

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

**ANÁLISE DE FATORES SIGNIFICATIVOS DO CLIMA
ORGANIZACIONAL DA POLÍCIA CIVIL DE SANTA
CATARINA: Estudo de Caso na 1ª Delegacia de Polícia da Capital**

FABÍOLA DE BONA SARTOR

FLORIANÓPOLIS

2001

FABÍOLA DE BONA SARTOR

**ANÁLISE DE FATORES SIGNIFICATIVOS DO CLIMA
ORGANIZACIONAL DA POLÍCIA CIVIL DE SANTA
CATARINA: Estudo de Caso na 1ª Delegacia de Polícia da Capital**

Dissertação submetida à banca examinadora como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Pós-Graduação em Administração, Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina.

ORIENTADOR: ALTAIR BORGERT, DR.

FLORIANÓPOLIS

2001

FABIOLA DE BONA SARTOR

ANÁLISE DE FATORES SIGNIFICATIVOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA POLÍCIA CIVIL DE SANTA CATARINA: Estudo de Caso na 1ª Delegacia de Polícia da Capital

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de concentração Políticas e Gestão Institucional) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

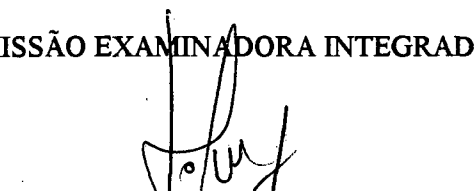
Florianópolis, 19 de novembro de 2001.



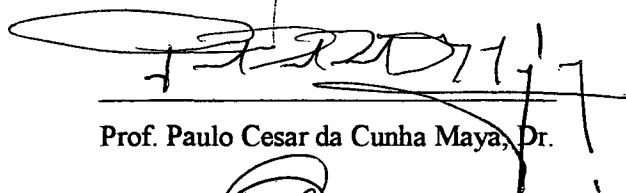
Prof. Nelson Colossi, Dr.

Coordenador do CPGA

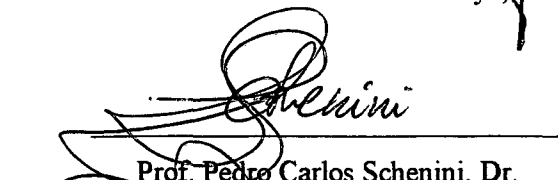
APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS PROFESSORES



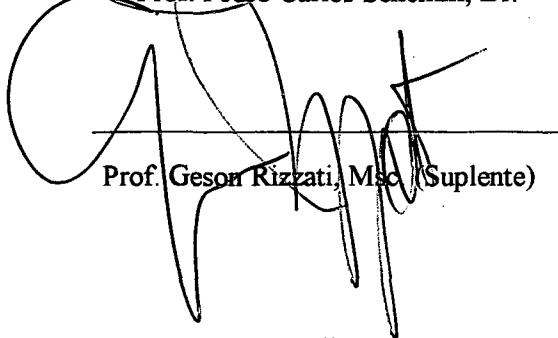
Prof. Altair Borgert, Dr.



Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr.



Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr.



Prof. Geson Rizzati, Msc. (Suplente)

*À família, por saber ser
paciente e compreensível.*

AGRADECIMENTOS

A autora agradece com profundo respeito às pessoas abaixo nomeadas:

- Ao professor Doutor Altair Borgert, pela dedicação, apoio e competência na orientação deste trabalho.
- Ao amigo Gerson Rizzatti pelo incentivo na confecção do trabalho.
- Ao meu pai Vicente Volnei de Bona Sartor, pelo apoio, colaboração incentivo e revisão da dissertação.
- Ao Sr. Carlos Alberto Leal da Costa, pela revisão das normas da ABNT.
- A minha mãe Marli de Bona Sartor, irmão Flamarion de Bona Sartor e muito especialmente a Bibi, companheira do dia-a-dia.
- A Carlos Alberto Nascimento, que além de companheiro, me mostrou o quanto eu era capaz, incentivando e cobrando resultados diariamente.
- E todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste trabalho, demonstrando serem grandes companheiros.
- À Universidade Federal de Santa Catarina, ao Centro Sócio-Econômico e ao Departamento de Ciências da Administração, pela compreensão institucional em investir no aprimoramento técnico-científico.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	viii
RESUMO.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO I	
INTRODUÇÃO.....	1
1.1 <i>Problema de pesquisa.....</i>	2
1.2 <i>Objetivos de pesquisa.....</i>	4
1.3 <i>Justificativa teórica e prática.....</i>	5
1.4 <i>Caracterização da estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Segurança Pública de Santa Catarina.....</i>	6
CAPÍTULO II	
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	9
2.1 <i>Aspectos conceituais do clima organizacional.....</i>	9
2.1.1 <i>Definição conceitual.....</i>	10
2.1.1.1 <i>Conceitos implícitos.....</i>	10
2.1.1.2 <i>Conceitos explícitos.....</i>	12
2.2 <i>Modelos de estudo de clima organizacional.....</i>	15
2.2.1 <i>Modelo de Likert (Organizational Characteristics Questionnaire – OCQ).....</i>	15
2.2.2 <i>Modelo de Halpin e Croft (Organizational Climate Description Questionnaire – OCDQ).....</i>	16
2.2.3 <i>Modelo de Schneider e Bartlett (Agency Climate Questionnaire – ACQ).....</i>	17
2.2.4 <i>Modelo de Litwin e Stinger (Organizational Climate Questionnaire – OCQ).....</i>	18
2.2.5 <i>Modelo de Kolb (Questionário sobre Clima organizacional).....</i>	19
2.2.6 <i>Modelo de Campbell.....</i>	20
2.2.7 <i>Modelo de Sims & Fafollete.....</i>	20
2.2.8 <i>Modelo de Sbragia.....</i>	21
2.2.9 <i>Modelo de Jabri (Job/Team Climate Questionnaire).....</i>	23
2.2.10 <i>Modelo de Colossi.....</i>	24
2.3 <i>Fatores significativos para o estudo de clima organizacional na 1ª Delegacia de Polícia da Capital.....</i>	25
2.3.1 <i>Imagem e Avaliação.....</i>	26
2.3.2 <i>Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos.....</i>	26
2.3.3 <i>Organização e condições de trabalho.....</i>	27

2.3.4	Relacionamento interpessoal.....	28
2.3.5	Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias	29
2.3.6	Satisfação pessoal.....	30

CAPÍTULO III METODOLOGIA.....32

3.1	<i>Perguntas de pesquisa</i>	32
3.2	<i>Caracterização da pesquisa</i>	33
3.3	<i>Delimitação da pesquisa</i>	33
3.4	<i>Definição de termos e variáveis</i>	34
3.4.1	Definição constitutiva	34
3.4.2	Definição operacional	36
3.5	<i>Dados da pesquisa</i>	39
3.5.1	Tipos de dados.....	39
3.5.2	Técnicas de coleta de dados	39
3.5.3	Instrumento de pesquisa	41
3.5.4	Técnicas de análise dos dados	41
3.5.5	Limitações da pesquisa.....	42
3.5.5.1	Limitações quanto às técnicas.....	42
3.5.5.2	Limitações estatísticas	42

CAPÍTULO IV APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....43

4.1	<i>Unidade de análise: 1ª Delegacia de Polícia da Capital</i>	44
4.1.1	Caracterização dos respondentes.....	44
4.1.2	Análise dos fatores e subfatores do <i>clima organizacional</i> na 1ª Delegacia de Polícia da Capital.....	48
4.1.2.1	Fator Imagem e Avaliação	49
4.1.2.2	Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	51
4.1.2.3	Fator Organização e Condições de Trabalho	53
4.1.2.4	Fator Relacionamento Interpessoal.....	56
4.1.2.5	Fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	57
4.1.2.6	Fator Satisfação Pessoal.....	59
4.2	<i>Unidade de análise: Grupos Setoriais</i>	60
4.2.1	Caracterização dos Grupos Setoriais.....	60
4.2.2	Análise dos fatores e subfatores do <i>clima organizacional</i> por grupo setorial.....	65
4.2.2.1	Grupo setorial “1” – Equipe de Investigação.....	65
4.2.2.2	Grupo setorial “2” – Expediente	76
4.2.2.3	Grupo setorial “3” – Cartório.....	88
4.2.2.4	Grupo setorial “4” – Comissariado	99
4.2.2.5	Grupo setorial “5” – Gabinete.....	110

CAPÍTULO V CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES122

5.1	<i>Conclusão</i>	122
5.1.1	Fator Imagem e Avaliação	123
5.1.2	Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	124
5.1.3	Fator Organização e Condições de Trabalho.....	126
5.1.4	Fator Relacionamento Interpessoal	126
5.1.5	Fator Sucessão Político-administrativa e Comportamento das Chefias	127
5.1.6	Fator Satisfação Pessoal.....	127

5.2	<i>Recomendações</i>	129
5.3	<i>Sugestões para novas pesquisas</i>	131
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		132
ANEXOS.....		136
	<i>Anexo I - Questionário</i>	136

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Distribuição de frequência dos funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo a categoria idade.....	44
QUADRO 2 - Distribuição da frequência dos funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo o sexo.....	45
QUADRO 3 - Distribuição de frequência dos funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo o tempo de serviço.....	45
QUADRO 4 - Distribuição dos funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo a categoria funcional	46
QUADRO 5 - Distribuição da frequência dos funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo a escolaridade	47
QUADRO 6 - Distribuição da frequência dos funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, por carga horária.....	47
QUADRO 7 - Distribuição da frequência dos funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, por setor de trabalho	48
QUADRO 8 - Perfil das respostas dos funcionários da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo os subfatores que compõem o fator Imagem e Avaliação	49
QUADRO 9 - Perfil das respostas dos funcionários da 1ª DPCap, de acordo com os subfatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	51
QUADRO 10 - Perfil das respostas dos funcionários da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho ...	53
QUADRO 11 - Perfil das respostas dos funcionários da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal.....	56
QUADRO 12 - Perfil das respostas dos funcionários da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	57

QUADRO 13 -Perfil das respostas dos funcionários da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Satisfação Pessoal.....	59
QUADRO 14 -Distribuição dos servidores por grupos setoriais, segundo a idade.....	61
QUADRO 15 -Distribuição dos servidores por grupos setoriais, segundo sexo.....	62
QUADRO 16 -Distribuição dos servidores por grupos setoriais, segundo o tempo de serviço	62
QUADRO 17 -Distribuição dos respondentes por grupos setoriais, segundo a categoria funcional	63
QUADRO 18 -Distribuição da frequência dos respondentes por grupos setoriais, segundo a escolaridade.....	63
QUADRO 19 -Distribuição da frequência dos respondentes por grupos setoriais, segundo a carga horária.....	64
QUADRO 20 -Perfil das respostas dos funcionários da equipe de investigação da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo os subfatores que compõem o fator Imagem e Avaliação	65
QUADRO 21 -Perfil das respostas dos funcionários da equipe de investigação da 1ª DPCap, de acordo com os subfatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	67
QUADRO 22 -Perfil das respostas dos funcionários da equipe de investigação da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho	69
QUADRO 23 -Perfil das respostas dos funcionários da equipe de investigação da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal	72
QUADRO 24 -Perfil das respostas dos funcionários da equipe de investigação da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias.....	73
QUADRO 25 -Perfil das respostas dos funcionários da da equipe de investigação da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Satisfação Pessoal.....	75
QUADRO 26 -Perfil das respostas dos funcionários do expediente da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo os subfatores que compõem o fator Imagem e Avaliação	76
QUADRO 27 -Perfil das respostas dos funcionários do expediente da 1ª DPCap, de acordo com os subfatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos.....	79

QUADRO 28 -Perfil das respostas dos funcionários do expediente da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho	81
QUADRO 29 -Perfil das respostas dos funcionários do expediente da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal	83
QUADRO 30 -Perfil das respostas dos funcionários do expediente da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	85
QUADRO 31 -Perfil das respostas dos funcionários do expediente da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Satisfação Pessoal	87
QUADRO 32 -Perfil das respostas dos funcionários do cartório da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo os subfatores que compõem o fator Imagem e Avaliação	88
QUADRO 33 -Perfil das respostas dos funcionários do cartório da 1ª DPCap, de acordo com os subfatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos.....	90
QUADRO 34 -Perfil das respostas dos funcionários do cartório da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho	92
QUADRO 35 -Perfil das respostas dos funcionários do cartório da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal	94
QUADRO 36 -Perfil das respostas dos funcionários do cartório da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	96
QUADRO 37 -Perfil das respostas dos funcionários do cartório da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Satisfação Pessoal	98
QUADRO 38 -Perfil das respostas dos funcionários do comissariado da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo os subfatores que compõem o fator Imagem e Avaliação	99
QUADRO 39 -Perfil das respostas dos funcionários do comissariado da 1ª DPCap, de acordo com os subfatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	101
QUADRO 40 -Perfil das respostas dos funcionários do comissariado da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho	103
QUADRO 41 -Perfil das respostas dos funcionários do comissariado da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal	106

QUADRO 42 -Perfil das respostas dos funcionários do comissariado da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	107
QUADRO 43 -Perfil das respostas dos funcionários do comissariado da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Satisfação Pessoal	109
QUADRO 44 -Perfil das respostas dos funcionários do gabinete da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo os subfatores que compõem o fator Imagem e Avaliação	110
QUADRO 45 -Perfil das respostas dos funcionários do gabinete da 1ª DPCap, de acordo com os subfatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos.....	112
QUADRO 46 -Perfil das respostas dos funcionários do gabinete da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho	114
QUADRO 47 -Perfil das respostas dos funcionários do gabinete da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal ...	116
QUADRO 48 -Perfil das respostas dos funcionários do gabinete da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	118
QUADRO 49 -Perfil das respostas dos funcionários do gabinete da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Satisfação Pessoal	120

RESUMO

O objetivo desta dissertação consiste na análise de fatores significativos do clima organizacional da Polícia Civil de Santa Catarina: estudo de caso na 1ª Delegacia de Polícia da Capital. Observa-se 6 fatores significativos ao estudo do clima organizacional da Polícia Civil de Santa Catarina: a) **Imagem e Avaliação**; b) **Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos**; c) **Organização e Ambiente de Trabalho**; d) **Relacionamento Interpessoal**; e) **Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias**, e f) **Satisfação Pessoal**. Trata-se de um estudo de caso com as unidades de análise: delegacia como um todo, e grupos setoriais. A população-alvo constituiu-se dos policiais civis lotados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital no momento da pesquisa (19 a 29 de junho de 2001), sendo que todos os 29 pesquisados responderam. O questionário foi composto por dados pessoais e funcionais, e um conjunto de perguntas acerca da percepção dos funcionários em relação aos diferentes subfatores que se associam com cada um dos 6 fatores em análise. Utilizou-se a escala de coerência interna Likert, procedendo-se a análise de acordo com as unidades de análise e os fatores significativos do clima organizacional. No fator **Imagem e Avaliação**, verificou-se um sentimento mediano na maioria dos subfatores que o compõem, destacando-se o sentimento de identidade com a instituição. No **Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos**, verificou-se que as condições de progresso profissional, o reconhecimento proporcionado e justiça predominante estão aquém das expectativas. O fator **Organização e Condições de Trabalho** foi considerado medianamente negativo pelos funcionários de modo geral, sem distinção de setor. No fator **Relacionamento Interpessoal**, os respondentes dos diversos grupos setoriais manifestaram um bom relacionamento entre as diversas categorias. Na **Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias**, consideraram o atual procedimento eletivo razoavelmente negativo. A mesma avaliação recaiu sobre comportamento das chefias, principalmente quanto à credibilidade e confiabilidade. No fator **Satisfação Pessoal**, a pesquisa revelou resultado mediano no que tange o ambiente de trabalho, demonstrando satisfação mediana quanto ao tipo e local de trabalho e em relação ao seu emprego. Quanto ao salário, os respondentes de todos os grupos setoriais, exceto os delegados, foram unânimes em expressar desmotivação. Concluiu-se que: a) existe um elevado grau de integração e comprometimento dos funcionários com a imagem institucional; b) o ambiente de trabalho e o relacionamento pessoal entre os funcionários mostraram características de satisfação mediana; e c) os maiores índices de satisfação foram apresentados pela categoria 5 – Delegados de Polícia. Esta satisfação, muito provavelmente, se manifesta por estar na categoria mais elevada sob estudo e perceber salários superiores às demais categorias.

