

CÁSSIO HENRIQUE PIMENTA RODRIGUES

CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
UMA ANÁLISE NA DELEGACIA DE POLÍCIA CIVIL DE
VIÇOSA – MG

MONOGRAFIA

Universidade Federal de Viçosa
Viçosa – MG
2011



UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE LETRAS E SECRETARIADO EXECUTIVO

CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UMA
ANÁLISE NA DELEGACIA DE POLÍCIA CIVIL DE VIÇOSA – MG

Monografia apresentada ao Departamento de Letras da Universidade Federal de Viçosa, como exigência da disciplina SEC 499 - Monografia e como um dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue, tendo como orientadora a Professora Nathalia Carvalho Moreira.

Viçosa – MG
Brasil

A monografia intitulada

**Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho: Uma Análise na Delegacia de
Policial Civil de Viçosa – MG**

Elaborada por

Cássio Henrique Pimenta Rodrigues

Como requisito para obtenção do título de bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade Federal de Viçosa foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora.
Conceito **S**.

Viçosa, 2 de dezembro de 2011.

Prof.^a Nathalia Carvalho Moreira (DLA-UFV)
Orientadora

Prof.^a Michele Rodrigues (ESUV-UNIVIÇOSA)
Examinador

Prof.^a Rosália Beber de Sousa (DLA-UFV)
Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ser o grande arquiteto do mundo e colocar pessoas e lugares maravilhosos na minha vida.

Agradeço aos professores da UFV, pelos ensinamentos e conselhos, em especial às professoras Nathália e Rosália.

Agradeço aos meus familiares, por sempre acreditar e confiar no meu potencial.

Agradeço aos amigos, por fazer com que os anos na universidade fossem inesquecíveis.

Agradeço à cidade de Viçosa, por nos acolher tão bem.

LISTA DE SIGLAS

CRFB: Constituição da República Federativa do Brasil.

DPC: Delegacia de Polícia Civil.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: DIMENSÕES E ESPECIFICAÇÕES	15
QUADRO 2: CATEGORIAS PARA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
QUADRO 3: DEFINIÇÃO DAS OPÇÕES DE RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO.	18
QUADRO 4: DEFINIÇÃO DAS OPÇÕES DE RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO.	19
QUADRO 5: CÓDIGO DA CATEGORIA PESQUISADA NO QUESTIONÁRIO.....	19
QUADRO 6: DEFINIÇÃO DAS PERGUNTAS POR CATEGORIA DO QUESTIONÁRIO	20
QUADRO 7: CLIMA ORGANIZACIONAL NA DELEGACIA REGIONAL DE POLÍCIA CIVIL DE VIÇOSA/ MG.	30

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW	19
FIGURA 2: METODOLOGIA.	19
FIGURA 3: PORCENTAGEM DE INVESTIGADORES QUE PARTICIPARAM DA PESQUISA.	26

Nenhuma entrada de índice de ilustrações foi encontrada.

RESUMO

Este trabalho objetivou analisar o clima organizacional, na percepção dos servidores da Delegacia Regional de Polícia Civil, do município de Viçosa/MG. Trata-se de um tema de grande relevância para a Administração Pública, pela necessidade de adequação do serviço policial com os anseios da sociedade atual. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, através da aplicação de um questionário semi estruturado em uma amostra de 20 colaboradores. Através da análise do conteúdo das respostas, percebeu-se que o principal estímulo para se trabalhar na organização é a estabilidade, proporcionada pelo serviço público, e o salário recebido; a principal dificuldade está relacionada à falta de recursos humanos e materiais. Ademais, percebeu-se que, mesmo havendo avanços positivos nos últimos anos, como a melhora na estrutura física do local de trabalho e a maior acessibilidade à chefia imediata, a estrutura formal da organização inibe o desenvolvimento da criatividade. Observou-se a falta de recursos humanos e materiais para o efetivo desempenho dos trabalhos da Polícia Judiciária na região abrangida, assim como a inexistência de programas de capacitação abrangentes. Diante disso, foi possível concluir que há necessidade de maior investimento na instituição, como por exemplo, o aumento do número de servidores e a disponibilidade de materiais, além de organizar o fluxo de informações necessárias para o alcance da efetividade no trabalho. Outro ponto importante está relacionado à necessidade de capacitação dos servidores, sendo necessário o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem buscando desenvolver, atrair e reter inteligência para instituição, o que, possivelmente, poderá trazer mais satisfação à comunidade sobre os serviços da delegacia, bem como para melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e do clima organizacional.

Palavras-chave: Administração Pública, Gestão de Pessoal, Clima Organizacional.

ABSTRACT

This work aimed to analyze the organizational climate, in the perception of the servants of the Regional Police Station, of the city of Viçosa/MG. That is a theme of great relevance for the Public Administration, for the need of the service policeman's adaptation with the longings of the current society. To this end, a qualitative research was realized, through the application of a semi-structured questionnaire in a sample of 20 collaborators. Through the analysis of the content of the answers, it was noticed that the main incentive to work in the organization is the stability, proportionate for the public service, and the salary received; the main difficulty is related to the lack of human resources and materials. Besides that, it was noticed that, even having positive progress in the recent years, as the improvement in the physical structure of the work place and the largest accessibility to the immediate leadership, the formal structure of the organization inhibits the development of the creativity. It was observed the lack of human resources and materials for the acting of the works of the Judiciary Police in the included area, as well as the inexistence of including training programs. Before that, it was possible to conclude that there is need a larger investment in the institution, as an example, the increase of the number of servants and the readiness of materials, besides organizing the information flow necessary for the reach of the effectiveness in the work. Another important point is related to the need of training servants, being necessary the development of learning strategies looking for to develop, to attract and to keep intelligence for the institution, that, possibly, could bring more satisfaction to the community on the services of the police station, as well as for the improvement of the quality of the collaborator's life and of the organizational climate.

Word-key: Public Administration, Administration of Personal, Organizational Climate.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS.....	iv
LISTA DE QUADROS	v
LISTA DE FIGURAS.....	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT.....	viii
SUMÁRIO.....	ix
1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1. Clima Organizacional	13
3. METODOLOGIA.....	18
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
4.1. Apoio Organizacional	26
4.2 Apoio da Chefia	27
4.3 Apoio do Grupo de Trabalho	28
4.4 Recursos Materiais	28
4.5 Desafio da Tarefa	28
4.6 Liberdade e Autonomia	29
4.7 Impedimentos Organizacionais	29
4.8 Sobrecarga de Trabalho	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
6. REFERÊNCIAS	33

1. INTRODUÇÃO

As taxas de criminalidade em grandes centros urbanos e em cidades interioranas continuam crescendo com o passar dos anos. Segundo notícia do Jornal Estadão publicada no ano de 2010, a taxa de criminalidade em 15 anos cresceu 32% em nosso país. Na década 1997-2007 mais de meio milhão de pessoas foram assassinadas. No mesmo intervalo temporal, foi identificado um aumento na incidência de mortes entre jovens de 15 a 24 anos de idade, colocando o Brasil no sexto lugar no *ranking* mundial de assassinato de jovens. Esses números ilustram as situações de violência que se tornaram cada vez mais rotineiras.

