servidores policiais quanto para os administrativos, o estado do ego Criança Destrutiva teve uma pontuação expressiva, sendo que para 14,81% dos policiais e 21,43% dos administrativos, esse ego foi dominante no questionário. Uma pessoa dominada por esse perfil não se empenha na solução racional dos problemas, o que pode gerar situações complicadas para o gestor, visto que o indivíduo não aceitará que outros lhe digam o que deve fazer ou aceitará tudo que lhe demandam sem motivação ou proatividade na realização das tarefas.

Outra questão relevante dos resultados foi a baixa pontuação do estado do ego Criança feliz. Esse estado é responsável pela emoção e espontaneidade e, quando bem dosado, é importante para as relações interpessoais e um ambiente de trabalho saudável. Esse resultado pode indicar, principalmente para os servidores policiais, que o ambiente de trabalho não está proporcionando momentos de descontração e leveza.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar do estudo ter sido feito em um pequeno grupo amostral do Instituto Nacional de Identificação, esse trabalho apresentou questões relevantes para futuros estudos que valem para a instituição Polícia Federal e todos os seus servidores.

Os resultados para os dois grupos foram bastante semelhantes, apesar das atribuições e obrigações serem bem diferentes, indicando que um possível problema seja a própria estrutura da instituição e as condições gerais de trabalho. Outra questão foi a grande pontuação do estado Criança destrutiva em detrimento do estado Criança feliz. Isto pode indicar situações de stress e conflito nas relações interpessoais no ambiente de trabalho.

A importância deste estudo de caso é demonstrar que iniciativas como essa deveriam ser institucionalizadas. Apesar do questionário nos trazer um entendimento do comportamento do indivíduo em determinado momento, em vez de definir e analisar sua posição existencial, tem grande relevância por ser um teste rápido e simples.

Como não existem avaliações psicológicas periódicas dos servidores na PF, seja por insuficiência de recursos materiais e/ou humanos, seja por desconhecimento das ferramentas existentes, outras alternativas devem ser oferecidas. É neste contexto que a Análise Transacional pode ser aplicada, identificando possíveis desvios de personalidade que seriam o pontapé para a realização de intervenções mais pontuais e aprofundadas.

Por fim, cabe destacar que a intenção deste trabalho não foi somente avaliar a motivação de um determinado grupo de pessoas no ambiente de trabalho, mas também apresentar uma ferramenta de análise organizacional para os gestores. O próprio conceito de Liderança Situacional apresentado por Hersey e Blanchard (1986), foi desenvolvido para que os líderes possam ser mais eficazes em suas interações cotidianas com os outros, e oferece a esses líderes maior compreensão entre um estilo de liderança eficaz e o nível de maturidade dos seus liderados.

## REFERÊNCIAS

- ABDULLA, Jassem; DJEBARNI, Ramdane; MELLAHI, Kamel. Determinants of job satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai police. *Personnel Review*, Vol. 40 Issue: 1, p.126-146, 2011 <https://doi.org/10.1108/00483481111095555>.
- PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. *Administração Pública Coletânea*. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. *Psicodinâmica da Vida Organizacional*. 2. ed. SP: Atlas, 1995.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. A Dificil Administração Das Motivações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17 Jan./Mar. 1998.
- BERNE, ERIC. *Os Jogos da Vida: Análise transaccional e o relacionamento entre pessoas*. 1977. Ed. Nobel, reimp., 2005.
- BURNS, James MacGregor. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- BUZAWA Eva S. Determining Patrol Officer Job Satisfaction - The Role of Selected Demographic and Job-Specific Attitudes. *CRIMINOLOGY*, Vol. 22 No. 1, February 1984, 61-81, 1984. American Society of Criminology.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANDRADE, Antonio de. *Análise Transaccional para o Desenvolvimento Interpessoal*. P.147-152. Edição do Kindle.
- DIAS, Maria Aparecida Muniz; Jorge, BORGES; GUIMARÃES, Renata Simões. Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. *REAd.* Porto Alegre, ed. 80, nº 1, jan./abr., 2015, p. 200-221. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>
- ENGEL, Robin Shepard; WORDEN, Robert E. Police Officers' Attitudes, Behavior, And Supervisory Influences: An Analysis Of Problem Solving. *Criminology*. vol. 4, n.1, p. 31, 2003.
- HERZBERG, Frederick. "One more time: how do you motivate employees?". *Harvard Business Review*, p. 53-62, 1968.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: A teoria e suas técnicas de liderança situacional*. São Paulo: UPU, 1986.
- HEYER, N. Robert. Development of a Questionnaire to Measure Ego States with Some Applications to Social and Comparative Psychiatry. *Transaccional Analysis Journal*, v. 9, n. 1, 1979.
- JOHNSON, Richard R. Police Officer Job Satisfaction: a multidimensional analysis. *Police Quarterly*. n. 15, p. 157. originally published online 23 April 2012, <https://doi.org/10.1177/1098611112442809>
- LASIERRA, Jose Manuel. Job satisfaction among senior managers and employees: A comparative analysis of the public and private sectors in Spain, 2018. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, <https://doi.org/10.1108/ARLA-06-2016-0185>
- KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Rev. Adm. Pública* — Rio de Janeiro 50(1):17-39, jan./fev. 2016, DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612146562>
- KUHNERT, Karl W; LEWIS, Philip. Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/ Developmental Analysis. *Academy of Management Review*. vol. 12, n. 4, p. 648-657, 1987.
- TIETJEN, Mark A; MYERS, Robert M. Motivation and job satisfaction: management decision. v. 36, n. 4, p. 226-231, 1998, <http://dx.doi.org/10.1108/00251749810211027>
- MCDERMOTT, Aoife; KIDNEY, Rachel; FLOOD, Patrick. Understanding leader development: learning from leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 32, n.4, p.358-378, 2011. <https://doi.org/10.1108/01437731111134643>
- NALLA, Mahesh; K.; PAEK, Seung Yeop. The influence of organizational and environmental factors on job satisfaction among security guards in Singapore, Australian & New Zealand. *Journal of Criminology*. Dec. 1, 2017, <https://doi.org/10.1177/0004865816647995>
- RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

- RODRIGUES, Wesley Alves. *A influência das metas e recompensas na Motivação*: um estudo no setor público mineiro. 2009. 131p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2009.
- VIEIRA, Carolina Belli *et al.* Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADM Gestão Estratégica*, v. 4, n. 1, 2011.
- TOMAŽEVIČ Nina; SELJAK, Janko; ARISTOVNIK, Aleksander. Occupational values, work climate and demographic characteristics as determinants of job satisfaction in policing. *Police Practice and Research*, 2018, DOI: 10.1080/15614263.2018.1500282
- ZAMEER, Hashim *et al.* The impact of the motivation on the employee's performance in beverage industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, vol. 4, n. 1, Jan., p. 293-298, 2014.
- ZANINI Marco Tulio; CONCEIÇÃO, Maurilio Nunes; MIGUELES, Carmem Pires. Uma análise dos antecedentes da confiança no líder numa unidade policial de operações especiais. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, n.52(3), p.451-468, mai/jun. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612167811>