ABSTRACT

This dissertation had as a goal the analysis of significant factors of organizational directives for the civil police in Santa Catarina, covering a case study in the First Metropolitan Precint. Six significant factors were observed when studying these directives: a) Image and Evaluation; b) Human Resources Development, Benefits and Incentive; c) Work Organization and Setting; d) Interpersonal Relationships; e) Political-Administrative Advancement and Commissioners Behavior; and f) Personal Satisfaction. The case study analysis encompassed the followings units: the precinct as a whole, and sectorial groups. The target-population were the civil investigators assigned to the First Precint of the Capital at the time of research (19 to 29 of June, 2001), all of the subjects having answered. The questionnaire included personal and functional data, plus a set of questions on the perception held by professionals concerning the different subfactors associated to each of the six analyzed factors. Likert's internal coherence scale was used, analysis being conducted as per analysis units and factors of significance to the existing organizational climate. For the **Image and Evaluation** factor, a median feeling was observed for most of its subfactors, with emphasis on the identity towards the institution. For the **Development of Human Resources, Benefits and Incentives**, it was observed the professional advancement conditions, the credited acknowledgment, and the fair are treatment less than expected. **Organization and Work Conditions** factor was seen by the personnel in general as medially negative, irrespective of the sector. As regards **Interpersonal Relationships**, respondents in the various groups believed a good relationship existed between the various categories. As to **Political-Administrative Indications and Head of Department Behavior**, the elective procedure was seen to be reasonably negative. A similar evaluation was attributed to heads of department behavior, particularly as to credibility and credence. Research focusing **Personal Satisfaction** showed a medial result for work setting, with an equally medial satisfaction as to work type and place, and in relation to the job they performed. Regarding wages, the respondents in all the groups, to the exception of police inspectors, expressed unanimous lack of motivation. The conclusions were: a) A high degree of integration and commitment exists amidst the staff towards the institutional image; b) work setting and personal relationship amidst the staff had a characteristic of medial satisfaction; and c) the highest levels of satisfaction were presented by category 5 - Police Inspectors, probably on account of their being the highest category studied, a class that earns better wages than all other categories.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Os recursos da tecnologia das informação têm sido amplamente utilizados nas organizações na medida em que seus funcionários os utilizam para otimizar esforços/objetivos comuns. Parte significativa da otimização vincula-se a gerentes e Administradores aliados na tecnologia, esses necessitam saber gerenciar determinados comportamentos que influenciam seus funcionários, principalmente quanto às suas opiniões, aspirações e necessidades individuais e organizacionais.

No entanto, comportamentos com base em opiniões, aspirações e necessidades não se manifestam espontaneamente. Na maioria das vezes, é necessário aplicar uma metodologia específica para identificá-los. Um dos instrumentos metodológicos amplamente utilizado por pesquisadores na área da Administração advém do conceito de *clima organizacional*. Dado seu impacto no exercício das atividades organizacionais, recomenda-se seu estudo como fonte de informações acerca das percepções dos funcionários, compreender o comportamento organizacional e analisar as atividades realizadas.

Entende-se por *clima* a forma como o funcionário vê e percebe o seu ambiente de trabalho, em função tanto das exigências da organização quanto de seus valores pessoais. Assim, o *clima* consiste nas percepções compartilhadas pelos funcionários acerca de diversos aspectos e fatores organizacionais.

Nessa perspectiva, esse trabalho busca dados e informações a respeito do *clima organizacional* da 1ª Delegacia de Polícia da Capital. Nela foram colhidas informações básicas e subsidiárias capazes de orientar, posteriormente, algumas ações estratégicas

voltadas para a implementação de programas de inovações gerenciais no âmbito da segurança pública. Nessa Delegacia de Polícia, segundo levantamentos estatísticos da SSP/SC, registrou-se o maior número de ocorrências e investigações de Florianópolis/SC. Por outro lado, essa delegacia assim como diversas outras, passa por restrições materiais, humanas e de equipamentos de trabalho para a execução de suas tarefas. Com essa breve panorâmica, faz-se necessário investigar e descrever a compatibilização entre serviços básicos à população e as condições organizacionais oferecidas na perspectiva da teoria ou modelos de análise do *clima organizacional*.

1.1 Problema de pesquisa

As organizações, segundo Motta (1978), esperam de seus funcionários lealdade e comportamento de acordo com critérios técnicos e profissionais. Ambas – lealdade e comportamento – pressupõem a incorporação de determinados valores sociais e organizacionais repassados aos funcionários, denominados de socialização intra-organizacional. Com a socialização as pessoas procuram lidar com suas necessidades de autonomia, integridade, auto-realização, segurança, prestígio e lazer. Essas necessidades, às vezes, são incompatíveis com o universo organizacional. Normalmente, os indivíduos procuram atender às expectativas da organização pela permuta de satisfação na realização profissional, estabelecendo-se um contrato social empregatício expresso pelos deveres e obrigações regimentais.

A compatibilização de interesses – atender às expectativas da organização e a satisfação dos desejos de realização profissional – requer do gerente habilidades especiais em se obter a cooperação, saber despertar a motivação e criar neles um clima de boa vontade intergrupar, mediante a criação de condições de trabalho benéficas aos funcionários. A conciliação de interesses, no entanto, não está isenta de conflitos, necessitando para cada organização um estudo específico.

De acordo com LaFollette (1975), com a finalidade de identificar conflitos entre as aspirações dos indivíduos e as necessidades da organização, pesquisas constantes sobre as condições de trabalho e sobre o *clima* são úteis e necessárias para que a organização

possa conciliar os seus objetivos institucionais e atender, simultaneamente, às expectativas dos funcionários. Segundo Souza (1982, p. 14), “estudos de *clima* são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Não basta ‘sentir’ que o *clima* está mal, é preciso identificar onde, por que e como agir para melhorá-lo”.

Relatando resultados de sua pesquisa em entidades de pesquisa agropecuária do sul do Brasil, Xavier (1986) comenta sobre a utilidade do estudo do *clima organizacional*: “o estudo de *clima organizacional*, por meio de percepções e aspirações, é um bom diagnóstico da organização, sobretudo pelo seu valor heurístico para a definição de novas políticas e pelo valor pragmático para a adoção de novas estratégias administrativas, pois o verdadeiro dirigente não pode conceber uma administração que relegue o homem e suas condições de trabalho a um segundo plano”.

O presente trabalho parte da premissa de que o estudo do *clima organizacional* é útil como diagnóstico na promoção de melhorias nas relações de trabalho, independentemente do tamanho ou complexidade da organização. O *clima organizacional* influencia o desempenho dos indivíduos que compõem a organização. O desenvolvimento e a prestação de serviços são ainda mais otimizados através da manutenção de um *clima* de trabalho que favoreça as contribuições individuais, gerando ganhos tanto para a organização quanto para os seus funcionários.

O estudo baseia-se nas percepções dos indivíduos acerca de determinados fatores do universo do ambiente interno de trabalho na 1ª Delegacia de Polícia da Capital. A partir dessas percepções, procede-se uma análise preliminar entre *clima organizacional* e desempenho funcional na perspectiva de se implementar um programa de qualidade no âmbito dessa unidade de prestação de serviços de segurança.

A priori, a situação presente é de que a instituição (1ª Delegacia de Polícia da Capital) não está proporcionando as condições necessárias para que possa obter dos funcionários o apoio de que necessita para o seu crescimento e desenvolvimento. Evidencia-se, portanto, a necessidade de se criar um *clima organizacional* adequado, como também de um ambiente de mútuo entendimento e satisfação.

Propôs-se, pois, com esta pesquisa identificar as opiniões dos funcionários da 1ª Delegacia de Polícia da Capital a respeito do *clima organizacional* do ambiente de trabalho, analisando *variáveis* ou *fatores* relacionados diretamente com o indivíduo, deste com a chefia e também deste com a organização. Com isso, objetiva-se verificar quais os fatores carentes de maior atenção por parte da administração e o tratamento gerencial a ser dado para elevar a eficácia institucional, e, assim, contribuir para o processo de desenvolvimento dos procedimentos policiais demandados pela sociedade.

Com base em pesquisas bibliográficas, Saldanha (1974), Katz e Kahn (1987) e Rizzatti (1995), entre outras, aplicou-se um modelo de análise de *clima organizacional* para a área pública, tendo como estudo os seguintes fatores significativos: **a) imagem e avaliação institucional; b) desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos; c) organização e ambiente de trabalho; d) relacionamento interpessoal; e) sucessão político-administrativa e comportamento das chefias, e f) satisfação pessoal.**

Diante do exposto e com esses fatores prévios, o presente estudo orientou-se pela seguinte questão norteadora: **Qual a percepção do *clima organizacional* dos funcionários públicos estaduais da SSP/SC lotados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital?**

1.2 Objetivos de pesquisa

O objetivo geral consistiu em analisar a percepção dos funcionários acerca de alguns fatores de *clima organizacional*, como subsídio para a implementação de mudanças administrativas e gerenciais na 1ª Delegacia de Polícia da Capital.

Para tanto, os seguintes objetivos específicos faz-se parte dessa pesquisa:

a) identificação das políticas de recursos humanos na Secretaria de Segurança Pública;

b) aplicação de um modelo de análise de clima organizacional desenvolvido por Rizzatti (1995) com base nos seguintes fatores:

- a imagem e a avaliação;
- desenvolvimento da política de recursos humanos, benefícios e incentivos;
- organização e condições de trabalho;
- relacionamento interpessoal dos funcionários;
- sucessão político-administrativa e comportamento das chefias, e
- satisfação pessoal.

1.3 Justificativa teórica e prática

A finalidade deste trabalho consistiu em aplicar um modelo de diagnóstico de *clima organizacional* considerando certos fatores significativos mencionados acima. Pretendeu-se colher informações capazes de orientar os administradores na definição de ações estratégicas na perspectiva de se disponibilizar subsídios ao programa de qualidade na Polícia Civil do Estado de Santa Catarina, tomando-se como parâmetro a 1ª Delegacia de Polícia da Capital. Estudos do *clima organizacional* no setor público, na forma de tese e dissertações, não foram encontrados em organizações de prestação de serviços de segurança pública.

A análise do *clima organizacional* na Secretaria de Segurança Pública será viabilizada pela adequação de um modelo que compatibilize as variáveis explicativas já estabelecidas em estudos teóricos em outras organizações com aquelas que expressem a peculiaridade organizacional da área pública num setor policial, principalmente em uma Delegacia de Polícia.

Os resultados obtidos poderão constituir-se em instrumento de trabalho para os agentes públicos para desenvolver programas institucionais de qualidade e desenvolvimento gerencial.

Do ponto de vista prático, espera-se que os resultados obtidos com a pesquisa sirvam de referência aos dirigentes da Segurança Pública para identificar pontos fortes e fracos de seu capital humano. O objetivo imediato é colaborar com os programas institucionais do aparelho de segurança do Estado de Santa Catarina, no sentido de se

desenvolver a mentalidade de melhoria contínua no serviço público e incentivar pesquisas semelhantes em outras unidades policiais.

1.4 Caracterização da estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Segurança Pública de Santa Catarina

Nessa seção será apresentada, de forma sintetizada, o histórico e algumas características da Secretaria de Estado da Segurança Pública de Santa Catarina (SSP/SC). A edição histórica do Estatuto da Polícia Civil do Estado de Santa Catarina, elaborada pelo Delegado Felipe Genovez (1998), apresenta sete fases, assim descritas:

A *primeira fase* corresponde à inserção dos Intendentes Gerais de Polícia da Capitania de Santa Catarina. O Alvará de 10 de maio de 1808, de D. João VI, criou, na sede do Reino e nas Capitanias, as Intendências Gerais de Polícia. A Intendência Geral de Polícia de Santa Catarina viria a funcionar durante o Governo de D. Luiz Maurício da Silveira, quando D. João VI nomeou o 1º Juiz de Fora da Capitania de Santa Catarina. No período de 1825 a 1834, Santa Catarina não possuía mais Intendentes de Polícia. Esta função ficou a cargo dos Presidentes da Província que comandavam diretamente as autoridades policiais, isto é, os Juizes de Paz. Segundo Genovez (1998, p. 58), “a investidura de funções policiais aos juizes de paz, logo de início mostrou-se vulnerável (...). Os juizes de paz (cargo eletivo) envolviam-se em conflitos eleitorais e muitas vezes mostravam-se comprometidos e parciais nas suas decisões, demonstrando que não estavam preparados para assumir misteres policiais (...)”.

Na *segunda fase* aparece a figura dos Chefes de Polícia da Província de Santa Catarina, com origem no Código de Processo Criminal do Império, datado de 1832, que registrava o cargo de Chefe de Polícia diretamente subordinado ao Presidente da Província, sendo ocupado, obrigatoriamente, por uma comissão composta por magistrados, doutores e bacharéis em Direito, com a função de vigiar e providenciar assuntos relacionados com a prevenção dos delitos, manutenção da segurança e da tranqüilidade pública. Segundo Thomé (1997, p. 16), “o Decreto 120, de 31 de janeiro de 1842, que regulamentou o Código de Processo Penal do Império, cria através do art. 10, a Delegacia de Polícia como

hoje se conhece, determinando que na Corte e nas capitais das Províncias, haverá uma casa privativamente destinada para o expediente ordinário da polícia.

A *terceira fase* surge com a Lei nº 105, de 19 de agosto de 1891, no Governo de Gustavo Richard, que extinguiu a Chefia de Polícia e em seu lugar criou a Prefeitura de Polícia.

A *quarta fase* se caracteriza pela extinção, na primeira década do século XX, no Governo de Vidal Ramos, da Prefeitura de Polícia e em seu lugar cria-se a Chefatura de Polícia. A quarta fase se estende até 1935.

Com a intervenção Federal, iniciou-se a *quinta fase*. O interventor Federal Nereu Ramos instituiu a Secretaria dos Negócios da Segurança Pública, através da Lei nº 12, de 12 de novembro de 1935, sendo o primeiro Secretário de Segurança Pública, o Juiz de Direito de Laguna, Claribalte Vilarim de Vasconcelos Galvão.

As origens da Pasta da Segurança Pública surgiram nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo e foram trazidas para o Estado de Santa Catarina pelo então Governador interventor.

A *sexta fase* acontece durante o regime militar, no início da década de setenta, quando o Governador Ivo Silveira alterou a denominação da Secretaria dos Negócios da Segurança Pública para Secretaria de Segurança e Informações. Essa alteração ocorreu em razão da Lei nº 4.547/70 que, em seu art. 38, inciso IX, dispõe que a nova Secretaria “competia desenvolver atividades de manutenção da ordem, segurança interna e informações no âmbito do Estado”.

Com a edição do Decreto nº 19.378/83, surge a *sétima fase*. A Secretaria de Segurança e Informações passou a denominar-se Secretaria de Segurança Pública/SSP. Heitor Sché, ex-deputado estadual e Delegado de Polícia, nomeado titular da SSP (início do Governo Esperidião Amin, 1982), quis mudar a doutrina que norteava as polícias, procurando superar o período da ditadura militar, conforme registra Genovez (1998). Para tanto, alterou a denominação da carreira de Analista de Informações para Inspetor de Polícia.

A tentativa do ex-secretário em mudar a doutrina que norteava as polícias, no período de exceção, foi louvável. Não se muda, porém, a cultura de uma organização alterando-se somente as denominações de órgãos e cargos, e, sim, com ações voltadas para a educação. Isso só veio a acontecer treze anos depois com a Academia da Polícia Civil (Acadepol) a qual introduziu em seu *curriculum* as disciplinas de Direitos Humanos e Qualidade no Serviço Policial.