Dentre as muitas explicações para a violência, não podemos generalizar e nem nos prender ao dueto pobreza e desigualdade. O crime de roubo praticado por um menor que vive nas ruas não é o mesmo crime praticado por um traficante internacional de armas.

Segundo o Fórum Brasileiro de Segurança Pública, o governo investiu no ano de 2010, R\$ 47,6 bilhões em segurança pública, um aumento de 15,43% em relação ao ano de 2009. Contudo, os índices de violência ainda são alarmantes, o que nos faz refletir sobre a eficiência na gestão desses recursos e à efetividade na resolução desses problemas.

Nesse contexto, cabe ao Estado assegurar, dentre outros direitos, a paz social e o bem comum. E a atividade da administração pública que regula a prática de atos ou abstenção de fatos em razão de interesse público concernente a segurança, a ordem, a tranquilidade pública, entre outros, é o Poder de Polícia. Segundo Cavalcant (1956), o poder de Polícia “constitui um meio de assegurar os direitos individuais porventura ameaçados pelo exercício ilimitado, sem disciplina normativa dos direitos individuais por parte de todos”.

A expressão Polícia origina-se do termo grego *Politeia*, onde era utilizado para designar todas as atividades da cidade-estado, conhecidas como *Pólis*. A origem da palavra, atualmente, não estabelece relações com as atribuições estatais cotidianas. O crescimento e atual estrutura das atividades de Administração Pública voltadas a esse poder, de um lado, passa a atuar em setores não relacionados com a segurança, atingindo as relações entre particulares, anteriores fora de alcance do Estado; o próprio conceito de ordem pública, antes concernente apenas à segurança, passou a abranger a ordem econômica e social, com medidas relativas às relações de emprego, ao mercado dos

produtos de primeira necessidade, ao exercício das profissões, às comunicações, aos espetáculos públicos, ao meio ambiente, ao patrimônio histórico e artístico nacional, à saúde e tantas outras; Por outro lado, passou a possibilitar a imposição de obrigações de fazer, como o cultivo da terra, o aproveitamento do solo, a venda de produtos; a polícia tradicional limitava-se a impor obrigações de não fazer. Para alguns autores, essas medidas escapam ao poder de polícia e apresentam como novo instrumento de que o Estado dispõe para intervir na propriedade, com vista em assegurar o bem-comum, como base no princípio da função social da propriedade; (MELLO, 2003). Trata-se enfim, de mecanismo de proteção da sociedade, fazendo o individuo quedar-se ante o interesse coletivo ou social, limitando o direito individual em prol do interesse público.

A Administração Pública, no que lhe é exigido, regulamenta as leis e controla a sua aplicação, seja de forma preservativa, através de ordens, notificações, licenças ou autorizações, ou de forma repressiva, por meio de medidas coercitivas. Meirelles (1990) define, o Poder de Polícia como a “faculdade de que dispõe a Administração Pública para condicionar e restringir o uso e gozo de bens, atividades e direitos individuais, em benefício da coletividade ou do próprio Estado”.

Dentro do Poder de Polícia, encontra-se o Poder de Polícia Judiciária. A função da Polícia Judiciária é a de punir as violações a bens juridicamente tutelados, prejudicando o bem estar social. A polícia judiciária incide sobre pessoas e suas ações ou omissões.

À luz do art. 129, I da Constituição Federal do Brasil:

A Polícia Judiciária tem a função precípua de apurar as infrações penais e a sua autoria por meio do inquérito policial, procedimento administrativo com característica inquisitiva, que serve, em regra, de base à pretensão punitiva do Estado formulada pelo Ministério Público, titular da ação penal pública.

A Polícia Judiciária tem caráter preventivo e repressivo, preventivo porque através da repressão impede a ocorrência de condutas criminosas e é repressiva quando pune esses atos.

As atribuições da Polícia Judiciária são elucidadas pela Constituição da República em seu artigo 144 que diz: “A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio”. Sendo exercida entre outros órgãos pela polícia civil, que dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a

competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares (§4º, Art. 144, CRFB).

O órgão responsável pelo contato direto entre a Polícia Civil e o cidadão usuário é a DPC, Delegacia de Polícia Civil. A DPC é dirigida pelo Delegado de polícia, policial de carreira que administra o órgão.

Nesse contexto, pretende-se responder ao seguinte questionamento: Quais são os fatores que podem influenciar a satisfação dos policiais civis em uma Delegacia de Polícia?

Portanto, este trabalho objetivou analisar o clima organizacional, na percepção dos colaboradores da DPC de Viçosa/MG. Trata-se de um tema de grande relevância para Administração Pública, pela necessidade de adequação do serviço policial com os anseios da sociedade atual. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa, por intermédio da aplicação de questionários semi-estruturados em uma amostra dos colaboradores da referida instituição.

Por meio da análise do conteúdo das respostas, pretendeu identificar os principais estímulos para se trabalhar na organização, como a estabilidade, proporcionada pelo serviço público, e o salário recebido; e dificuldades, como por exemplo, a falta de recursos humanos, materiais, treinamentos e capacitação profissional. Diante disso, será possível concluir se há necessidade de maior investimento na instituição, como por exemplo, por intermédio do aumento do número de servidores e da disponibilidade de materiais, além de organizar o fluxo de informações necessárias para o alcance da efetividade no trabalho investigativo.

O trabalho se justifica pela complexidade dos trabalhos efetuados por uma delegacia de polícia, que é um ambiente que lida diariamente com um leque de problemas e pessoas, portanto, torna-se importante analisar como é o clima organizacional e a satisfação dos prestadores desses serviços.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Clima Organizacional

Para Bergamini e Coda (2002), em administração, clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação aos diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de gestão de pessoas, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa. Estudos sobre clima e ética de Ambrose *et al.* (2008) sugerem que as pessoas se sentem mais empenhadas e dispostas a ficar em uma organização quando os seus valores éticos são congruentes com os da organização, sendo estes, importantes preditores das atitudes dos empregados (EMMENDOERFER *et al.*, 2008, p. 106).