Atualmente, a referida Secretaria de Segurança Pública denomina-se Secretaria de Estado da Segurança Pública, mantendo a mesma sigla SSP/SC conforme disposição constante no art. 12, da Lei nº 8.240/91, com competência para desenvolver as seguintes atividades: I – manutenção da ordem e da segurança pública; II – defesa civil; III – polícia civil; IV – polícia militar; V – fiscalização de arma, munições e diversões públicas; VI – administração de unidade de tratamento penal; VII – trânsito.

A lei nº 9.831/95 que estipulou a estrutura administrativa do Governo do Estado de Santa Catarina manteve a Secretaria de Estado de Segurança Pública (SSP/SC) como órgão executor de polícia voltado para a segurança da comunidade. No cronograma da SSP/SC encontra-se a Polícia Civil configurada como uma instituição descentralizada e regida por Estatuto e Regimentos próprios.

A unidade policial pesquisada – 1ª Delegacia de Polícia da Capital, foi criada pelo Decreto nº 11.705, de 29 de julho de 1980. Nesse mesmo documento foram criadas na comarca da Capital, 4 (quatro) Distritos Policiais.

A Portaria nº 550/GAB/SSI/80, datada de 08 de agosto de 1980, estabeleceu a jurisdição dos Distritos Policiais da Capital, criados pelo Decreto nº 11.705/80, fixando a jurisdição para a 1ª Delegacia de Polícia da Capital situada na zona central da cidade. A 1ª Delegacia de Polícia da Capital é uma unidade policial subordinada à Delegacia Geral da Polícia Civil e à Secretaria de Estado da Segurança Pública.

Atualmente, 29 policiais civis prestam serviço na 1ª DPCAP distribuídos nos seguintes cargos e número de ocupante: delegado de polícia (4); inspetor de polícia (1); comissário de polícia (8); escrivão de polícia (5); investigador de polícia (8); escrevente policial (3).

CAPÍTULO II

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo visa realizar revisão da literatura disponível sobre o tema proposto, os termos e as expressões pertinentes ao estudo. A fundamentação constitui-se de duas partes: a primeira enfoca aspectos conceituais do clima organizacional, tratando dos modelos de estudo do clima organizacional, e a segunda, estuda os fatores significativos para o estudo de clima organizacional na 1ª Delegacia de Polícia da Capital.

2.1 Aspectos conceituais do clima organizacional

Os primeiros estudos de *clima organizacional* surgiram nos Estados Unidos na década de 60, com Forehand & Gilmer (1964), Pelz & Andrews (1966) e Litwin & Stringer (1966).

Forehand e Gilmer (1964), em estudos sobre o comportamento organizacional, enfocam os problemas de conceituação e mensuração do *clima organizacional* comparando-os com os estudos sobre comportamento individual realizados na área da psicologia. Pelz & Andrews (1966), em pesquisas realizadas com engenheiros e cientistas de 11 organizações industriais, governamentais e universitárias, identificaram diversos fatores que propiciam *climas* favoráveis a atividades no âmbito da pesquisa científica

agrupados nos seguintes tópicos: liberdade, comunicação, diversidade, dedicação, motivação, satisfação, similaridade, criatividade, idade e grupos.

Diferente enfoque foi dado por Litwin & Stringer (1966). Para eles, o *clima organizacional* pode ser criado de diferentes formas. Uma delas, refere-se ao estilo de liderança imposto pelos dirigentes. O modo como se exerce a liderança causa grande influência no comportamento e desempenho das pessoas e na saúde da organização.

No Brasil, o estudo de *clima organizacional* teve início em 1974, com Saldanha (1974), no trabalho intitulado “*Atmosfera Organizacional*”. Nesse trabalho, o autor faz um alerta sobre a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos dentro das organizações e do papel da psicologia organizacional. Ressalta a importância do desenvolvimento de estratégias favorecedoras de uma sadia atmosfera organizacional (Oliveira, 1990). Um outro estudo produzido por Souza (1977) compara-se *clima organizacional* de diversas empresas: uma privada, um órgão do governo e uma universidade. O estudo de Souza objetivou demonstrar a utilidade da escala Kolb no diagnóstico do *clima* e relatar algumas aplicações feitas à realidade brasileira.

2.1.1 Definição conceitual

Conceituar é uma construção abstrata que visa dar conta do real. Para isso, construir um conceito consiste em determinar as dimensões que o constituem e precisar seus indicadores.

Indicadores (também aceita-se o termo atributo, características ou fatores) são manifestações, objetivamente observáveis e mensuráveis, das dimensões do conceito. Nessa seção, ver-se-á a maneira como a literatura esboçou a conceitualização de clima organizacional. Os dois passos para explicitar uma definição – conceitos implícitos e explícitos – procuram detectar a formação conceitual de clima organizacional.

2.1.1.1 Conceitos implícitos

De acordo com a literatura consultada, a expressão *clima organizacional*, inicialmente, confundiu-se com outros conceitos e terminologias organizacionais, sem, no entanto, deixar de manter conexão com o ambiente de trabalho e a relação indivíduo-

organização (McGregor, 1960, Maslow, 1965; Likert, 1973, por exemplo). Assim é que em Katz & Kahn (1987) clima organizacional se mesclava com cultura organizacional; em Saldanha (1974) e Glen (1976) com atmosfera e meio ambiente organizacional e em Davis (1972) com personalidade da organização.

McGregor (1960) menciona *clima* gerencial como o ambiente psicológico das pessoas no trabalho. Para ele, a qualidade da relação superior – subordinado é determinada pelo primeiro e, na formação do *clima* gerencial, a maneira como se administra o dia-a-dia vai mais além da existência de políticas, normas e procedimentos. Maslow (1965) em seus trabalhos na área da psicologia organizacional, referiu-se a um ambiente saudável que denominou *eupsíquica*. Nesse ambiente, pessoas realizadoras e boas organizações mantêm uma relação de aprimoramento recíproco. Likert (1973) por sua vez criou uma teoria chamada de *Teoria do Sistema*, com os quatro estilos gerenciais: o autoritário forte, o autoritário benevolente, o consultivo, e o grupo-participativo num *continuum* de muitos estilos intermediários. O autor enfatiza a influência dos estilos gerenciais sobre o *clima* e sua importância para o indivíduo e para as organizações, embora não trate especificamente do *clima organizacional*.

Katz e Kahn (1987), em estudos realizados em 1967 sobre a psicologia social das organizações, não fazem distinções dos termos *clima* e *cultura organizacional*, tratando-os como sinônimos. Saldanha (1974) explica o *clima organizacional* utilizando os termos *atmosfera organizacional*, *atmosfera de trabalho*, *atmosfera grupal*, *clima* ou simplesmente *atmosfera*. Independentemente da terminologia adotada, trata-se do *clima* psicossocial peculiar ao grupo, em grande parte desenvolvido em função de suas necessidades, tensões e papéis. Glen (1976) vê o *clima organizacional* como sinônimo de *meio ambiente*. O meio ambiente caracteriza cada organização e resulta da superposição mútua dos seguintes fatores situacionais: estruturais formais, sociais não-formais, aspectos particulares da organização e individuais. Finalmente, para Davis (1972), o *clima* de uma organização é mais ou menos como a *personalidade de uma pessoa*: as percepções que ela tem de tal *clima* produzem tais imagens em suas mentes.

Mesmo utilizando-se de terminologias distintas há semelhanças e aproximações nessa tentativa de abordar o *clima* conceitualmente.

2.1.1.2 Conceitos explícitos

Na tentativa de classificar os conceitos explícitos de *clima organizacional* apresenta-se atributos organizacionais e individuais, pois explicitam determinadas características das organizações e dos indivíduos e que propiciam a definição de *clima*.

São atributos organizacionais:

“... o conjunto de características que descreve uma organização e que: (a) distingue uma organização da outra; (b) são relativamente duradouras por um período de tempo e (c) influencia o comportamento dos indivíduos na organização” (Forehand & Gilmer, 1964).

“... conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas. (Litwin & Stringer, 1968).

“... a qualidade ou propriedade do meio ambiente organizacional que (a) é percebida ou experienciada pelos membros da organização; (b) influencia seu comportamento” (Litwin, 1971).

“... um conjunto de atributos específicos que caracteriza uma particular organização e que reflete o modo como ela lida com seus membros e seus respectivos ambientes” (Waters et alii, 1974).

São atributos individuais:

“... um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc” (Bennis, 1972).

“... conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham. Como conceitos, as percepções de *clima* são abstrações significativas de conjuntos de indícios baseadas nos acontecimentos, condições, práticas e

procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização” (Hall et alii, 1975).

“... ambiente ... favorável ou desfavorável para as pessoas em uma organização” (Davis e Werther, 1983).

Ainda que haja divergência acerca do valor a atribuir a cada atributo organizacional ou individual, os conceitos implícitos e explícitos permitem elaborar um quadro de referências comuns e dar maior validade à dimensão *clima organizacional* como unidade de estudo conceitualmente compatível com a presente pesquisa dissertativa.

Parece haver evidência da importância do estudo do *clima organizacional* na perspectiva desses atributos. Parece mesmo constituir uma estrutura conceitual altamente enriquecedora de um modelo de análise. Seu estudo, no entanto, tem sido negligenciado no Brasil. Entre as razões para essa negligência, duas são fundamentais: 1) complexidade da pesquisa, tanto do ponto de vista conceitual quanto da falta de dados dos procedimentos internos das organizações; 2) incipiência de pesquisa comportamental no Brasil. Em geral, o estudo de *clima* exige tempo e recursos, que nem sempre se compatibilizam com a tradição do pesquisador brasileiro. A complexidade e a incipiência na pesquisa do *clima*, não desqualifica, no entanto, a relevância para o entendimento e manejo da dinâmica organizacional, quer em suas relações internas, quer externas, já que clientes e pessoas se deixam influenciar pelo *clima* percebido na organização (Souza, 1980). Dado que dimensões, componentes e indicadores são atribuíveis ao *clima organizacional*, esse pode ser objeto de uma observação sistemática. Dessa forma, pode-se tomar um conceito para descrever as percepções das pessoas em relação à organização e ao seu ambiente de trabalho.

Uma forma para melhor compreender o conceito de *clima organizacional* é considerar algumas de suas propriedades, seja através do estudo de aspectos conceituais, seja através da análise e definição de modelos específicos para pesquisa de *clima* em determinadas organizações.

Do ponto de vista teórico, o tema se revela tecnicamente potencializador porque estuda o funcionamento da organização através de um elenco de variáveis entrelaçadas, fugindo assim à abordagem linear e unilateral. Do ponto de vista pragmático, a análise do *clima* serve para identificar e situar as grandes deficiências das organizações e mostrar em

“fatores” ou atributos organizacionais. Assim, o pesquisador dispõe de duas alternativas básicas para realizar o estudo de *clima*. A primeira consiste em adotar um conjunto específico de fatores já conhecidos e consagrados na literatura. A outra, elabora o seu modelo adaptando-o ao objeto de estudo, definindo um conjunto de fatores para a investigação específica.

De acordo com essa resenha da literatura básica, o *clima* se define por ser uma soma das expectativas geradas em uma situação, e, ao mesmo tempo, um fenômeno grupal. É uma definição que engloba tanto os fatores humanos e materiais, quanto os abstratos resultantes do convívio humano institucional. Dessa forma, serão revisados alguns modelos de análise de *clima organizacional* imprescindíveis ao desenvolvimento dessa pesquisa na 1ª Delegacia de Polícia da Capital.

2.2 Modelos de estudo de clima organizacional

A revisão dos modelos de estudo de *clima organizacional*, com base na revisão efetuada por Rizzatti (1995) e adaptações pertinentes à presente dissertação, serve para orientar o pesquisador na montagem de fatores de análise no ambiente da 1ª Delegacia de Polícia da Capital.

Nessa revisão, procurou-se resumir alguns dos instrumentos já utilizados para a avaliação ou mensuração do *clima organizacional*. Foram destacados os objetivos da pesquisa – análise de fatores significativos do *clima organizacional* da Polícia Civil de Santa Catarina: estudo de caso na 1ª Delegacia de Polícia da Capital – e, nos casos possíveis, as variáveis (dimensões) com suas devidas explicações utilizadas para mensurar e qualificar o *clima*.

2.2.1 Modelo de Likert (Organizational Characteristics Questionnaire – OCQ)

Esse questionário (OCQ) foi desenvolvido por Likert em 1961 para o levantamento de características organizacionais com o objetivo de diagnosticar situações de trabalho. Uma versão simplificada do Questionário de Características Organizacionais

que direção possíveis esforços devem ser envidados na busca de soluções que venham favorecer uma melhor integração e compatibilização entre as metas individuais e institucionais, as quais, em conseqüência, se traduzem num melhor desempenho institucional.

O estudo do tema *clima organizacional* também se revela de alto significado para descrever as percepções dos indivíduos sobre as organizações em que trabalham. Por se tratar de um conceito abrangente, ao condensar numerosas percepções num pequeno grupo de dimensões, tem sido utilizado para caracterizar as percepções das pessoas sobre os grupos e equipes em que trabalham, bem como para descrever sistemas sociais, tais como famílias, clubes ou relações entre duas ou mais pessoas.

Clima organizacional constitui-se num instrumento de *feedback* e de intervenção organizacional, trazendo contribuições valiosas para o conhecimento e o manejo do funcionamento das organizações. Apesar disso, não é estático. Trata-se de conceito em construção. Construtivista por natureza, diversos estudos abordam-no sob essa perspectiva.

Para Colossi (1991), por exemplo, *clima organizacional* corresponde às impressões gerais ou às percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho. O *clima* revela tanto o seu pensamento quanto suas reações a específicos atributos ou características da organização. Individualmente considerados, os empregados nem sempre compartilham da mesma opinião ou percepção sobre a organização e seus atributos. Na realidade, a análise de *clima* não está preocupada com as percepções individualizadas de cada um, mas, sim, em apurar a percepção da coletividade, ou seja, conhecer o conjunto das percepções dos empregados em sua totalidade.

Nessa mesma linha de raciocínio, o *clima organizacional* constitui o meio interno de uma organização, ou seja: a atmosfera psicológica existente em cada organização (Chiavenato, 1979). Essa atmosfera é o ambiente humano no qual as pessoas fazem seu trabalho. Tanto no ambiente de um departamento quanto de uma fábrica ou de uma empresa inteira. Essa atmosfera, na maioria das vezes, não é visualizada fisicamente.

Não obstante existir certa similaridade e convergência entre os diversos conceitos aqui citados, as abordagens e os modelos de análise de *clima* empregados na avaliação e na análise do *clima organizacional* em situações organizacionais referem-se a um conjunto de

de Likert foi utilizada por Hollmann (1976), para averiguar a relação entre *clima organizacional* e a eficiência da Administração por objetivos, com 111 gerentes de uma grande firma de utilidades. Foram selecionadas seis dimensões:

- 1) Liderança;
- 2) Comunicação;
- 3) Tomada de decisão;
- 4) Objetivos;
- 5) Interação-influência, e
- 6) Controle.

2.2.2 Modelo de Halpin e Croft (Organizational Climate Description Questionnaire – OCDQ)

Esse questionário (OCDQ) foi desenvolvido por Halpin e Croft (1963) para avaliar o *clima organizacional* em instituições de pesquisa e desenvolvimento - consta de 64 afirmativas distribuídas em 8 dimensões, estando assim definidas:

1) Falta de entrosamento – referente ao empregado que não está entrosado com as tarefas a serem realizadas no grupo.

2) Obstáculo – descreve um empregado que sente estar sobrecarregado e ocupado com atividades de rotina.

3) Espírito de dever cumprido – refere-se ao sentimento do empregado de que suas necessidades sociais estão sendo preenchidas ao mesmo tempo em que experimenta um sentimento de realização no trabalho. É a dimensão de moral do empregado.