Segundo Ferreira (1996), a formação do conceito de clima organizacional pode abordar-se segundo quatro perspectivas: a estrutural, onde o clima é visto como um conjunto de características que descrevem objetivamente uma organização e a distinguem de outra organização; a perceptiva, sendo como o indivíduo entende o seu ambiente de trabalho, podendo diferenciar de um para outro colaborador e/ou em um mesmo colaborador em intervalos de tempo diferentes; a interacionista, que reflete o impacto entre o meio ambiente e a personalidade dos indivíduos; e a cultural, onde a formação do clima resulta das interações dos indivíduos que formam, a partir do nada, uma estrutura de referência comum.

Segundo Bertrand e Guillemet (1988), o conceito de clima engloba todas as características psicossociais da organização que são apreendidas pelos seus membros e a quem influenciam o comportamento, sendo a resultante de todas as forças que interagem no sistema psicossocial, os comportamentos e motivações dos indivíduos, os seus papéis, a dinâmica dos grupos, os sistemas de influência e a forma de exercício e de autoridade.

De acordo com Gil (1999) as pessoas são fundamentais em qualquer empresa, pois vivem em constante interação com seu meio ambiente, recebendo e exercendo influências, sendo capazes de autodireção e desenvolvimento, fazem as coisas acontecerem, conduzem os negócios, produzem os produtos de maneira excepcional.

Existindo uma vontade positiva por parte dos envolvidos em um determinado trabalho, os objetivos do mesmo serão buscados de maneira plena, mesmo que as dificuldades sejam elevadas. Despertar essa vontade positiva é um dos desafios da liderança atual, sendo que o seu alcance agrega valor intangível às organizações. É uma atividade complexa, pelos desafios intrínsecos, exacerbados pela instabilidade psicológica dos indivíduos.

Fawcett *et al.* (2008) defendem que um dos desafios atuais das lideranças é a superação das práticas que limitam o envolvimento dos trabalhadores. O objetivo é criar um local de trabalho que inspire a criatividade e a contribuição, buscando desenvolver, atrair e reter talentos para a organização.

São várias estratégias usadas visando o aumento do comprometimento dos colaboradores de uma organização, que devem ser revisadas sistematicamente, levando em conta desde o ambiente interno quanto o externo da organização. É difícil definir estas estratégias individualmente, sendo mais efetivo realizar o levantamento por grupo de colaboradores de determinado setor, de acordo com as especificidades de cada um. Dentro de cada organização com abrangência nacional existe aquela em nível municipal e/ou regional, influenciada pela cultura local.

Existem muitas definições sobre clima organizacional, mas de um modo geral, as diversas definições convergem para o consenso de que o clima refere-se ao ambiente interno da organização, resultando na interação dos indivíduos e a organização como um todo. Robbins (2005), Wagner e Hollenbeck (2006) mencionam que o conceito de motivação ao nível individual tende ao conduzir ao de clima organizacional ao nível da empresa. Assim, o clima organizacional retrataria o ambiente interno existente entre os membros da organização e estaria intimamente relacionado ao grau de satisfação dos funcionários, que depende segundo Emmendoerfer *et al.* (2008, p. 106-107), de seis dimensões, especificadas no Quadro 1:

Quadro 1: Dimensões e especificações

DIMENSÕES	ESPECIFICAÇÕES
<i>Estrutura da organização</i>	Afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina, etc;
<i>Responsabilidade</i>	Esta produz o sentimento de ser seu próprio chefe, não havendo dependência quanto às decisões a serem tomadas;
<i>Riscos</i>	Que elevam a iniciativa de arriscar e enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho;
<i>Recompensas</i>	Conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, é a substituição das punições pelas recompensas;
<i>Calor e apoio</i>	É o sentimento de ajuda mútua que prevalece na organização;
<i>Conflito</i>	Representa o sentimento de que a administração não se importa com diferentes opiniões e conflitos. É a colocação das diferenças no aqui e agora.

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa bibliográfica.

O clima organizacional busca retratar o estado de satisfação dos colaboradores em relação a diversos itens, dentre os quais pode-se mencionar: o trabalho propriamente dito, a empresa, o próprio sujeito, os colegas de trabalho; as condições de trabalho; a sua chefia/gerência, etc., bem como visualizar e identificar o grau de alinhamento entre a cultura definida pela organização e as ações realizadas no dia-a-dia (EMMENDOERFER *et al.*, 2008).

No caso do estudo em questão, os itens analisados estão divididos em categorias, cada uma contendo um determinado número de perguntas. As categorias *podem envolver duas dimensões, obstáculos ou estímulos ao clima de trabalho em uma organização* (EMMENDOERFER, *et al.*, 2008, p. 109). Segundo a abordagem de Amabile (1996), as categorias são:

Quadro 2: Categorias para análise do clima organizacional.

CATEGORIAS	ESPECIFICAÇÕES
<i>Apoio organizacional</i>	é o “esforço despendido pelos dirigentes com o intuito de promover aos funcionários condições ideais para desenvolvimento e expressão do potencial criativo” (SALLES, 2001, p. 22);
<i>Apoio de chefia</i>	é percebido através de uma postura de receptividade, flexibilidade, aceitação e estímulos a novas idéias, paralelamente ao respeito às opiniões divergentes (ALENCAR, 1998);
<i>Apoio do grupo de trabalho</i>	observado por meio de algumas características, como: o espírito de equipe, membros com habilidades complementares, abertura dos colegas de trabalho a novas idéias, diálogo e confiança entre os membros das equipes, trocas de experiência, relacionamento interpessoal favorável e estimulante a novas idéias e comprometimento (SALLES, 2001, p. 26);
<i>Recursos materiais</i>	refere-se ao acesso aos recursos físicos apropriados e necessitados para desenvolver as atividades solicitadas ou não. Nesses recursos estão incluídas o acesso a informações e a predisposição humana em facilitar ou dificultar o acesso aos materiais requeridos (ALENCAR, 1996);
<i>Desafio da tarefa</i>	é uma forma de pressão que age positivamente sobre a criatividade e refere-se à consciência de se estar trabalhando em tarefas desafiadoras e projetos importantes (SALLES, 2001);
<i>Liberdade e autonomia</i>	os indivíduos produzem mais trabalhos criativos quando percebem que têm liberdade e autonomia para escolher a maneira que executarão as tarefas que lhes foram atribuídas ou designadas (SALLES, 2001);
<i>Impedimentos organizacionais</i>	são todos os aspectos da cultura organizacional que depõem contra o ambiente ideal para criatividade. Esses fatores podem ser: conflitos internos, conservadorismo, estrutura de administração formal e inflexível, excesso e inflexibilidade de regras etc (AMABILE, 1999);
<i>Sobrecarga de trabalho</i>	é também uma forma de pressão que age negativamente sobre a criatividade e que se caracteriza pelo excesso de tarefa em um curto espaço de tempo (SALLES, 2001).