4) Amizade/Intimidade – refere-se ao atendimento das necessidades sociais dos empregados, relações de amizade, sem estar necessariamente relacionado com o sentimento de realização no trabalho.

5) Distância da supervisão – distância entre o superior e o empregado, isto é, o comportamento formal do superior comparado com o seu comportamento informal.

6) Ênfase na produção – refere-se à supervisão “cerrada” por parte do administrador.

7) Estímulo gerencial – o supervisor demonstra, através de um comportamento orientado para a tarefa, o desejo de motivar o empregado a realizar o trabalho.

8) Consideração – refere-se ao supervisor que considera o empregado como pessoa humana.

A adaptação desse questionário (OCDQ) foi utilizada em pesquisa realizada por Friedlander e Margulies (1969) para avaliar os impactos do *clima organizacional* e dos valores individuais na satisfação dos indivíduos no trabalho. Esse questionário também foi utilizado como parte de uma pesquisa feita por Waters et alii (1974), para avaliar a relação entre *clima organizacional* e atitudes no trabalho em 7 estações de rádio e televisão.

2.2.3 Modelo de Schneider e Bartlett (Agency Climate Questionnaire – ACQ)

Desenvolvido por Schneider e Bartlett (1968, 1970) para medir o *clima organizacional* em agências de seguro de vida. Esses autores formularam um instrumento, inicialmente com 600 itens e, posteriormente, distribuídos em 6 dimensões assim definidas:

1) Suporte administrativo – está relacionado com o interesse ativo que o supervisor tem no progresso do servidor, colaborando com ele e mantendo relações de amizade.

2) Estrutura administrativa – avalia em que grau o administrador faz uso de orçamentos, exige do servidor o uso de material de venda e obtenção de novos clientes. Traduz o acompanhamento do trabalho de venda e a importância dos resultados da empresa.

3) Preocupação com novos servidores – os itens aqui estão relacionados com aspectos de seleção, orientação e treinamento de novos servidores.

4) Independência dos servidores – os itens dessa dimensão descrevem aqueles servidores que procuram seguir seus próprios “caminhos”, medem a independência do agente em relação aos controles feitos pela empresa.

5) Conflitos internos – refere-se à presença de grupos internos ou outros grupos externos à empresa e ao “boicote” da autoridade administrativa.

6) Satisfação geral – refere-se ao grau em que a empresa promove encontros sociais periódicos dos empregados com a supervisão e o trabalho da empresa (Santos, 1983).

Esse mesmo questionário foi utilizado em pesquisa realizada por Schneider (1972) para identificar as preferências e expectativas de *clima* entre novos agentes de seguros. Foi também utilizado por Schneider e Snyder (1975) para verificar a relação entre *clima organizacional* e satisfação no trabalho em agências de seguro de vida.

2.2.4 Modelo de Litwin e Stinger (Organizational Climate Questionnaire – OCQ)

Desenvolvido por Litwin e Stinger (1968) para estudos simulados em laboratório sobre *clima organizacional*, este questionário consta de 31 itens, distribuídos em 6 dimensões:

1) Estrutura e normas – o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em sua situação de trabalho, com muitas regras, regulamentos, procedimentos.

2) Responsabilidade e padrões – o sentimento de ser seu próprio chefe; não haver dupla verificação em suas decisões.

3) Riscos e envolvimento – o senso de arriscar e de desafio no cargo e na situação de trabalho.

4) Recompensa e punição – o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase na recompensa *versus* criticismo e punições.

5) Cordialidade e apoio – o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.

6) Cooperação e conflito – o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos.

Diversos outros pesquisadores, entre eles Waters et al (1974), Sims e Lafollette (1975), Gavin (1975), segundo Rizzatti (1995), utilizam esse modelo, com algumas modificações adaptativas aos seus objetos de estudo.

2.2.5 Modelo de Kolb (Questionário sobre Clima organizacional)

Esse questionário desenvolvido por Kolb et al em 1971 era um instrumento de aprendizagem para exercícios em classe, visando identificar e analisar o *clima organizacional*. Foi elaborado com base nos estudos de Litwin e Stringer e nos motivos sociais básicos de McClelland: poder, associação e realização (Kolb et alii, 1978). O modelo de Kolb et alii (1978) utiliza uma escala de sete fatores do *clima*, a seguir:

1) Conformismo – o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, políticas e práticas às quais os funcionários devem se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam.

2) Responsabilidade – dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores em cada etapa.

3) Padrões – a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela propõe objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos.

4) Recompensas – o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.

→ 5) Clareza organizacional – o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.

→ 6) Apoio e calor humano – o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferece apoio mútuo, o sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.

7) Liderança – a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outras pessoas qualificadas. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-las e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

2.2.6 Modelo de Campbell

Esse questionário foi desenvolvido por Campbell em 1970, sendo utilizado em parte por Pritchard e Karasick (1973) para avaliar os efeitos do *clima organizacional* no desempenho e satisfação de 76 gerentes de 2 organizações. A contribuição foi no sentido de identificar quatro fatores que devem caracterizar dimensões comuns em qualquer instrumento de *clima*. Os itens sugeridos são:

1) Autonomia individual – baseada nos fatores responsabilidade individual, independência e oportunidade para usar iniciativa pessoal e tomar decisões.

2) Grau de estrutura – baseado no grau em que os objetivos e métodos para o trabalho são estabelecidos e comunicados ao subordinado pelo supervisor.

3) Orientação para recompensa – baseado nos fatores de recompensa, satisfação geral, orientação para a promoção e auto-realização.

4) Consideração, calor e apoio – baseado nos fatores de suporte administrativo, treinamento de subordinados, amizade e apoio.

2.2.7 Modelo de Sims & Fafollete

O modelo utilizado por Sims & Fafollete (1975) num estudo realizado em um centro médico, constituiu-se dos seguintes fatores:

1) Grau efetivo com relação a outras pessoas da organização – este fator identifica a forma pela qual o indivíduo percebe seus colegas e outras pessoas na organização.

2) Grau efetivo com relação à supervisão e/ou organização – este fator identifica a forma pela qual o indivíduo percebe a supervisão.

3) Clareza das políticas e promoções – este fator descreve a maneira pela qual o indivíduo identifica claramente as políticas organizacionais e as oportunidades de promoção.

4) Pressões no trabalho e padrões – este fator identifica o sentimento de pressão no trabalho e a ênfase dada pela supervisão a altos padrões de desempenho.

→ 5) Comunicação aberta e ascendente – este fator descreve a comunicação entre os empregados e supervisores; o desejo dos supervisores em aceitar as idéias dos subordinados e aconselhá-los em sua carreira.

6) Risco na tomada de decisão – este fator identifica o grau de risco na tomada de decisão administrativa.

2.2.8 Modelo de Sbragia

Sbragia (1983), em pesquisa realizada junto a instituições de pesquisa e desenvolvimento sobre o *clima organizacional*, propôs um questionário de vinte fatores organizacionais. Esses fatores, considerados relevantes nessa pesquisa na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, são:

1) Estado de tensão – descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas pela lógica e pela racionalidade, ao invés das emoções.

2) Conformidade exigida – descreve o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização conscientiza a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais.

3) Ênfase na participação – descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões, ou seja, o quanto suas idéias e sugestões são aceitas.

4) Proximidade da supervisão – descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa.

→ 5) Consideração humana – descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos.

6) Adequação da estrutura – descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho.

7) Autonomia presente – descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.

8) Recompensas proporcionais – descrevem quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é dado em recompensas positivas antes em vez de punições; o quão justa é a política de pagamento e promoções.

9) Prestígio obtido – descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente.

→ 10) Cooperação existente – descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia.

11) Padrões enfatizados – descrevem o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho.

12) Atitude frente a conflitos – descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em “levantar o problema” antes do que em ignorá-lo.

→ 13) Sentimento de identidade – descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte.

14) Tolerância existente – descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.

15) Clareza percebida – descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso.

16) Justiça predominante – descreve o grau com que predominam nos critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais.

17) Condições de progresso – descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.

18) Apoio logístico proporcionado – descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais.

19) Reconhecimento proporcionado – descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.

20) Forma de controle – descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo.

2.2.9 Modelo de Jabri (Job/Team Climate Questionnaire)

Esse modelo desenvolvido por Jabri (1986) para estudos de *clima* em uma indústria farmacêutica com aproximadamente 300 técnicos e cientistas de pesquisa e desenvolvimento, agrupados em 18 equipes, utiliza 11 dimensões, como segue:

- 1) Apoio do líder do grupo;
- 2) Flexibilidade e autonomia;
- 3) Conflitos;

- 4) Produtividade;
- 5) Cooperação;
- 6) Perspectivas de promoção;
- 7) Demanda sobre os membros do grupo;
- 8) Apoio da alta gerência;
- 9) Distribuição de tarefas;
- 10) Realização, e
- 11) Falta de inovação.

2.2.10 Modelo de Colossi

O modelo desenvolvido por Colossi (1991) teve como finalidade analisar o *clima organizacional* de uma empresa agroindustrial de Santa Catarina, levando em consideração os seguintes fatores:

- 1) Filosofia e ambiente geral na empresa;
- 2) Condições físicas de trabalho;
- 3) Sistema de avaliação e controle;
- 4) Treinamento e desenvolvimento profissional;
- 5) Progresso funcional;
- 6) Comportamento das chefias;
- 7) Satisfação pessoal;
- 8) Sistema de assistência e benefício;
- 9) Lazer, e
- 10) Relacionamento sindical.

A revisão dos modelos utilizados para análise do *clima organizacional* permite identificar dois pontos relevantes: instrumento prospectivo e plasticidade adaptativa às circunstâncias. Como instrumento, estabelece o elo de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, levando-se em conta o que os indivíduos numa coletividade pensam a respeito do lugar em que trabalham. Em razão disso, é muito utilizado para detectar as possíveis causas e conseqüências de problemas que ocorrem na organização. Serve como um instrumento auxiliar na aplicação de medidas corretivas, principalmente, na implementação de programas de qualidade e na formulação de estratégias de mudança. Já a plasticidade infere que os modelos são desenvolvidos e ajustados a uma realidade própria de cada tipo de organização estudada, abordando aspectos relacionados com a sua especificidade e a de seu campo de ação. Assim, os fatores não são universais.

2.3 Fatores significativos para o estudo de clima organizacional na 1ª Delegacia de Polícia da Capital

Ao avaliar os instrumentos e os modelos observa-se que o número de dimensões estudadas é extenso, como também o é o número de itens incluídos em cada pesquisa, não havendo uma concordância sobre as variáveis que avaliam o *clima* de uma organização específica. Para cada organização é necessário propor um conjunto de fatores específicos.

Com base na análise das variáveis estabelecidas nos diferentes modelos sugeridos para o estudo do *clima organizacional*, bem como de uma criteriosa avaliação de sua pertinência no estudo de uma organização pública de segurança, como é o caso da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, foram estabelecidas as seguintes dimensões que serão utilizadas no presente estudo de pesquisa:

- 1) Imagem e avaliação;
- 2) Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos;
- 3) Organização e condições de trabalho;
- 4) Relacionamento interpessoal;

- 5) Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; e
- 6) Satisfação pessoal.

A abordagem de tais variáveis leva em consideração os seguintes aspectos e concepções:

2.3.1 Imagem e Avaliação

De acordo com Perrow (1961), por imagem entende-se o prestígio que uma organização desfruta. Se uma organização é bem considerada, ela pode mais facilmente atrair pessoas, exercer poder informal na comunidade e assegurar um número adequado de clientes compradores, doadores ou investidores. A organização pode ser colocada ao longo de um *continuum*, como tendo imagem pública favorável e não favorável. À imagem predominantemente favorável pode-se chamar de prestígio. O processo de estruturação mental da imagem resulta da combinação de um conjunto, mais ou menos abrangente, de percepções avaliativas sobre diferentes variáveis que compõem a organização.

Meyer (1993) define a avaliação como um instrumento necessário para se medir os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância. Observa que a principal função do processo de avaliação é examinar a qualidade do produto ou serviço, destacando sua relevância, podendo, através da avaliação, serem produzidas informações que poderão contribuir para a tomada de decisão, elevando a produtividade e melhorando os produtos e o desempenho organizacional. Assim sendo, por avaliação entende-se um processo cujo uso sistemático e contínuo tem plenas condições de conduzir uma instituição à melhoria da qualidade, assegurando uma imagem positiva perante a comunidade e os usuários.

2.3.2 Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos

A função do desenvolvimento de recursos humanos é a de conduzir o empregado a treinamentos, desenvolvimentos e reciclagens constantes e induzi-lo a ascender funcionalmente dentro da organização, estimulando o trabalhador a assumir maiores responsabilidades e combater a obsolescência do quadro de pessoal.

Quanto aos benefícios, Aquino (1980) define como sendo, costumeiramente, salário indireto. É um meio da empresa suplementar a renda do trabalhador. A concessão do benefício deve corresponder à necessidade do empregado e só deve ser concedido quando a empresa tem condições de assegurar a continuidade. Existem vários tipos de benefícios, classificados em legais e assistenciais. Os legais são os estabelecidos por lei (vale-transporte, alimentação e outros); os assistenciais são aqueles oferecidos pela empresa ou conquistados pelos empregados, que normalmente têm por objetivo motivar as pessoas para o trabalho.

De acordo com Werther e Davis (1983), o salário é chamado de remuneração direta porque se baseia em fatores críticos do cargo ou desempenho. Já os benefícios são remuneração indireta porque usualmente são proporcionados como uma condição de emprego e não relacionam diretamente ao desempenho, incluindo seguro, garantia, folga e benefícios de horário, além de serviços educacionais, financeiros e sociais.

Segundo Grillo (1987), incentivos são mecanismos que agem como estimulantes do ego do trabalhador, contribuindo para o aumento de sua motivação ou produtividade no trabalho. Os incentivos geralmente são concedidos com objetivos específicos que visam à elevação do nível de desempenho do empregado.

2.3.3 Organização e condições de trabalho

A idéia de organizar fundamenta-se no fato de que o indivíduo sozinho é incapaz de satisfazer todas as suas necessidades básicas. Uma idéia básica que contempla o conceito de organização é a coordenação de esforços a serviço da ajuda mútua, uma vez que organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito através da divisão do trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.

Historicamente, o estudo sobre as condições de trabalho se desenvolveu em três fases: na primeira fase (no período de 1940 a 1960) os estudos enfatizavam a independência das organizações; num segundo momento (nos anos 60) predominou a visão da organização como um sistema de lógica fechada; e mais recentemente, o estudo enfatiza

a interdependência cultural e social entre organizações e seus ambientes, em elas passam a ser vistas como participantes de um grande sistema de relações interorganizacionais.

A partir dessa visão mais atual, o ambiente organizacional é visto como um conjunto de componentes interdependentes. Nesse sentido, a organização deve se concentrar na criação de condições que facilitem um alto nível de rendimento durante longo período de tempo e também permitir a cada funcionário, através da associatividade e do trabalho na organização, o atendimento de algumas de suas necessidades básicas.

Segundo Hall (1984), os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas. Isso exige dar condições de trabalho para seus empregados, esperando como retorno maior a eficiência nos serviços executados.

2.3.4 Relacionamento interpessoal

O relacionamento interpessoal, segundo Chiavenato (1991), refere-se à uma relação entre duas pessoas ou entre sistemas de qualquer natureza. Dessa interação, atividade de cada um está em parte determinada pela atividade do outro. O relacionamento espera-se reciprocidade entre as partes, o que nos permite compreender os sujeitos da interação no exercício de seus papéis: calorosas e amistosas, ou desconfiadas e ameaçadoras. Num relacionamento, quase sempre há conflitos.