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa bibliográfica.

Segundo Fraser (1983), a satisfação está sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato. Condições de trabalho, sentimento de valorização, desenvolvimento funcional são alguns dos quesitos que os gestores devem levar em consideração no planejamento de políticas de gestão de pessoal.

A insatisfação, de acordo com Locke (1976), pode afetar a saúde física e mental do trabalhador de uma organização, interferindo em seu comportamento profissional e/ou social. Para o profissional que se relaciona diretamente com pessoas em momentos de crise, como acontece com os agentes de segurança, a insatisfação pode representar perigo para a sociedade, já que este trabalha munido com armas letais.

A teoria hierárquica das necessidades de Maslow tem sido aceita como estrutura conceitual no estudo da motivação humana relacionadas a várias situações, dentre elas no trabalho.

Um dos pontos da teoria é o estudo da motivação através das necessidades dos seres humanos, considerando a necessidade da manifestação natural de sensibilidade interna, que desperta uma tendência a realizar ou almejar algo.

De acordo com Bowditch e Buono (2002) a maior contribuição da hierarquia das necessidades foi o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais.

Segundo Chiavenato (2004), para Maslow as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância no comportamento humano, sendo que na base da pirâmide estão as necessidades primárias, enquanto no topo estão as secundárias. Alcançando êxito em uma categoria, as pessoas passam a ambicionar a próxima, da base para o topo.

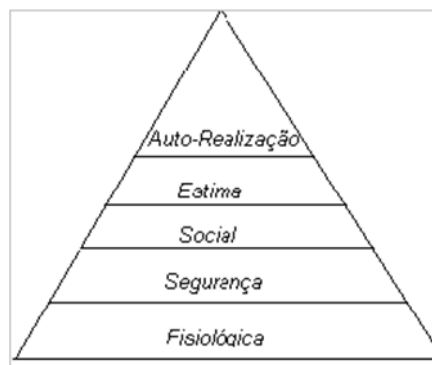


Figura 1: Pirâmide das necessidades humanas de Maslow.
Fonte: Maslow (2000, p. 25).

3. METODOLOGIA

Para atender aos objetivos do presente estudo, o instrumento de coleta de dado empregado foi o questionário semi-estruturado.

O questionário foi aplicado *in loco* a 20 dos 22 colaboradores da organização em questão.

O público alvo estudado neste trabalho foi composto por 20 colaboradores com vínculos empregatícios estáveis, pertencentes ao quadro funcional da organização Polícia Civil de Minas Gerais, que ingressaram através de concurso público, que desempenham suas funções na sede da Delegacia Regional de Polícia Civil de Viçosa/MG.

Esse questionário seguiu, mediante autorização, boa parte da metodologia aplicada por Emmendoerfer (2002) e Emmendoerfer, Vieira e Balbi (2008), adaptada de pesquisas norte-americana e nacional, que confirmaram a validade e a confiabilidade desse instrumento ao testá-lo através da validação do teste *alpha* de Cronbach. Segundo Emmendoerfer (2002), cada pergunta do questionário tinha como premissa responder a seguinte pergunta: com que frequência o item é verdadeiro no ambiente de trabalho? Para cada pergunta do instrumento, existem quatro opções de respostas, numa escala de 1 a 4, como consta no Quadro 3.

Quadro 3: Definição das opções de resposta do questionário.

Nunca (N) = 1	Às vezes (V) = 2	Geralmente (G) = 3	Sempre (S) = 4
Nunca ou raramente a afirmação é verdadeira sobre o seu ambiente de trabalho.	Poucas vezes a afirmação é verdadeira sobre o seu ambiente de trabalho.	Geralmente, a afirmação é verdadeira sobre o seu ambiente de trabalho, porém não acontece sempre nem com muita frequência.	Sempre ou com muita frequência a afirmação é verdadeira sobre o seu ambiente de trabalho.

Fonte: Adaptado de Emmendoerfer (2002, p. 141).

Emmendoerfer (2002) menciona que a escala criada para cada pergunta obedece ao seguinte critério: pontuação mais alta para respostas que estimulam um clima favorável no trabalho e pontuação mais baixa para as respostas que inibem ou desfavorecem o clima de trabalho. Desta forma, a relação da escala de cada pergunta com o ambiente de trabalho ficou conforme a Figura 2.

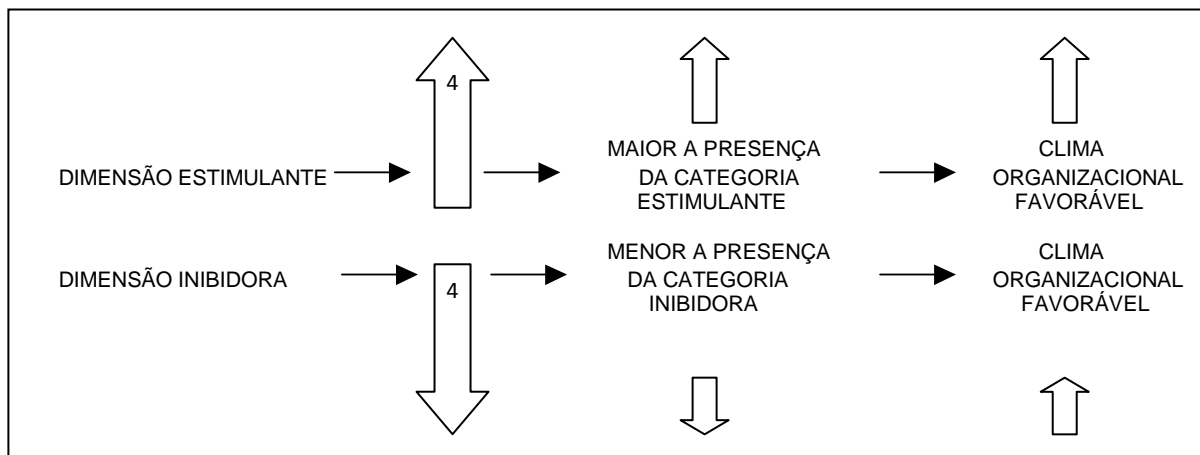


Figura 2: Metodologia.

Fonte: Emmendoerfer (2002, p.141).

Conforme Emmendoerfer (2002), é importante ressaltar que, dentro de cada categoria existiam perguntas escritas que correspondiam à dimensão estimulante ou inibidora. A escala de medição utilizada, bem como a legenda adotada, foram descritas no Quadro 4.

Quadro 4: Definição das opções de resposta do questionário.

DIMENSÃO	ESCALA	LEGENDA
ESTIMULANTE	N - 1 V - 2 G - 3 S - 4	F - Facilitador
INIBIDORA	N - 4 V - 3 G - 2 S - 1	I - Inibidor

Fonte: Emmendoerfer (2002, p. 142).

Cada pergunta do instrumento está relacionada a uma das oito categorias, conforme Emmendoerfer (2002) e Emmendoerfer, Vieira e Balbi (2008). O Quadro 5 apresenta os códigos adotados para cada categoria, que nesta pesquisa foram considerados como conjunto de rituais que podem intervir no clima organizacional.

Quadro 5: Código da categoria pesquisada no questionário.

CÓDIGO	CATEGORIAS
A	Apoio organizacional
B	Apoio da chefia
C	Apoio do grupo de trabalho
D	Recursos materiais
E	Desafio da tarefa
F	Liberdade e autonomia
G	Impedimentos organizacionais
H	Sobrecarga de trabalho

Fonte: Adaptado de Salles (2001, p.31) e Emmendoerfer (2002, p.144).

Cada categoria é composta por um conjunto de perguntas, que representam cada ritual na organização. Desta forma, segundo Emmendoerfer (2002) e Emmendoerfer, Vieira e Balbi (2008), o Quadro 6 descreve a categoria de cada pergunta por meio de seu código, a escala de medição representada pela legenda, e o número de perguntas de cada categoria, totalizando 60 perguntas fechadas e 3 perguntas abertas.

Quadro 6: Definição das perguntas por categoria do questionário

CÓDIGO	PERGUNTAS	LEGENDA	Nº PERGUNTAS
A	Nessa organização, novas idéias surgem com frequência.	F	13
A	De um modo geral, as pessoas nessa organização conhecem a visão da Instituição e	F	

	compreendem o seu papel na concretização dessa visão.		
A	Novas idéias são estimuladas nessa organização	F	
A	O diretor desta Instituição espera que as pessoas realizem um trabalho criativo	F	
A	As pessoas são reconhecidas por trabalhos criativos	F	
A	Há um bom clima de trabalho nesta organização	F	
A	As novas idéias são julgadas justamente nesta organização	F	
A	Erros são aceitáveis nesta organização desde que tenha havido um bom esforço na realização da tarefa	F	
A	Nesta organização, as pessoas são estimuladas a resolver os problemas de forma criativa.	F	
A	As pessoas nesta organização podem expressar idéias não usuais ou incomuns sem medo de serem ridicularizadas	F	
A	Os procedimentos adotados nesta organização estimulam idéias criativas	F	
A	As pessoas são estimuladas a ousar e a assumir riscos nessa organização	F	
A	Eu acho que a direção da organização é interessada no trabalho que realizo	F	
B	Meu superior (ou seja, a pessoa a qual eu sou subordinado) esclarece quais são as minhas metas de trabalho.	F	10
B	Meu superior não sabe se relacionar bem com as pessoas	I	
B	Meu supervisor é, para mim, um bom modelo de profissional.	F	
B	As expectativas do meu superior quanto ao meu trabalho não são claras	I	
B	Meu superior não faz um plano de trabalho adequado de nossas tarefas	I	
B	Meu superior defende o meu grupo de trabalho dentro da organização	F	
B	Meu superior não se comunica bem com o meu grupo de trabalho	I	
B	Meu superior demonstra confiança no meu grupo de trabalho	F	
B	Meu superior valoriza contribuições individuais para o trabalho do grupo	F	
B	Meu superior é aberto a novas idéias	F	
C	Meus colegas de trabalho e eu formamos um	F	8

	bom time		
C	Existe um sentimento de confiança entre os meus colegas de trabalho mais próximos	F	
C	Eu e os meus colegas de trabalho mais próximos, discutimos as idéias uns dos outros de maneira construtiva.	F	
C	As pessoas do meu grupo de trabalho são abertas a novas idéias	F	
C	No meu grupo de trabalho, as pessoas estão dispostas a ajudar umas as outras.	F	
C	No meu grupo de trabalho todos são bons (boa habilidade) em alguma coisa	F	
C	Os meus colegas de trabalho são comprometidos com a Instituição	F	
C	Existe uma comunicação livre e aberta dentro do meu grupo de trabalho	F	
D	Geralmente, eu consigo obter todos os recursos necessários para execução do meu trabalho.	F	4
D	Eu consigo obter todas as informações que eu preciso para desempenhar minhas tarefas	F	
D	Eu tenho problemas para obter os materiais que necessito para a execução das minhas tarefas	I	
D	As informações que eu necessito para o meu trabalho são facilmente obtidas	F	
E	Eu sinto que as tarefas que realizo são importantes	F	4
E	As tarefas que desempenho no meu trabalho são desafiadoras	F	
E	As tarefas que executo exigem o “melhor de mim”	F	
E	Eu recebo importantes sugestões dos meus colegas sobre o meu trabalho	F	
F	Eu tenho liberdade para decidir a maneira como eu executarei as minhas tarefas	F	4
F	Eu me sinto pressionado em ter que executar as minhas tarefas da maneira que os outros dizem para eu fazer-las	I	
F	Eu não tenho liberdade para decidir que tarefas irei realizar	I	
F	No meu ambiente de trabalho diário, eu tenho uma sensação de controle sobre o meu próprio trabalho e minhas próprias idéias.	F	
G	Esta organização é altamente controlada pelos seus dirigentes	I	12
G	Nessa organização há um costume muito forte	I	

	em fazer as coisas do modo como elas sempre foram feitas		
G	As pessoas nessa organização são preocupadas em proteger “o seu espaço”	F	
G	Nessa organização existe uma competição destrutiva entre as pessoas	I	
G	Há muita disputa pelo poder nesta organização	I	
G	Os procedimentos e a estrutura são muito formais nesta organização	I	
G	Nesta organização, as pessoas se preocupam quando recebem críticas negativas sobre o seu trabalho.	I	
G	Esta organização cobra bons resultados das tarefas que executo	I	
G	Os dirigentes desta organização não querem que as pessoas ousem ou assumam riscos na execução das suas tarefas	I	
G	As pessoas dessa organização criticam muito as novas idéias	I	
G	Outras áreas da organização “travam” o meu trabalho	I	
G	Críticas não construtivas são muito freqüentes nessa organização	I	
H	Eu tenho muita coisa para fazer em muito pouco tempo	I	5
H	Eu tenho tempo suficiente para executar as minhas tarefas	I	
H	Existem muitas situações em que tenho que desviar a atenção do meu trabalho para atender outras solicitações	I	
H	As expectativas quanto aos resultados do trabalho das pessoas nesta organização, vai muito além daquilo que é possível ser realizado.	I	
H	Eu me sinto pressionado para cumprir os prazos estabelecidos no meu trabalho	I	

Fonte: Emmendoerfer (2002 p. 143-145).