De acordo com Walton (1972), os conflitos podem ocorrer tanto interpessoalmente quanto em grupo. O conflito interpessoal origina-se tanto em função das discordâncias inter-individuais, a respeito de problemas essenciais como diferenças em relação às estruturas organizacionais, políticas e conjuntos de medidas administrativas, quanto em relação a diferenças de caráter marcadamente pessoal e emocional decorrentes das relações de interdependência dos indivíduos no trabalho. Já o conflito grupal é muito comum, sendo necessário que a administração seja capaz de enfrentar esses problemas, impedindo que atinjam um nível de maior intensidade. Os conflitos entre os grupos originam-se principalmente das diferenças individuais, dos recursos limitados, da diferenciação de papéis e do *clima organizacional*. As inúmeras interdependências inerentes às organizações tornam os conflitos interpessoais inevitáveis. Ou seja, é quase impossível a criação de organizações isentas de conflitos entre indivíduos.

2.3.5 Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias

Quanto ao comportamento das chefias, sabe-se que se trata de uma variável complexa. Desta forma, procurou-se identificar algumas características do chefe e de seu comportamento. São usados vários termos para designar a função do chefe, tais como direção, chefia, supervisão, gerência, superintendência, entre outros; porém ainda não se tem uma terminologia precisa a respeito, tanto na administração pública como na particular, de uma definição clara de chefia. Chefiar exprime a tarefa de fazer funcionar o pessoal ou de tomar deliberações e incorporá-las em ordens e instruções gerais e específicas. Na 1ª Delegacia de Polícia da Capital e para os objetivos dessa dissertação, utilizo o termo “Delegado” para indicar esse papel.

Segundo Campos (1979), uma pessoa para ser chefe precisa ter algumas qualidades específicas, tais como cultura geral; noções gerais sobre as funções essenciais da empresa; inteligência; saúde física e mental; qualidades morais (caráter), lealdade, equidade, entusiasmo, fé, espírito público, respeito pela responsabilidade alheia; coragem; senso de determinação; decisão; habilidade educativa; cordialidade; capacidade para diagnosticar situações humanas; senso de medida; capacidade de escolha correta dos auxiliares; capacidade para delegar competência; capacidade de cooperação.

Outro ponto a destacar é que a personalidade do chefe reveste-se de um papel decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho. A maneira de administrar pessoas pode ser caracterizada por diversos estilos: autocrático, paternalista, burocrático, defensivo e profissional. Tais estilos são circunstanciais, uma vez que não há padrão a ser seguido, variando de acordo com a personalidade do chefe ou com as circunstâncias. Por isso, cada chefe tem seu comportamento e seu estilo próprio de comandar variando de acordo com sua personalidade ou de conformidade com o ambiente de trabalho, principalmente quanto ao atendimento de público e de reivindicações múltiplas numa Delegacia de Polícia.

Segundo Aquino (1980), independentemente do estilo de liderança adotado pela chefia, o ato de chefiar produz um impacto no subordinado afetando seu comportamento e, conseqüentemente, sua motivação para o trabalho. Diferentes estilos de liderança poderão produzir diferentes e complexas reações, conduzindo a diferentes *climas* organizacionais.

2.3.6 Satisfação pessoal

Uma das questões cruciais mais comumente levantadas pelos administradores refere-se ao fato de como satisfazer os empregados ao desempenharem suas tarefas. Frequentemente as pessoas que ocupam funções de gerência nas organizações indagam: como se pode motivar os empregados a contribuírem de forma mais efetiva para o atingimento das metas organizacionais? Como pode a organização compreender melhor e orientar o comportamento dos indivíduos na direção desejada? Por que oferecem-se excelentes condições de trabalho e, no entanto, não se consegue perceber o pessoal como motivado e satisfeito em relação ao trabalho que executa?

Observa-se, também, que os termos motivação no trabalho e satisfação no trabalho, não raramente, são utilizados com o mesmo significado no contexto organizacional. O entendimento da diferença conceitual existente entre essas terminologias parece ser privilégio dos cientistas comportamentais que estudam as organizações, notadamente daqueles que se dedicam ao estudo da psicologia do trabalho. A satisfação surge, então, como o fim do desejo atual de novas unidades de um meio de satisfação (Paulsen, 1980). De acordo com Werther e Davis (1983) a satisfação no cargo é a maneira favorável ou desfavorável com que os empregados consideram seu trabalho.

O conceito de satisfação pressupõe a existência de motivos, podendo ainda ser definido como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes (Hersey e Blanchard, 1977).

Levando-se em consideração a relação indivíduo e organização, percebe-se que a satisfação deriva da situação total no trabalho. A satisfação geralmente é usada para expressar resultados já experimentados pelo empregado. A satisfação da função frequentemente é vista a partir da posição de que as funções que proporcionam um desafio e contêm intrinsecamente características satisfatórias são inerentemente compensadoras para o empregado. A satisfação significa o grau em que os participantes estão contentes com sua situação de trabalho em relação às várias atividades e funções que exercem e o reconhecimento por parte da organização. Portanto, a questão de satisfação do indivíduo na organização depende de vários fatores muitas vezes não identificados pelos

administradores, mas possíveis de serem detectados pela análise do *clima organizacional* (Chiavenato, 1985).

Esse fator – satisfação pessoal – é, no conjunto desse estudo na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, extremamente relevante considerando que, regra geral, os servidores públicos estaduais atuantes no nível operacional se manifestam, no âmbito de senso comum, insatisfeitos.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1 Perguntas de pesquisa

No capítulo anterior procurou-se identificar os pontos considerados relevantes da pesquisa em relação aos fatores: 1) Imagem e Avaliação; 2) Desenvolvimento da Política de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos; 3) Organização e as Condições de Trabalho; 4) Relacionamento Interpessoal; 5) Sucessão Político-administrativa e Comportamento das Chefias, e 6) Satisfação Pessoal. Com base nestes fatores, a presente pesquisa procurou responder às perguntas dos funcionários lotados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital:

- a) Qual a percepção dos funcionários quanto à Imagem e Avaliação Institucional da Segurança Pública, dos serviços oferecidos pela 1ª Delegacia de Polícia da Capital?
- b) Qual a percepção dos funcionários sobre a política de desenvolvimento dos Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos na 1ª Delegacia de Polícia da Capital?
- c) Qual a percepção dos funcionários sobre a Organização e as Condições de Trabalho na 1ª Delegacia de Polícia da Capital?
- d) Qual a percepção dos funcionários sobre o Relacionamento Interpessoal na 1ª Delegacia de Polícia da Capital?
- e) Qual percepção dos funcionários sobre a Sucessão Político-Administrativa e o Comportamento das Chefias na 1ª Delegacia de Polícia da Capital?

f) Qual a percepção dos funcionários em relação ao nível de satisfação pessoal existente na 1ª Delegacia de Polícia da Capital?

3.2 Caracterização da pesquisa

De acordo com o tema da pesquisa e com base na fundamentação teórico-empírica apresentada, optou-se pela escolha de um modelo de investigação que utiliza o método de estudo de caso. O estudo de caso permite tratar o problema com maior profundidade e possibilita maior integração dos dados. É um tipo de estudo que faculta a análise de dados de casos particulares com profundidade, isto é, a realização de uma análise intensiva, empreendida numa única ou algumas organizações reais, reunindo informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de situação.

A perspectiva da pesquisa do *clima organizacional* na 1ª Delegacia de Polícia da Capital é sincrônica, uma vez que analisou fatores essenciais do *clima organizacional*, em um período definido, sem levar em conta suas alterações no tempo. Nesse estudo fez-se um corte transversal. Nele foram coletados dados, excetuando os contratados, terceirizados e estagiários, no período de 18/06/2001 a 29/06/2001.

3.3 Delimitação da pesquisa

A pesquisa foi realizada no âmbito da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, tendo como pessoal chave todos os funcionários em exercício no mês de maio do ano de 2001.

Dado que todos participaram da pesquisa, a população constitui o objeto de estudo.

3.4 Definição de termos e variáveis

Para efeito deste trabalho foram adotados os seguintes termos e respectivas definições constitutivas e operacionais.

3.4.1 Definição constitutiva

De acordo com Richardson (1986), as definições constitutivas são aquelas contidas em dicionários lingüísticos e específicos de termos. Definir termos e variáveis é atribuir-lhes um significado no contexto em que são empregados. O presente item apresenta as definições constitutivas dos termos e as variáveis trabalhadas no contexto dessa pesquisa.

Clima organizacional

Clima é o ambiente ou o meio. O *clima* de uma organização é representado pelos conceitos que os indivíduos partilham a respeito do lugar em que trabalham, ou seja, são as abstrações significativas de conjunto de indícios baseado nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam a vida diária de uma organização.

Imagem e Avaliação da organização

Avaliar é apreciar, computar, estimar, ou seja, interpretar dados através de meios sistemáticos e formais, e de informações relevantes que sirvam de base para o julgamento racional em situações de decisão.

Por imagem entende-se o reflexo, representação ou prestígio de que desfruta uma organização. Segundo Perrow (1961), se uma organização é bem considerada, ela pode mais facilmente atrair pessoas, exercer poder informal na comunidade e assegurar número adequado de clientes compradores, doadores ou investidores. A organização pode ser colocada ao longo de um *continuum*, como tendo imagem pública favorável e não favorável.

Para efeito deste estudo, procurou-se identificar os dados e as informações avaliativos que servem de base para estabelecer a imagem de que desfruta a organização na percepção dos indivíduos.

Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

Com relação os itens incentivos e benefícios referem-se a estímulos, vantagens e benfeitorias oferecidos pela organização. Dizem respeito ao conjunto de princípios, estratégias e técnicas que tem como finalidade a atração, a manutenção, a satisfação, o treinamento e o desenvolvimento do ser humano na organização. Conforme Aquino (1980), os benefícios são costumeiramente vistos como salário indireto, um meio de a organização suplementar a renda do trabalho. Incentivos são as ações ou atividades que, na organização, atuam como estimulante do ego do trabalhador, contribuindo para o aumento de sua motivação e produtividade no trabalho

Organização e Condições de Trabalho

Segundo Schein (1982), organização do trabalho refere-se à coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito na divisão de trabalho e função, através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade. As condições de trabalho reportam-se ao ambiente físico de trabalho, aos fatores estruturais, materiais, pessoais, de comunicação, entre outros.

Relacionamento Pessoal

O relacionamento pessoal em uma organização diz respeito a comunicação entre os funcionários daquele ambiente de trabalho, tanto individualmente como em grupo, e as inter-relações intraorganizacionais no ambiente de trabalho.

Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

São os mecanismos utilizados para designar os chefes, através do processo indicativo ou eletivo, observando normas específicas instituídas na organização. Quanto ao comportamento das chefias, subentende a caracterização de atitudes e procedimentos relacionados com o desempenho e competência na função da chefia, a qual pode ser observada como direção, governo, comando ou liderança.

Satisfação Pessoal

A satisfação é uma sensação agradável que se sente quando as coisas correm à nossa vontade ou se cumprem ao nosso contento. A satisfação no trabalho é o grau em que os funcionários de uma organização estão contentes com sua situação de trabalho, em relação às várias atividades ligadas com a função que exercem e o reconhecimento que lhes é atribuído por parte da organização. A satisfação é somente em parte determinada pela recompensa realmente recebida, pois depende também de como o indivíduo julga que a organização deveria recompensá-lo por um dado nível de desempenho.

3.4.2 Definição operacional

Uma definição operacional especifica as atividades ou operações necessárias para medi-las ou manipulá-las, ou seja, estão voltadas para o objetivo do estudo possibilitando mensurar as variáveis consideradas. Neste sentido, e para melhor compreensão do presente estudo, apresenta-se, a seguir, a definição operacional das variáveis.

Clima organizacional

Segundo Litwin e Stringer (1968), *clima organizacional* é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas pelos funcionários que trabalham na organização e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

A operacionalização do *clima organizacional* será feita mediante a utilização de informações coletadas junto aos funcionários, através de questionários, sendo que os fatores considerados significativos para este estudo foram definidos a partir dos modelos abordados na fundamentação teórica: imagem e avaliação; desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; e satisfação pessoal.

Imagem e Avaliação

A imagem é o prestígio de que desfruta uma organização perante as pessoas. Sua operacionalização será feita pela identificação de dados e informações avaliativas da percepção dos funcionários que refletem os subfatores de:

- satisfação dos usuários
- sentimento de identidade
- prestígio obtido perante a comunidade
- percepção figurativa da organização.

Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

O desenvolvimento de recursos humanos é o conjunto de princípios, estratégias e técnicas com a finalidade de atrair, manter, satisfazer, treinar e desenvolver o ser humano na organização. Os benefícios são meios para suplementar a renda do trabalho. Já os incentivos são as ações que atuam como estimulante do ego do trabalhador.

A execução far-se-á observando os seguintes subfatores:

- condições de progresso funcional
- comprometimento e interesse pelo trabalho
- reconhecimento proporcionado
- qualidade dos benefícios.

Organização e Condições de Trabalho

A organização do trabalho é a coordenação das atividades de um grupo para a execução de propósitos comuns. As condições de trabalho referem-se ao ambiente físico e aos fatores estruturais, materiais e pessoais.

Para operacionalizar este fator, considerar-se-ão os seguintes subfatores:

- adequação da estrutura
- clareza organizacional
- justiça predominante
- apoio logístico proporcionado
- comprometimento e interesse pelo trabalho.

Relacionamento Interpessoal

É a interação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada um é, em parte, determinada pela atividade do outro. Existe uma influência recíproca e cada pessoa evoca uma resposta física ou mental nas outras pessoas. Os subfatores a serem observados na caracterização do relacionamento interpessoal serão os seguintes:

- consideração humana
- cooperação existente
- relacionamento existente.

Sucessão Político-administrativa e Comportamento das Chefias

A sucessão político-administrativa corresponde aos mecanismos utilizados para designar os chefes, seja através do processo indicativo ou eletivo, observando normas específicas instituídas. Por comportamento das chefias subentende-se as atitudes e procedimentos relacionados com o desempenho e competência no exercício da função.

A operacionalização será feita observando os seguintes subfatores:

- consideração humana
- ênfase na participação
- clareza percebida
- credibilidade da chefia
- delegação
- competência/qualificação da chefia.

Satisfação Pessoal

A satisfação pessoal significa o grau em que os participantes estão contentes com sua situação de trabalho em relação às várias atividades relacionadas com a função que exercem e o reconhecimento que lhes é atribuído por parte da organização.

A operacionalização dar-se-á através da análise dos seguintes subfatores:

- jornada de trabalho
- prestígio obtido
- reconhecimento proporcionado
- satisfação no trabalho.

3.5 Dados da pesquisa

Neste item serão descritos os tipos de dados utilizados na presente pesquisa e as técnicas usadas para a coleta e análise. Segundo Rudio (1983), os dados colhidos na pesquisa trazem informações da realidade.

3.5.1 Tipos de dados

Os dados utilizados nesta pesquisa provêm de fontes primárias, coletadas por meio de questionário (anexo I), em virtude de não existirem na instituição informações já levantadas sobre os fatores selecionados para este estudo.

3.5.2 Técnicas de coleta de dados

Com a finalidade de ‘dimensionar’ descritivamente a percepção dos funcionários da 1ª Delegacia de Polícia da Capital sobre os fatores significativos do clima organizacional, utilizou-se a técnica de escalonamento, através da escala de coerência interna do tipo Likert. Segundo Richardson (1986), uma escala é um continuum separado em unidades numéricas que pode ser aplicado, por exemplo, para medir determinada propriedade de um objeto em relação às percepções de clima.

As técnicas de escala são métodos que visam transformar uma série de fatos qualitativos numa série quantitativa, permitindo aplicar processos de mensuração e de análise estatística. Além disso, o método de coerência interna consiste em pedir ao indivíduo que assinale, dentre o conjunto de alternativas, a resposta que mais reflete seus sentimentos em relação a cada afirmação. Nessa pesquisa, especificamente, optou-se pela representação gráfica, não exigindo programas de recursos estatísticos específicos.

O procedimento para aplicação da escala tipo Likert nesta pesquisa consistiu na elaboração de um determinado número de questões consideradas significativas para identificar a opinião dos respondentes em relação ao tema e às variáveis em estudo.