Os questionários permitem aos respondentes saber os propósitos da pesquisa e os temas pelos quais foram questionados, ou seja, os instrumentos de coleta de dados não foram disfarçados. Além disso, no questionário, o pesquisador informou aos entrevistados que o formulário não é identificado, para evitar as distorções que poderiam ocorrer por parte dos funcionários, da direção da empresa, das opiniões do pesquisado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na análise dos dados foi utilizada análise estatística descritiva (cálculo de médias e frequência) a fim de identificar os elementos do clima organizacional.

Os indicadores foram demonstrados nos quadros 3 e 4, que englobam oito categorias analíticas (A - Apoio organizacional; B - Apoio da chefia; C- Apoio do grupo de trabalho; D - Recursos materiais; E - Desafio da tarefa; F - Liberdade e autonomia; G - Impedimentos organizacionais; e, H - Sobrecarga de trabalho), as quais estão agrupadas em duas dimensões: estimulante e inibidora.

Essas oito categorias analíticas foram consideradas temas-chave para análise do conteúdo. Neste sentido, cada categoria pode se apresentar conforme cada respondente ou grupo de respondentes de forma a estimular ou inibir um bom clima de trabalho. Assim, a análise de conteúdo procurou por meio das afirmações de cada categoria relacionada ao clima organizacional, apontar relações de semelhanças e/ou divergências na organização estudada.

A grande maioria dos servidores se mostrou receptivo a responder os questionários. Dos 22 investigadores do quadro de efetivo da DPC de Viçosa, 20 responderam o questionário (porcentagem disponível na Figura 3). Todos se mostraram interessados e ao mesmo tempo indignados com a instituição. A Polícia Civil de Minas Gerais se encontrava em greve nos dias em que o questionário foi aplicado. Dentre as reivindicações dos policiais destaca-se o reconhecimento da carreira, aumento salarial e ainda melhora no plano de carreira.

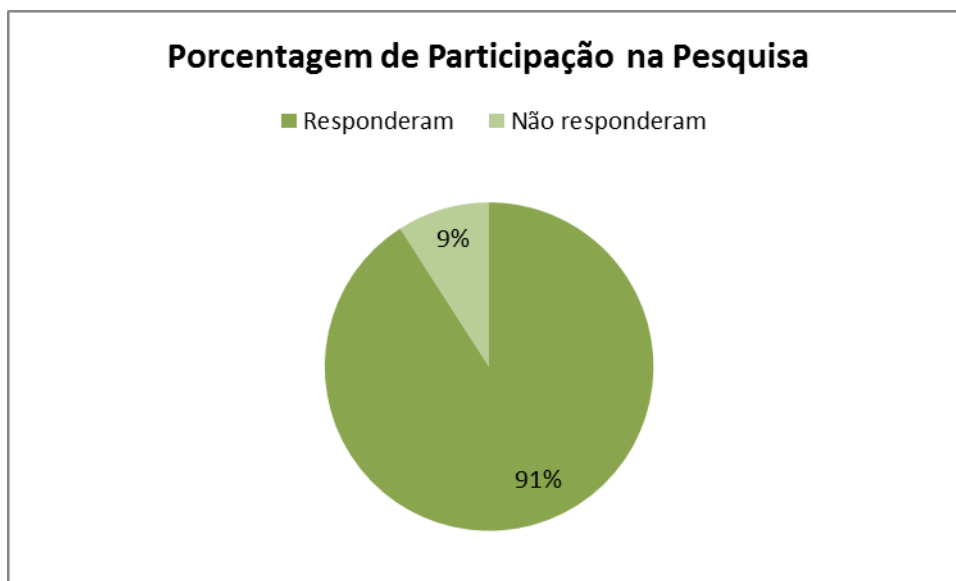


Figura 3: Porcentagem de Investigadores que participaram da pesquisa.
 Fonte: Resultados da pesquisa. 2011.

Para apresentação dos dados coletados relacionou-se o grupo de resposta de acordo com as categorias do clima organizacional realizando a medição de acordo com as frequências das respostas.

As médias das respostas são apresentadas na Figura 4.

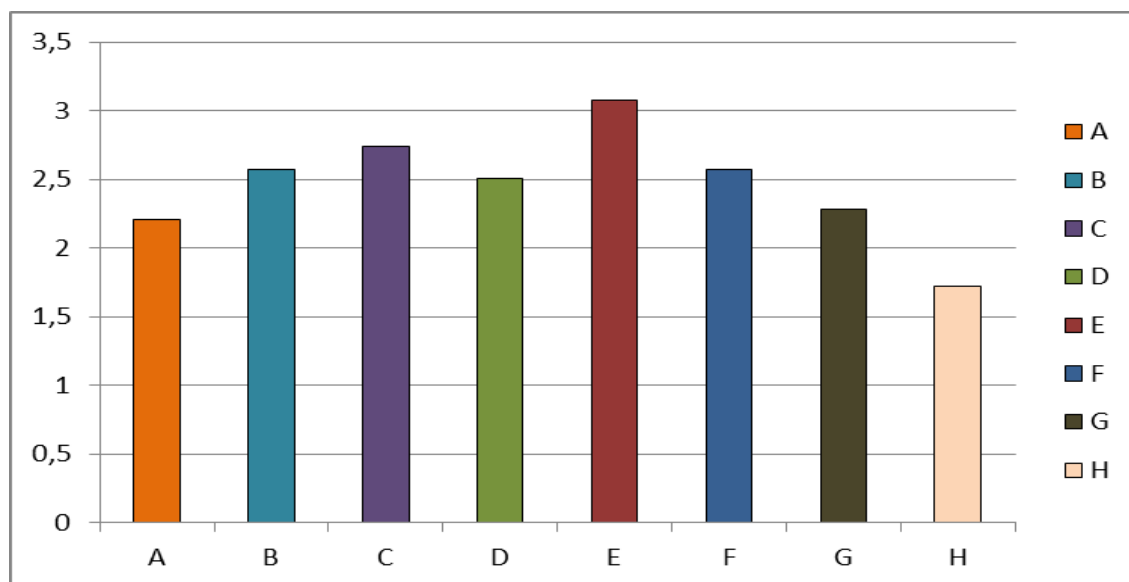


Figura 4: Média das categorias encontradas.
 Fonte: Resultados da pesquisa. 2011.