As questões desenvolvidas foram baseadas na fundamentação teórico-empírica, levando-se em consideração os vários modelos de estudo de *clima organizacional* abordados. As afirmativas foram elaboradas a partir dos fatores selecionados para a pesquisa e agrupadas segundo os subfatores operacionais previamente definidos, perfazendo um total de 72 (setenta e duas), conforme questionário anexo.

Para cada afirmação, foi anotado um valor, os quais serviram de instrumento de avaliação aos respondentes, conforme orientação a seguir:

- 1) Ao lado de cada questão há uma escala de 1 a 5.
- 2) Deverá ser assinalado somente uma vez em cada questão, o número que melhor expresse a opinião do respondente.
- 3) O nº 1 (um) corresponde ao valor mínimo.
 O nº 2 (dois) corresponde a um valor entre o grau médio e o mínimo.
 O nº 3 (três) corresponde ao valor médio.
 O nº 4 (quatro) corresponde a um valor entre o grau máximo e médio.
 O nº 5 (cinco) corresponde ao grau máximo.

O quadro abaixo corresponde ao grau:

1	2	3	4	5
Nada	pouco	razoável	muito	muitíssimo
Ruim	pouco satisfatório	regular	bom	ótimo
Nunca	poucas vezes	às vezes	freqüentemente	sempre

A coleta dos dados foi realizada no período de 18 a 29 de junho de 2001, através da aplicação dos questionários aplicados pela própria pesquisadora. Nos casos em que o entrevistado não tivesse condições de responder (nível de instrução ou de outro fator), a

pesquisadora lia a questão e perguntava para o respondente qual a alternativa que deveria assinalar. Já nas situações em que o funcionário tivesse condições de responder, o questionário era entregue e marcado um dia e horário para recolhimento.

3.5.3 Instrumento de pesquisa

Para coletar os dados aplicaram-se 29 (vinte e nove) questionários, sendo que todos retornaram preenchidos, representando 100% (cem por cento). Justifica-se a opção desse questionário devido ao número limitado de funcionários (29) pesquisados e à expressiva quantidade de informações a serem coletadas para a análise do *clima organizacional*.

O questionário foi elaborado com duas partes. A primeira serviu para coletar informações sobre os dados pessoais dos servidores, tais como sexo, idade, categoria funcional e nível de escolaridade. A segunda parte constituiu-se de um conjunto de afirmativas relacionadas com a percepção referente aos seis fatores definidos para analisar o *clima organizacional* da 1ª Delegacia de Polícia da Capital. Os seis fatores, desdobrados operacionalmente em subfatores relevantes, constituíram-se de várias afirmativas, visando abranger o maior número possível de questionamentos relacionados com o tema. O instrumento de pesquisa caracteriza-se por ser auto-explicativo, contendo informações esclarecedoras, inclusive com exemplos prático-operacional.

3.5.4 Técnicas de análise dos dados

Dentre as técnicas estatísticas de análise dos dados utilizadas neste estudo predominaram os quadros de distribuição de frequência.

Por se tratar de um estudo exploratório sobre alguns fatores do *clima organizacional*, sem a pretensão de estabelecer generalizações, a análise se deu a partir das respostas agrupadas segundo a composição do local de trabalho/grupos setoriais (equipe de investigação, expediente, cartório, comissariado e gabinete), do pessoal lotado na 1ª Delegacia de Polícia da Capital e generalizadas no âmbito da 1ª Delegacia de Polícia da Capital.

3.5.5 Limitações da pesquisa

3.5.5.1 Limitações quanto às técnicas

Há de se considerar como possíveis delimitadores para esta pesquisa as seguintes restrições:

- a) Influência de outras variáveis não consideradas nessa pesquisa.
- b) Impossibilita de generalização das conclusões obtidas para além do universo investigado.
- c) A possibilidade dos respondentes não terem tido oportunidade de se manifestar sobre os fatores relacionados com o tema em subfatores, não especificados no questionário.
- d) As características impostas pelo instrumento de coleta e por sua natureza, na medida em que restringe respostas às questões determinadas.

3.5.5.2 Limitações estatísticas

De uma forma geral, não houve limitações, mas sim pequenas dificuldades, decorrentes da alegação apresentada pelos respondentes de falta de tempo para responder ao questionário. A amostra correspondeu à população, ou seja, dos 29 (vinte e nove) questionários aplicados, todos retornaram preenchidos.

CAPÍTULO IV

APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo corresponde à descrição e análise dos resultados da pesquisa, concernentes às duas unidades de análise, ou seja, a delegacia e os grupos setoriais.

No primeiro momento, apresenta-se a descrição dos dados da pesquisa referente à delegacia na sua globalidade. Focaliza-se a caracterização dos funcionários pesquisados em relação às variáveis: idade, sexo, tempo de serviço como policial civil, categoria funcional, escolaridade, carga horária e local de trabalho. Descreve-se, ainda, a percepção dos funcionários sobre os fatores significativos do clima organizacional: imagem e avaliação, desenvolvimento de recursos humanos, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, sucessão político-administrativa e comportamento das chefias, e satisfação pessoal.

Num segundo momento, apresenta-se a descrição e análise dos dados referentes aos grupos setoriais, com relação aos dados básicos: idade, sexo, tempo de serviço como policial civil, categoria funcional, escolaridade, carga horária e local de trabalho. Além disso, analisam-se os grupos setoriais em função dos fatores: imagem e avaliação, desenvolvimento de recursos humanos, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, sucessão político-administrativa e comportamento das chefias, e satisfação pessoal.

4.1 Unidade de análise: 1ª Delegacia de Polícia da Capital

A descrição dos resultados da pesquisa, neste item, refere-se à 1ª Delegacia de Polícia da Capital de forma global, sendo desenvolvida em duas etapas. Na primeira, serão analisados os dados básicos referentes aos respondentes, enquanto que, na segunda, a ênfase será nas respostas relativas à percepção dos funcionários quanto aos fatores significativos do clima organizacional.

4.1.1 Caracterização dos respondentes

Este item refere-se aos dados básicos dos funcionários pesquisados, concernentes à primeira parte do questionário, abrangendo: idade, sexo, tempo de serviço, categoria funcional e função.

a) Idade – O quadro abaixo mostra a distribuição de frequência dos funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo a idade:

QUADRO 1 - Distribuição de frequência dos funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo a categoria idade

CLASSES DE IDADE	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Menos de 30 anos	03	10,34
De 30 a 39 anos	08	27,58
De 40 a 49 anos	16	55,17
De 50 a 59 anos	01	3,44
Mais de 59 anos	01	3,44
Total	29	100,00

Fonte: Pesquisa

A faixa dos funcionários pesquisados pode ser considerada como de meia idade, já que a maior concentração está entre 30 e 49 anos. O número de funcionários neste intervalo é de 24, representando um total de 82,75% da população, sendo que o maior índice de concentração encontra-se entre 40 e 49 anos, correspondendo a 55,17% da população.

O número de funcionários acima de 50 anos é muito baixo (6,88%), assim como os funcionários com menos de 30 anos representado por 10,34% da população.

b) Sexo – O quadro abaixo mostra a distribuição de frequência dos funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo o sexo:

QUADRO 2 - Distribuição da frequência dos funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo o sexo

SEXO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Masculino	16	55,17
Feminino	13	44,82
Total	29	100,00

Fonte: Pesquisa

Observa-se uma leve predominância do sexo masculino sobre o sexo feminino no quadro de funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital.

Constata-se que numa organização que aparenta predominar o sexo masculino, ou seja, a hegemonia dos homens, as mulheres estão tomando espaço, com parcela de 44,82% da população.

c) Tempo de serviço – O quadro abaixo mostra a distribuição das frequências correspondentes ao tempo de serviço dos funcionários na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, de acordo com escala previamente definida para esta pesquisa.

QUADRO 3 - Distribuição de frequência dos funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo o tempo de serviço

TEMPO DE SERVIÇO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Menos de 05 anos	02	6,89
De 05 a 09 anos	05	17,24
De 10 a 14 anos	07	24,13
De 15 a 19 anos	08	27,58
Mais de 19 anos	07	24,13
Total	29	100,00

Fonte: Pesquisa

Como se pode observar no quadro acima, 24,13% dos funcionários pesquisados têm menos de 9 anos de serviço na instituição, sendo que destes 17,24% concentram-se na faixa de tempo de serviço entre 5 (cinco) e 9 (nove) anos. Por outro lado, os funcionários com mais de 10 anos na instituição representam um percentual de 75,84%.

d) Categoria Funcional – O quadro abaixo apresenta distribuição das freqüências dos funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, de acordo com a categoria funcional pertencente ao quadro efetivo da instituição.

QUADRO 4 - Distribuição dos funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo a categoria funcional

CATEGORIA FUNCIONAL	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Delegado	04	13,79
Inspetor	01	3,44
Comissário	08	27,58
Escrivão	05	17,24
Escrevente	03	10,34
Investigador	08	27,58
Total	29	100,00

Fonte: Pesquisa

Quanto à distribuição dos funcionários por categoria funcional, há predominância dos comissários e investigadores (55,16%) em relação as demais categorias (44,81%). Esta concentração de funcionários comissários e investigadores é caracterizada pela demanda nas áreas de investigação e plantonistas, diferente das demais categorias que são quase que predominantemente funcionários de expediente, cartório e gabinete.

e) Escolaridade – O quadro abaixo apresenta a distribuição das freqüências quanto à escolaridade dos funcionários da 1ª Delegacia de Polícia da Capital.

QUADRO 5 - Distribuição da frequência dos funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo a escolaridade

ESCOLARIDADE	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
1º grau incompleto	00	00
1º grau completo	00	00
2º grau incompleto	00	00
2º grau completo	07	24,13
3º grau incompleto	06	20,68
3º grau completo	14	48,27
Pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado)	02	6,89
Total	29	100,00

Fonte: Pesquisa

Verifica-se que 06 funcionários estão cursando curso superior, 14 já são formados e 02 são pós-graduados, correspondendo 16 funcionários já graduados, o que significa que 55,16% dos pesquisados possuem título acadêmico de nível superior.

f) **Carga horária** – Neste item é apresentada a distribuição dos respondentes por carga horária, estratificando os respondentes em carga horária de 40 horas semanais ou plantão de 24/48 h.

QUADRO 6 - Distribuição da frequência dos funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, por carga horária

CARGA HORÁRIA	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
40 horas semanais	15	51,72
Plantão 24/48 h	14	48,27
Total	29	100,00

Fonte: Pesquisa

Constata-se que embora 1ª Delegacia de Polícia da Capital tenha 29 funcionários, apenas 51,72% deles, e os plantonistas que geralmente são em número de três por plantão, praticamente a metade dos funcionários estão de serviço prestando seus serviços para toda a comunidade central de Florianópolis.

g) **Local de trabalho** – Neste item é apresentada a distribuição dos respondentes por local de trabalho, ou seja, setor de trabalho na 1ª Delegacia de Polícia da Capital.

QUADRO 7 - Distribuição da frequência dos funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, por setor de trabalho

LOCAL DE TRABALHO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA %
Equipe de investigação	02	6,89
Expediente	04	13,79
Cartório	05	17,24
Comissariado	14	48,27
Gabinete	04	13,79
Total	29	100,00

Fonte: Pesquisa

Constatou-se que 48,22% dos funcionários trabalham no Comissariado, ou seja, trabalham em plantão de 24/48 horas.

4.1.2 Análise dos fatores e subfatores do *clima organizacional* na 1ª Delegacia de Polícia da Capital

Este item apresenta a análise dos dados obtidos na segunda parte do questionário. Descreve as percepções dos respondentes sobre os fatores e os subfatores, com base nas afirmativas que o compõem.

As perguntas estão resumidas nos subfatores, em forma de afirmativas, e agrupadas segundo os subfatores que caracterizam cada um dos fatores significativos da pesquisa.

A análise das afirmativas é feita através da verificação das áreas da escala onde estão inseridas as médias das respostas obtidas. As respostas foram situadas dentro de um *continuum* que vai da caracterização positiva à negativa. Os pontos médios de 1 (um) ao ponto 2 (dois) da escala indicam que a afirmação tem reflexo altamente negativo no clima organizacional. Do ponto 2 (dois) ao ponto 3 (três) indicam uma repercussão medianamente negativa. Já as questões cujos pontos médios situam-se entre 3 (três) e ponto 4 (quatro) da escala indicam um reflexo medianamente positivo, enquanto que do

ponto 4 (quatro) ao ponto 5 (cinco) verifica-se uma caracterização altamente positiva para a percepção do clima organizacional.

Cada fator é dividido em vários subfatores. Cada subfator apresenta uma média, e as médias dos subfatores reflete a média do fator. Tomemos como exemplo o quadro a seguir (quadro 8): no subfator satisfação dos usuários, nos questionamentos 1.1, 1.5, 1.6, obtivemos os índices 2,65, 3,51 e 2,93, sendo que a médias dessas respostas é a média do subfator satisfação dos usuários 3,03. Já a média do fator imagem e avaliação é a média dos subfatores satisfação dos usuários 3,03, percepção figurativa 2,47, sentimento de identidade 3,60 e prestígio obtido 3,01, ou seja, média 3,02.

As médias obtidas são representadas entre o valor 1,00 e 5,00, conforme a escala previamente apresentada aos respondentes. Portanto, a menor média se representa pelo índice 1,00. Assim, os dados da escala de Likert foram convertidos em média usando critério da média simples.

4.1.2.1 Fator Imagem e Avaliação

Este fator é composto pelos subfatores satisfação dos usuários, percepção figurativa, sentimento de identidade, prestígio obtido com as afirmativas que os identificam.

QUADRO 8 - Perfil das respostas dos funcionários da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo os subfatores que compõem o fator Imagem e Avaliação

		ESCALA
QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR X= 3,02	1 2 3 4 5
SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS X= 3,03		
1.1 Você acha que a imagem da 1ª DPCap na comunidade externa é:		2,65
1.5 De uma maneira geral, como você considera o atendimento às pessoas que procuram a 1ª DPCap?		3,51
1.6 Na sua percepção, como você avalia o grau de satisfação da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados pela 1ª DPCap?		2,93
PERCEPÇÃO FIGURATIVA X= 2,47		
1.4 Com que frequência você associa a 1ª DPCAP, com a imagem depreciativa que se faz do serviço público na imprensa/mídia:		2,93
1.13.1 A 1ª DPCap é uma organização organizada?		2,24
1.13.2 A 1ª DPCap é uma organização apática/atrasada?		2,68
1.13.3 A 1ª DPCap é uma organização clientelista?		2,75

Continuação

1.13.4 A 1ª DPCap é uma organização humanizada?	2,48
1.13.5 A 1ª DPCap é uma organização moderna /desafiante?	1,79
SENTIMENTO DE IDENTIDADE X= 3,60	
1.2 Até que ponto você se sente disposto a melhorar a imagem da 1ª DPCap?	4,24
1.3 Você fica indignado quando ouve alguém depreciando a imagem da 1ª DPCap ?	4,00
1.9 Até que ponto você "veste a camisa" da 1ª DPCap?	4,34
1.10 Na sua opinião, a imagem pública da 1ª DPCap desperta sentimento de orgulho em você?	2,96
1.11 Você acredita que os funcionários conhecem e estão integrados aos objetivos da 1ª DPCap?	2,48
PRESTÍGIO OBTIDO X= 3,01	
1.7 Você acha que os funcionários valorizam (prestigiam) a 1ª DPCap?	2,72
1.8 Você acredita que trabalhar na 1ª DPCap pode levar um bom futuro profissional?	3,06
1.12 Na sua percepção, qual o prestígio de que você desfruta na comunidade externa por trabalhar na 1ª DPCap?	3,27

Fonte: Pesquisa

No quadro 8, observa-se que a média do subfator imagem e avaliação encontra-se na área de caracterização medianamente positiva, indicando, portanto, que a percepção dos funcionários sobre a **imagem e avaliação** da 1ª Delegacia de Polícia da Capital é medianamente positiva 3,02, com reflexos médios na percepção do clima.