4.1. Apoio Organizacional

O resultado obtido na organização foi de média 2,20, numa escala de 1 a 4, ou seja, o apoio organizacional poucas vezes existe no ambiente de trabalho. Todas as perguntas desta seção correspondem à dimensão facilitadora. As perguntas relacionadas ao clima de trabalho na organização e se o diretor da instituição espera que se realize um trabalho criativo obtiveram as médias mais altas, 2,9 e 2,6, geralmente acontecendo na organização. Devido ao risco do trabalho policial, procura-se executar as tarefas de maneira planejada e coordenada, evitando falhas no serviço que podem representar perdas de vidas, transtornos para sociedade e para os servidores. Assim, assumir riscos e ousar não é um procedimento frequente, atingindo a menor média da categoria, 1,6.

Outro ponto é que as funções da Polícia Judiciária são estipuladas pelos órgãos superiores sempre respeitando a legislação de acordo com a demanda e/ou consequência dos atos ilícitos na sociedade. Apesar disso, com a implantação das metas de trabalho nos últimos anos, passou a acontecer uma aproximação com os Departamentos e com a sede em Belo Horizonte. Reuniões entre os responsáveis pelas seções regionais e os da capital do Estado são realizadas com frequência facilitando a troca de experiências.

4.2 Apoio da Chefia

Os dados demonstraram que geralmente existe o apoio da chefia, atingindo a média 2,6. Os entrevistados definem o gestor regional como exemplo de profissional que esclarece as metas de trabalho a serem desempenhadas.

As perguntas com maiores notas foram as relacionadas à convivência com o supervisor. Os colaboradores sentem que o supervisor geralmente esclarece as metas a serem atingidas no trabalho, porém, o mesmo não sabe se relacionar bem com as pessoas.

Os entrevistados ainda demonstraram o sentimento de valorização relacionado ao desempenho de suas funções. As cobranças acontecem e os colaboradores sentem que não há confiança do gestor nos trabalhos desenvolvidos.

4.3 Apoio do Grupo de Trabalho

A média obtida neste quesito foi 2,75. O apoio do grupo de trabalho geralmente acontece no ambiente de trabalho, porém não acontece sempre nem com muita frequência. Os servidores acreditam que formam um bom time de trabalho e que há confiança entre eles, ressaltando que todas têm alguma habilidade e estão sempre dispostos a ajudarem uns aos outros.

O ponto negativo está na falta de compromisso dos colegas de trabalho com a instituição, sendo o quesito que recebeu a menor média da categoria.

4.4 Recursos Materiais

Os dados demonstraram que geralmente se tem problemas para obter as informações e materiais necessários para execução das tarefas, média 1,8. O serviço funciona todos os dias, inclusive nos feriados. A confecção das requisições e dos laudos periciais, por exemplo, dependem de informações relacionadas à qualificação dos suspeitos e/ou vítimas.

O fluxo dessas informações que muitas vezes não depende exclusivamente da organização, pode causar um atraso considerável na finalização dos serviços. Em relação aos materiais, foi implantado um sistema de pedidos via *intranet* que facilita a administração dos estoques de materiais em todo o estado. Tal estratégia melhorou a distribuição do material segundo os funcionários, mas ainda há pendências como as relacionadas às máquinas copadoras que, quando precisam de manutenção, devem ser transportadas até a capital causando uma demora no serviço que se desenvolve diariamente.

4.5 Desafio da Tarefa

Ajudar a desvendar a sistemática de um crime pode decidir sobre a condenação e absolvição de pessoas, sendo uma tarefa importante perante a sociedade, pois ajuda a manter a ordem e inibe a ação de criminosos.

Os servidores da organização estudada sentem que as tarefas que realizam são realmente importantes obtendo a maior pontuação da escala, ou seja, sempre ou com muita frequência essa afirmação é verdadeira. Sendo a maior média da pesquisa, 3,8. No geral, a média alcançada foi maior que 3, tendo uma queda nos quesitos relacionados aos desafios das tarefas e exigência do melhor dos servidores. A menor pontuação da categoria foi a respeito de sugestões importantes dos colegas de trabalho, atingiu a média 2,2, ou seja, quase nunca acontece.

As tarefas realizadas não sofrem muitas alterações. Cada carreira é responsável por um tipo específico de trabalho que são importantes para confecção do Inquérito Policial que será enviado a Justiça.

4.6 Liberdade e Autonomia

A liberdade no trabalho dos servidores da organização acontece às vezes ou com pouca frequência de acordo com os dados que obtiveram média 2,5. A sensação de controle, em relação ao trabalho e sobre as próprias idéias, alcançaram o mesmo índice, indicando a falta de certa autonomia na forma de se executar os trabalhos necessários. As dimensões inibidoras obtiveram as médias mais baixas, sendo que a falta de liberdade e a pressão de outras pessoas sobre como realizar as tarefas poucas vezes acontece no ambiente de trabalho.

4.7 Impedimentos Organizacionais

A média 2,3 indica que a organização às vezes é comandada pelos seus dirigentes, não tendo o costume de se realizar as tarefas como sempre foram feitas, sendo uma organização informal. Geralmente as pessoas são preocupadas em proteger-se nesse espaço atingindo média 3. Entretanto, as críticas a novas idéias, críticas não construtivas, além do comprometimento na execução dos serviços proporcionado por outras áreas da organização, poucas vezes acontecem no ambiente de trabalho.

Notou-se também que geralmente existe uma competição destrutiva entre os colegas de trabalho e que às vezes ou quase nunca a instituição cobra bons resultados das tarefas executadas pelos colaboradores.

4.8 Sobrecarga de Trabalho

Essa categoria foi a que recebeu a pior média geral, 1,72. Os investigadores às vezes ou quase nunca tem tempo suficiente para realizar as tarefas e têm muitas tarefas para serem realizadas em pouco tempo.

Se sentem geralmente pressionados a cumprir os prazos estabelecidos pelo supervisor e geralmente são obrigados a desviar a atenção do que estão fazendo para atender outras solicitações.

Os aspectos que obtiveram satisfação comprometida foram de apoio organizacional, recursos materiais e sobrecarga de trabalho. Os demais, mesmo não alcançando o grau máximo, obtiveram resultados positivos. Podemos analisar no Quadro 7, os resultados da pesquisa de acordo com os fatores facilitadores e inibidores.