O quadro mostra que no subfator **satisfação dos usuários** a média obtida foi de 3,03, com os valores atribuídos a cada uma das afirmativas bastante próximos entre si. A maior média corresponde ao atendimento às pessoas que procuram a 1ª DPCap – 3,51, enquanto que a afirmativa de menor índice médio corresponde à imagem da 1ª DPCap na comunidade externa – 2,65. Estes dados mostram que a percepção dos servidores sobre a satisfação dos usuários da 1ª Delegacia de Polícia da Capital é medianamente positiva.

O subfator **percepção figurativa** apresenta uma média final de 2,47; destacando-se um resultado importante, que os funcionários consideram a 1ª Delegacia de Polícia da Capital com características medianamente negativa com relação a ser moderna e desafiante – 1,79.

Quanto ao **sentimento de identidade**, a média 3,60 permite interpretar que os funcionários se sentem identificados com a instituição em que trabalham. No escalonamento de valores, esta média se aproxima do valor 4 (quatro), correspondente a uma atitude favorável ao sentimento de identidade com a organização - do que se pode inferir forte propensão em defesa institucional, ou seja, há uma valorização acentuada quanto à disposição em envidar esforços no sentido de melhorar, valorizar e comprometer-se com a imagem da instituição, visto que as afirmativas “até que ponto você se sente disposto a melhorar a imagem da 1ª DPCap” e “até que ponto você veste a camisa da 1ª DPCap” foram as que apresentaram as maiores médias neste fator, 4,24 e 4,34 respectivamente.

No que se refere ao **prestígio obtido**, constatou-se a média de 3,01, revelando uma percepção mediana, tanto em relação à expectativa de futuro profissional quanto a valorização (prestígio) por trabalhar na 1ª DPCap.

4.1.2.2 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

Este fator é composto pelos subfatores condições de progresso funcional, reconhecimento proporcionado, comprometimento/interesse pelo trabalho e qualidade nos benefícios, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 9 - Perfil das respostas dos funcionários da 1ª DPCap, de acordo com os subfatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

	ESCALA
QUESTÕES	1 2 3 4 5
MÉDIA DO FATOR X= 2,65	
CONDIÇÕES DE PROGRESSO FUNCIONAL X= 2,40	
2.2 O sistema de capacitação da SSP/SC satisfaz as necessidades de formação e aperfeiçoamento dos funcionários?	2,20
2.3 O treinamento oferecido pela SSP/SC proporciona crescimento profissional, gerando maior satisfação para o trabalho?	2,51
2.4 Os programas de treinamento de que você participou contribuíram ou têm contribuído para seu progresso profissional?	3,03
2.7 Você diria que a SSP/SC oferece boas condições de progresso profissional à maioria dos seus funcionários?	1,89
RECONHECIMENTO PROPORCIONADO X= 2,20	

Continuação

2.1 Você acha que a política de Recursos Humanos da Secretaria de Segurança Pública – SSP/SC valoriza o servidor quanto ao seu desempenho profissional?	1,96
2.6 Você acha que os profissionais competentes realmente têm oportunidade na SSP/SC?	2,00
2.8 Considerando o mercado de trabalho e as atividades que você executa, você diria que sua remuneração é:	2,65
COMPROMETIMENTO/ INTERESSE PELO TRABALHO X=3,74	
2.5 Até que ponto você acha que os funcionários da 1ª DPCap têm interesse em melhorar seu desempenho profissional?	3,06
2.10 Até que ponto você é assíduo e pontual ao serviço?	4,03
2.11 Você afirmaria que conhece e observa as normas legais e regulamentares da 1ª DPCap?	4,13
QUALIDADE DOS BENEFÍCIOS X= 2,29	
2.9 Você considera que os benefícios legais e assistências oferecidas pela SSP/SC são um fator de motivação para o trabalho?	2,10
2.12 Qual é a sua opinião sobre o nível de qualidade de cada um dos benefícios abaixo descritos oferecidos aos funcionários:	
2.12.1 vale-alimentação	3,00
2.12.2 assistência social	2,20
2.12.3 assistência jurídica	1,86

Fonte: Pesquisa

Analisando-se o quadro 9, constata-se, no geral, uma média de 2,65. Isto significa dizer que, neste contexto, os subfatores relacionados com o fator **desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos** correspondem a um nível intermediário na escala de respostas, com características medianamente negativa no clima organizacional.

Porém, se observados isoladamente cada um dos subfatores que compõem este fator, nota-se que três deles (progresso profissional, reconhecimento proporcionado e qualidade dos benefícios) encontram-se na faixa negativa da escala, com médias de 2,40, 2,20 e 2,29, respectivamente. Verifica-se, assim, uma acentuada insatisfação por parte dos funcionários, tanto no que se refere às condições de ascensão funcional como naquelas relativas à benefícios.

Quanto ao subfator **condições de progresso funcional**, nota-se que somente a afirmativa que faz referência a “treinamento x progresso profissional” apresenta média levemente positiva – 3,03, refletindo, portanto, que, na percepção dos funcionários, as condições de progresso funcional deixam a desejar.

No **conhecimento proporcionado** – 2,20, constata-se também uma forte insatisfação dos funcionários. A média das respostas indica que a política de Recursos Humanos não atende às expectativas profissionais dos funcionários.

O subfator **comprometimento e interesse pelo trabalho** alcançou índice de 3,74, que, na escala, importa dizer ter sido o mais expressivo do grupo. Pode-se concluir que, entre os funcionários, há uma considerável disposição para a melhoria do desempenho, sendo assíduos, pontuais e conhecedores das normas, regulamentos, procedimentos operacionais e técnicos.

No que se refere à **qualidade dos benefícios** – 2,29 oferecidos pela instituição, observa-se, no geral, uma avaliação negativa, destacando-se que esta negatividade resulta dos benefícios legais - vale-alimentação (3,00), assistência social (2,20), assistência jurídica (1,86), sendo que os funcionários responderam negativamente quanto aos benefícios legais e assistenciais oferecidos, não sendo eles um fator de motivação para o trabalho – 2,10.

De maneira geral, na percepção dos funcionários da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, é possível dizer que os serviços prestados por iniciativa da organização não atendem satisfatoriamente às expectativas dos funcionários.

4.1.2.3 Fator Organização e Condições de Trabalho

Este fator é composto pelos subfatores adequação da estrutura, clareza organizacional, apoio logístico proporcionado, justiça predominante, comprometimento e interesse, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 10 - Perfil das respostas dos funcionários da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho

		ESCALA
QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR X= 2,97	1 2 3 4 5
ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA		
	X= 2,44	
3.1 Na sua percepção, a quantidade de chefias (delegados) existentes na 1ª DPCap em relação às necessidades é:		2,65
3.2 Você acha que a quantidade de funcionários na 1ª DPCap em relação às necessidades do serviço é:		2,06
3.9 Até que ponto o sistema de comunicação (mensagem, memorandos, jornais, portarias, etc) contribui para melhorar o seu desempenho no trabalho:		2,62

Continuação

CLAREZA ORGANIZACIONAL	X= 3,96	
3.3 Você diria que conhece as tarefas e responsabilidades do seu trabalho?		4,51
3.8 Até que ponto você acha que o trabalho no seu setor é organizado?		3,41
APOIO LOGÍSTICO PROPORCIONADO	X= 2,80	
3.11.1 Ventilação		3,13
3.11.2 Ruído – Barulho		2,65
3.11.3 Temperatura		2,86
3.11.4 Iluminação		3,51
3.11.5 Espaço adequado		2,62
3.11.6 Limpeza		2,86
3.11.7 Móveis e equipamentos		2,51
3.11.8 Equipamentos de informática		2,66
3.11.9 Manutenção		2,41
JUSTIÇA PREDOMINANTE	X= 2,79	
3.5 Na sua opinião, você considera que no seu setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas?		2,79
COMPROMETIMENTO E INTERESSE	X= 2,89	
3.4 Você participa do planejamento e das decisões que envolvem seu trabalho?		3,06
3.6 Você acha que os funcionários se esforçam para evitar erros e desperdícios no serviço?		2,34
3.7 No seu setor de trabalho as pessoas orientam seus esforços em função dos objetivos e prioridades da 1ª DPCap?		2,75
3.10.1 Gostam de trabalhar		2,89
3.10.2 Evitam o trabalho		2,72
3.10.3 Assumem responsabilidades		3,13
3.10.4 São auto-suficientes no seu trabalho		3,00
3.10.5 Necessitam de controle no seu trabalho		3,24
3.10.6 Zelam pela economia de materiais na 1ª DPCap		2,68
3.10.7 Conservam o patrimônio da 1ª DPCap		3,10

Fonte: Pesquisa

No fator **organização e condições de trabalho**, na percepção dos funcionários, constata-se uma satisfação medianamente negativa dos respondentes quanto ao fator – 2,97.

No subfator **adequação da estrutura**, a afirmativa “quantidade de funcionários em relação as necessidades de serviço” atingiu índice de 2,06 tornando-se, assim, o mais baixo deste grupo. Isso demonstra que a quantidade de policiais trabalhando na 1ª Delegacia de Polícia da Capital é insatisfatório. Nas outras afirmativas – quantidade de chefias (2,65) e sistema de comunicação (2,62), não foi diferente a insatisfação dos funcionários. Como se vê, os servidores entendem que a quantidade do pessoal existente na

organização não está de acordo com as necessidades, havendo, portanto, falta de material humano.

Por sua vez, no subfator **clareza organizacional** – 3,96 nota-se que os funcionários conhecem amplamente suas tarefas e responsabilidades – 4,51. Todavia, entendem que a organização do trabalho no setor não é tão eficiente – 3,41. Supõe-se, portanto, que os altos índices atribuídos a este subfator estejam relacionados com a dedicação, comprometimento e interesse dos funcionários pelo trabalho, como já mencionado no fator **desenvolvimento de recursos humanos** (Quadro 9).

No que diz respeito ao **apoio logístico proporcionado** – 2,80, constata-se que apenas as afirmativas relativas às condições de ventilação – 3,13 e de iluminação – 3,51 são satisfatórias, ao passo que todas as outras condições de trabalhos arroladas neste subfator apresentaram índices que refletem pouca satisfação, abaixo de 3,00, não oferecendo, portanto, condições físicas, materiais e de equipamentos em quantidade e qualidade suficientes para o bom desempenho das funções.

A afirmativa relacionada com a manutenção – 2,41 obteve a menor média de toda o quadro 10, ficando evidenciada a necessidade de um maior investimento nesta área.

Na percepção dos funcionários, o subfator **justiça predominante** – 2,79 indica que a distribuição das tarefas entre os funcionários no setor de trabalho é apenas razoavelmente negativa.

O **comprometimento e interesse** dos funcionários pelo trabalho – 2,89 apresenta índices médios muito homogêneos, destacando-se o item “necessidade de controle no trabalho” – 3,24. O destaque negativo fica por conta da questão “esforço para evitar erros e desperdícios no serviço”, com índice de 2,34. Outra constatação ainda é que, na visão dos respondentes, os funcionários participam do planejamento e decisões – 3,06, assumem responsabilidades – 3,13, são auto-suficientes no trabalho – 3,00 e conservam o patrimônio – 3,10, o que reflete uma caracterização levemente positiva.

Observando a afirmativa interesse na melhoria do desempenho – 3,06, do fator **desenvolvimento de recursos humanos**, percebe-se que há coerência, por parte dos funcionários, nas respostas, visto que tanto naquela como nestas – 2,89 – afirmativas as médias foram muito próximas, com uma tendência razoáveis.

4.1.2.4 Fator Relacionamento Interpessoal

Este fator é composto pelos subfatores relacionamento existente, cooperação existente e consideração humana, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 11 - Perfil das respostas dos funcionários da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal

		ESCALA
QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR X= 3,56	1 2 3 4 5
RELACIONAMENTO EXISTENTE X= 3,17		
4.1 O relacionamento no seu setor de trabalho entre funcionários e a chefia é adequado?		3,17
COOPERAÇÃO EXISTENTE X= 3,97		
4.3 O relacionamento no seu setor de trabalho entre os funcionários é cooperativo?		3,34
4.4 Como você classificaria o nível de companheirismo e integração na 1ª DPCap?		2,79
4.6 No seu entendimento, qual o grau de descontração, espontaneidade existente no seu ambiente de trabalho?		3,34
4.8 Até que ponto seus colegas de setor incentivam uns aos outros para um melhor desempenho?		3,24
CONSIDERAÇÃO HUMANA X- 3,54		
4.2 O relacionamento no seu setor de trabalho entre os funcionários é cordial?		4,00
4.5 O grau de consideração e apreço existente entre seus colegas de trabalho é:		3,13
4.7 No seu setor, as pessoas são cooperativas e têm espírito de equipe?		3,72
4.9 Em seu setor, as pessoas tendem a reconhecer a competência profissional dos colegas?		3,34

Fonte: Pesquisa

O **relacionamento existente** pode ser considerado como razoavelmente bom, visto que obteve um índice médio de 3,56. É conveniente observar que o relacionamento chefia/funcionário favorece o bom desempenho na execução das tarefas, uma vez que apresentou um índice bastante positivo.

Analisando-se o subfator **cooperação existente** – 3,97, excetuando o item “companheirismo e integração na 1ª DPCap” – 2,79, os demais itens apresentam resultados positivos.

No subfator **consideração humana** – 3,54, a cordialidade no trabalho obteve a maior média – 4,00, isto retrata a união dos funcionários no âmbito da organização. Nas

outras três questões também houve posicionamento favorável, uma vez que na afirmativa consideração e apreço entre colegas a média atingiu índice de 3,13, enquanto que a cooperação e espírito de equipe obteve – 3,72 e o reconhecimento da competência profissional entre colegas – 3,34.

4.1.2.5 Fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

Este fator é composto pelos subfatores credibilidade da chefia, competência e qualificação da chefia, delegação, clareza percebida, ênfase na participação, consideração humana, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 12 - Perfil das respostas dos funcionários da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

		ESCALA
QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR X=2,51	1 2 3 4 5
CREDIBILIDADE DA CHEFIA		
X= 2,85		
5.1	Você diria que as chefias (delegados) na 1ª DPCap usam o poder em benefício próprio ou de grupos?	2,79
5.6	No seu entendimento, as chefias da 1ª DPCap atualmente desfrutam de credibilidade junto à comunidade:	2,82
5.11	Você confia no seu chefe?	2,96
COMPETÊNCIA E QUALIFICAÇÃO DA CHEFIA		
X= 2,59		
5.2	Na sua opinião, as pessoas que ocupam cargos de chefia na 1ª DPCap estão preparadas para essa função?	3,03
5.3	Essas chefias exercem liderança?	2,48
5.4	A chefia estimula, motiva e incentiva o funcionário para o seu aperfeiçoamento profissional?	2,06
5.14	O chefe é competente e conhece a fundo todos os setores da 1ª DPCap?	2,82
DELEGAÇÃO		
X= 2,49		
5.7	Você diria que a chefia delega competência na execução das tarefas?	2,58
5.8	Em que medida o chefe oferece acompanhamento para o desenvolvimento do trabalho?	2,41
CLAREZA PERCEBIDA		
X= 2,31		
5.9	O chefe comunica-se claramente e esclarece os planos para os funcionários?	2,31

Continuação

ÊNFASE NA PARTICIPAÇÃO	X= 2,21	
5.5 As sugestões ou soluções apresentadas individualmente ou por grupos de trabalho são aceitas e aplicadas pelas chefias?		2,37
5.10 O chefe discute e troca idéias com o grupo de trabalho?		2,06
CONSIDERAÇÃO HUMANA	X= 2,66	
5.12 O chefe costuma fazer elogios e comentários sobre o desempenho de seus subordinados?		2,20
5.13 O chefe reclama ou repreende publicamente quando o trabalho é deficiente?		3,13

Fonte: Pesquisa

No que se refere ao subfator **credibilidade da chefia**, a média obtida foi baixa, apresentando um índice de 2,85, sendo que os itens referentes ao “uso do poder em benefício próprio ou de grupos”, “credibilidade junto a comunidade” e “confiança no chefe”, apresentaram índice de 2,79, 2,82 e 2,96, respectivamente.