Quadro 7: Clima organizacional na Delegacia Regional de Polícia Civil de Viçosa/ MG.

ELEMENTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADOS
Apoio organizacional	Fator facilitador: poucas vezes acontece no ambiente de trabalho
Impedimentos organizacionais	Fator facilitador: geralmente existe no ambiente de trabalho Fator inibidor: geralmente existe no ambiente de trabalho
Recursos materiais	Fator facilitador: poucas vezes existe no ambiente de trabalho
Sobrecarga de trabalho	Fator inibidor: geralmente presente na organização
Apoio da chefia	Fator facilitador: geralmente existe no ambiente de trabalho
Apoio do grupo de trabalho	Fator facilitador: geralmente existe no ambiente de trabalho
Desafio da tarefa	Fator facilitador: geralmente existe no ambiente de trabalho
Liberdade e autonomia	Fator facilitador: geralmente existe no ambiente de trabalho

Fonte: Resultados da pesquisa, 2011.

Sendo assim, a média geral foi 2,45, geralmente ou às vezes existindo sobrecarga de trabalho no ambiente. Portanto, ter muitas tarefas para fazer, desviar a atenção do trabalho para atender outras solicitações e se sentir pressionado para o cumprimento dos prazos acontece com frequência no ambiente de trabalho, na percepção dos servidores analisados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho policial é diretamente relacionado no atendimento ao cidadão em momentos de crise, seja numa situação de agressão, furto, roubo, morte, etc. Portanto, os servidores devem estar bem preparados física e psicologicamente para o alcance dos objetivos da instituição.

A partir dos principais resultados desta pesquisa foi possível perceber que a instituição analisada demonstra falhas consideráveis relacionadas à falta de recursos materiais e de informação que afeta o trabalho em qualquer organização, sendo necessários planejamento e investimentos que minimizem essas distorções.

Todavia os dados demonstraram que o ambiente de trabalho sofreu mudanças positivas nos últimos anos. Tal conclusão se embasa nos relatos dos entrevistados sobre a situação precária que havia no local de trabalho a cerca de cinco anos. Problemas na estrutura física do imóvel causavam inundações internas nos períodos chuvosos, além disso, a falta de investimento na conservação como em pintura das paredes, tornava o ambiente degradado. A falta de pessoal é a maior queixa entre os entrevistados, segundo eles o efetivo da polícia civil de Minas Gerais deveria ser duplicado para a obtenção de resultados positivos. Sendo a segunda maior queixa, o baixo salário percebido por eles em relação ao perigo existente na profissão.

Conforme os servidores afirmaram, mesmo com as limitações observa-se que todos os setores funcionam de maneira satisfatória. Porém, falta investimentos em equipamentos tecnológicos, em aquisição/manutenção da frota, recursos materiais, organização na instituição, e ainda falta investimento em estrutura física. No quesito administrativo, o Governo conseguiu aumentar os índices de produtividade da organização demonstrado anteriormente nos dados de 2009 e 2010, por meio da implantação de metas a serem cumpridas, atrelando a isso recompensas financeiras ao servidor. Nesse contexto, sugere-se a realização de estudos posteriores com a utilização de outras metodologias que poderão qualificar os efetivos impactos dessas estratégias na organização do trabalho e no clima organizacional.

Os investigadores relataram que os principais estímulos para continuar trabalhando na instituição são: Satisfação pessoal, Estabilidade do cargo público estadual, e a Amizade com os colegas de trabalho.

Observou-se também agilidade no desenvolvimento dos trabalhos, como por exemplo, na elaboração dos laudos e inquéritos. Contudo, mesmo apresentando melhorias, o investimento na instituição ainda é pequeno. A Polícia Civil ainda necessita, na percepção dos entrevistados, de um corpo de servidores qualificados sistematicamente, de treinamentos e de aumento do número de servidores. Enfim, é preciso planejamento estratégico para otimizar os serviços da Polícia Judiciária, o servidor precisa ser incentivado ao desenvolvimento constante para que possa responder aos anseios da sociedade e da organização.

Por fim, sugere-se que sejam realizadas outras pesquisas, como por exemplo, com a utilização de entrevistas em profundidade ou grupo de foco, para que o discurso dos colaboradores seja analisado. Ademais, sugere-se que esta metodologia seja replicada em outros órgãos da Administração Pública, para que seja confirmada sua efetividade.

6. REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. L. S. **Psicologia da criatividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.
- _____. **A gerencia da criatividade**. São Paulo: Makron, 1996.
- _____. Indicadores de clima para criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras a criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 4, p. 86-91, 1998.
- AMABILE, T. M. Assessing the climate for creativity. **Academy of Management Journal**, v.39, n. 5, p. 1.154-1.184, 1996.
- AMBROSE, M. L.; ARNAUD, A.; SCHMINKE, M. **Individual moral development and ethical climate: the influence of person-organization fit on job attitudes**. *Journal of Business Ethics*, 77, p. 323-333, 2008.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- BERTRAND, Y.; GUILLEMET, P. **Organizações: uma abordagem sistêmica**. Lisboa: col. Sociedade e organizações, 1988.
- BOWDITCH, J.; BUONO, A. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.
- CAVALCANTI, Themístocles Brandão. **Tratado de direito administrativo**. SP-RJ: Freitas Bastos, 1956.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- EMMENDOERFER, M. L. **Geração de idéias e tempo livre: o caso da Imaginarium**. Florianópolis: CSE/UFSC, 2002. (Trabalho de Conclusão de Estágio – TCE).

EMMENDOERFER, M. L.; VIEIRA, E. P.; BALBI, R. V. Clima Organizacional: retrato representativo da motivação para o trabalho em organizações de serviços? Um estudo em restaurantes de um *shopping Center* de Belo Horizonte/MG. In: HELAL, D, H.; GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C. **Gestão de pessoas e competência: teoria e pesquisa**. Curitiba: Juruá, 2008. P. 103-128.

FAWCETT, S. E.; BRAU, J. C.; RHOADS, G. K.; WHITLARK, D.; FAWCETT, A. M. Spirituality and organizational culture: cultivating the ABC's of an inspiring workplace. **International Journal of Public Management**. New York, n. (31)4, Mar. 2008.

FERREIRA, J. M. C. **Psicossociologia das Organizações**. Alfragide: Editora McGraw-Hill, 1996.

FRASER, T. M. **Human stress, work and job satisfaction: a critical approach**. Germany: International Labour Office; 1983.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**, 27^a edição. Malheiros Editores: 1990.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 15.ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall 2005.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