No tocante ao subfator **competência e qualificação**, a média obtida pelas chefias foi de 2,59, representando um índice de qualificação e competência também baixo. O surpreendente foi a análise do item referente a motivação e incentivo ao funcionário quanto a seu aperfeiçoamento profissional – 2,06, média esta de repercussão muito negativa.

Quanto à **delegação** de competência por parte das chefias, os funcionários consideram-na também muito baixa – 2,49. Em razão disto, o grau de acompanhamento do desenvolvimento das atividades é também baixo – 2,41.

A **clareza percebida** – 2,31, indica que as chefias dispõem de um nível de organização e planejamento negativo, com uma capacidade de comunicação insuficiente.

No subfator **ênfase na participação** – 2,21, destaca-se que a relação da chefia com o grupo de trabalho na discussão e troca de idéias – 2,06 e a aplicabilidade e a aceitabilidade das sugestões apresentadas pelos subordinados às chefias – 2,37 não apresentam índices favoráveis. Deduz-se, portanto, que os chefes não trocam idéias com seus subordinados sobre as atividades do setor, nem, na maioria das vezes, as acatam quando existem.

A **consideração humana** das chefias para com os subordinados apresenta um índice de 2,66, sendo que a prática de elogios e comentários não é freqüente – 2,20. Apresentando um índice elevado – 3,13 no que diz respeito a reclamação e repreensão pública quando o trabalho é deficiente.

4.1.2.6 Fator Satisfação Pessoal

Este fator é composto pelos subfatores satisfação no trabalho, jornada de trabalho, prestígio obtido, reconhecimento proporcionado, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 13 - Perfil das respostas dos funcionários da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Satisfação Pessoal

		ESCALA
QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR X= 3,02	1 2 3 4 5
SATISFAÇÃO NO TRABALHO X= 3,31		
6.9 Você está satisfeito com seu emprego na 1ª DPCap?		3,24
6.10 Você está satisfeito com o trabalho que executa?		3,58
6.11 Você sente-se integrado à 1ª DPCap?		3,41
6.12 Você está satisfeito com o seu setor de trabalho?		3,03
JORNADA DE TRABALHO X= 3,17		
6.4 O horário de trabalho (8 horas diárias ou plantão 24 horas) que você realiza suas atividades é:		3,17
PRESTÍGIO OBTIDO X= 2,88		
6.1 Considerando sua formação profissional, o cargo que você exerce atualmente é motivador?		2,79
6.2 Você considera que a denominação do seu cargo é um fator de prestígio pessoal ?		2,68
6.5 O prestígio que você desfruta na instituição pelo trabalho que executa é:		3,17
RECONHECIMENTO PROPORCIONADO X= 2,72		
6.3 Considerando as atividades que você exerce e as condições oferecidas pela 1ª DPCap, o seu salário é motivador?		2,51
6.6 O grau de responsabilidade que lhe é atribuído é coerente com a sua capacidade?		3,68
6.7 Com que freqüência você é chamado a dar contribuição em assuntos importantes?		2,37

Continuação

6.8 Você tem expectativa de ascender profissionalmente na Polícia Civil?	3,00
6.13 A 1ª DPCap costuma dar atenção aos problemas pessoais dos funcionários?	2,06

Fonte: Pesquisa

Quanto à **satisfação no trabalho** – 3,31, os índices são positivos, destacando-se a satisfação no trabalho executado – 3,58. Já a satisfação com o setor de trabalho – 3,03 é mais reduzida.

Em relação à **jornada de trabalho** – 3,17, os funcionários entendem que o turno que trabalham (8 horas diárias ou plantão de 24 horas) é razoavelmente positivo.

Com referência ao **prestígio obtido** – 2,88, os funcionários consideram como medianamente negativo a relação entre o cargo e motivação – 2,79, assim como também com relação ao prestígio pessoal – 2,68.

Quanto ao **reconhecimento proporcionado** – 2,72, exceto o item referente a responsabilidade atribuída e sua capacidade – 3,68, os demais apresentaram resultados relativamente baixos, fato mais aparente com relação ao salário – 2,51, contribuição para assuntos importantes – 2,37 e atenção aos problemas pessoais dos funcionários – 2,06.

4.2 Unidade de análise: Grupos Setoriais

A finalidade desta etapa é a descrição dos resultados da pesquisa, segundo os grupos setoriais previamente definidos. Num primeiro momento, serão analisados os dados básicos referentes aos funcionários por grupos setoriais. Nos segundo momento, as respostas relativas à percepção dos funcionários por grupos setoriais quanto aos fatores considerados significativos para a análise do clima organizacional na 1ª Delegacia de Polícia da Capital.

4.2.1 Caracterização dos Grupos Setoriais

A descrição dos resultados da pesquisa, neste item, refere-se aos grupos setoriais, sendo desenvolvida em duas etapas. Na primeira, serão analisados os dados básicos

referentes aos respondentes, enquanto que, na segunda, a ênfase será nas respostas relativas à percepção dos funcionários por grupos setoriais quanto aos fatores significativos do clima organizacional.

Os grupos setoriais foram identificados numericamente de 1 a 5, distribuídos da seguinte forma:

- 1 – Equipe de investigação
- 2 – Expediente
- 3 – Cartório
- 4 – Comissariado
- 5 – Gabinete

a) **Idade** – O quadro abaixo mostra a distribuição de frequência dos funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital por grupo setorial, segundo a idade:

QUADRO 14 - Distribuição dos servidores por grupos setoriais, segundo a idade

Grupos Setoriais	Menos de 30 anos	De 30 a 39 anos	De 40 a 49 anos	De 50 a 59 anos	Mais de 59 anos	Total
1	00	01	01	00	00	02
2	01	01	02	00	00	04
3	00	05	00	00	00	05
4	02	01	10	01	00	14
5	00	00	03	00	01	04
Total	03	08	16	01	01	29

Fonte: Pesquisa

Observando o quadro acima, constata-se que há uma certa homogeneidade entre os grupos setoriais por categoria de idade, predominando os servidores na faixa etária de 30 a 49 anos, em conformidade com os dados gerais da 1ª Delegacia de Polícia da Capital (82,75%, conforme Quadro 1). Entretanto, no grupo 4 (comissariado) nota-se a maior parcela de funcionários dessa categoria com idade entre 40 e 49 anos (71,42%).

Constata-se, ainda, que os respondentes do grupo 3 estão todos pertencentes a faixa entre 30 e 39 anos, ao passo que na faixa dos funcionários com mais de 59 anos a concentração está no grupo 5, com apenas um respondente.

b) **Sexo** – O quadro abaixo mostra a distribuição de frequência dos funcionários pesquisados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital por grupo setorial, segundo o sexo:

QUADRO 15 - Distribuição dos servidores por grupos setoriais, segundo sexo

Grupos Setoriais	Masculino	Feminino	Total
1	02	00	02
2	01	03	04
3	00	05	05
4	11	03	14
5	02	02	04
Total	16	13	29

Fonte: Pesquisa

Observamos a predominância absoluta de homens no grupo 1 (equipe de investigação) e de mulheres no grupo 3 (cartório). Esta característica pressupõe-se estar associada com a própria cultura, onde algumas funções estão relacionadas com o sexo, tendo ficado claro que numa equipe de investigação, onde a exposição ao risco é maior, há a predominância de homens e no grupo 3, predominância do sexo feminino.

c) **Tempo de Serviço** – O quadro abaixo mostra a distribuição das frequências correspondentes ao tempo de serviço dos funcionários na 1ª Delegacia de Polícia da Capital por grupo setorial, de acordo com escala previamente definida para esta pesquisa.

QUADRO 16 - Distribuição dos servidores por grupos setoriais, segundo o tempo de serviço

Grupos Setoriais	Menos de 5 anos	De 5 a 9 anos	De 10 a 14 anos	De 15 a 19 anos	Mais de 19 anos	Total
1	00	01	00	01	00	02
2	01	00	02	01	00	04
3	01	01	03	00	00	05
4	00	02	01	05	06	14
5	00	01	01	01	01	04
Total	02	05	07	08	07	29

Fonte: Pesquisa

No quadro 16, nota-se que 22 funcionários possuem mais de 10 anos de serviço como policial civil, ou seja, 75,86% dos respondentes.

d) Categoria Funcional – O quadro abaixo mostra a distribuição das frequências correspondentes a categoria funcional dos funcionários na 1ª Delegacia de Polícia da Capital por grupo setorial, de acordo com escala previamente definida para esta pesquisa.

QUADRO 17 - Distribuição dos respondentes por grupos setoriais, segundo a categoria funcional

Grupos Setoriais	Investigador	escrevente	escrivã	comissário	inspetor	Delegado	total
1	01	00	00	01	00	00	02
2	01	03	00	00	00	00	04
3	00	00	05	00	00	00	05
4	06	00	00	07	01	00	14
5	00	00	00	00	00	04	04
Total	08	03	05	08	01	04	29

Fonte: Pesquisa

Um dos detalhes mais relevantes deste quadro refere-se à distribuição das categorias funcionais entre os grupos setoriais, onde 51,72% dos respondentes possuem ocupações de expediente normais, ou seja, não trabalham em plantões.

e) Escolaridade – O quadro abaixo apresenta a distribuição das frequências quanto à escolaridade dos funcionários da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, de acordo com escala previamente definida para esta pesquisa.

QUADRO 18 - Distribuição da frequência dos respondentes por grupos setoriais, segundo a escolaridade

Grupos Setoriais	1º grau inc.	1º grau com.	2º grau inc.	2º grau com.	3º grau inc.	3º grau com.	Pós-graduado	Total
1	00	00	00	00	02	00	00	02
2	00	00	00	03	01	00	00	04
3	00	00	00	00	00	04	01	05
4	00	00	00	04	03	06	01	14
5	00	00	00	00	00	04	00	04
Total	00	00	00	07	06	14	02	29

Fonte: Pesquisa

Verifica-se que o setor que concentra maior número de funcionários com apenas o 2º grau, são o grupo 2 e 4, totalizando 7 funcionários, o que corresponde 24,13% dos respondentes. Em contrapartida, o setor 3 e 5 possuem somente funcionários com 3º grau completo, correspondendo 31,03% dos respondentes. A característica do grupo 5, funcionários de gabinete, ou seja, delegados, fica claro a obrigatoriedade da escolaridade devido a exigência de todos os Delegados de Polícia precisarem apresentar seus diplomas universitários de bacharéis em Direito para o ingresso na carreira. Já com relação ao grupo 3, cartórios policiais, a situação é um pouco diferente. Embora todas as escrivães de polícia sejam formadas em nível superior, essa exigência foi imposta pela Secretaria de Segurança Pública somente nos últimos dois concursos efetuados, sendo que anteriormente a necessidade era de somente possuírem o 2º grau para ingressarem na carreira, o que de certa maneira faz com que possamos concluir que ocorreu um esforço por parte das funcionárias dessa categoria..

f) Carga horária – O quadro abaixo apresenta a distribuição das frequências quanto à carga horária dos funcionários da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, de acordo com escala previamente definida para esta pesquisa.

QUADRO 19 - Distribuição da frequência dos respondentes por grupos setoriais, segundo a carga horária

Grupos Setoriais	40 horas semanais	Plantão 24/48 horas	Total
1	02	00	02
2	03	01	04
3	05	00	05
4	04	00	04
5	01	13	14
Total	15	14	29

Fonte: Pesquisa

Analisando o quadro acima, podemos confirmar que quase que metade dos funcionários da 1ª delegacia de Polícia da Capital trabalham em regime de plantão 24 horas de serviço por 48 horas de descanso.

4.2.2 Análise dos fatores e subfatores do *clima organizacional* por grupo setorial

O perfil dos grupos setoriais tem por finalidade demonstrar as tendências das médias, servindo ainda para desenvolver a análise comparativa entre eles, demonstrando, de acordo com os objetivos da pesquisa, o clima predominante no conjunto das unidades que constituem os grupos setoriais.

A análise prévia destes perfis tem demonstrado, além de uma certa homogeneidade entre eles, também um grau de relativa semelhança com o perfil verificado na análise geral da 1ª Delegacia de Polícia da Capital. Em razão disso, serão enfatizadas as características determinantes das especificidades de cada setor.

4.2.2.1 Grupo setorial “1” – Equipe de Investigação

Neste item analisaremos todos os fatores estudados no presente trabalho, tomando-se como parâmetro os funcionários que trabalham na equipe de investigação.

4.2.2.1.1 Fator Imagem e Avaliação

QUADRO 20 - Perfil das respostas dos funcionários da equipe de investigação da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo os subfatores que compõem o fator Imagem e Avaliação

			ESCALA				
QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR	X= 3,27	1	2	3	4	5
SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS		X= 3,00					
1.1	Você acha que a imagem da 1ª DPCap na comunidade externa é:				3,00		
1.5	De uma maneira geral, como você considera o atendimento às pessoas que procuram a 1ª DPCap?				3,00		
1.6	Na sua percepção, como você avalia o grau de satisfação da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados pela 1ª DPCap?				3,00		
PERCEPÇÃO FIGURATIVA		X= 2,50					
1.4	Com que frequência você associa a 1ª DPCAP, com a imagem depreciativa que se faz do serviço público na imprensa/mídia:				2,50		
1.13.1	A 1ª DPCap é uma organização organizada?				3,00		
1.13.2	A 1ª DPCap é uma organização apática/atrasada?				2,50		
1.13.3	A 1ª DPCap é uma organização clientelista?				2,50		
1.13.4	A 1ª DPCap é uma organização humanizada?				2,50		
1.13.5	A 1ª DPCap é uma organização moderna /desafiante?				2,00		

Continuação

SENTIMENTO DE IDENTIDADE	X= 4,10	
1.2 Até que ponto você se sente disposto a melhorar a imagem da 1ª DPCap?		4,50
1.3 Você fica indignado quando ouve alguém depreciando a imagem da 1ª DPCap ?		4,50
1.9 Até que ponto você "veste a camisa" da 1ª DPCap?		5,00
1.10 Na sua opinião, a imagem pública da 1ª DPCap desperta sentimento de orgulho em você?		4,00
1.11 Você acredita que os funcionários conhecem e estão integrados aos objetivos da 1ª DPCap?		2,50
PRESTÍGIO OBTIDO	X= 3,50	
1.7 Você acha que os funcionários valorizam (prestigiam) a 1ª DPCap?		2,00
1.8 Você acredita que trabalhar na 1ª DPCap pode levar um bom futuro profissional?		5,00
1.12 Na sua percepção, qual o prestígio de que você desfruta na comunidade externa por trabalhar na 1ª DPCap?		3,50

Fonte: Pesquisa

No quadro 20, observa-se que a média do subfator imagem e avaliação encontra-se na área de caracterização medianamente positiva – 3,27, indicando, portanto, que a percepção dos funcionários sobre a **imagem e avaliação** da 1ª Delegacia de Polícia da Capital encontra-se numa área mediana.

O quadro mostra que no subfator **satisfação dos usuários** a média obtida foi de 3,00, com os valores atribuídos a cada uma das afirmativas iguais entre si.

O subfator **percepção figurativa** apresenta uma média final de 2,50; destacando-se um resultado importante, que os funcionários consideram a 1ª Delegacia de Polícia da Capital com características altamente negativa com relação a ser moderna e desafiante – 2,00.

Quanto ao **sentimento de identidade**, a média – 4,10 permite interpretar que os funcionários se sentem identificados com a instituição em que trabalham, do que se pode inferir forte propensão em defesa institucional, ou seja, há uma valorização acentuada quanto à disposição em envidar esforços no sentido de melhorar, valorizar e comprometer-se com a imagem da instituição, visto que as afirmativas “até que ponto você se sente disposto a melhorar a imagem da 1ª DPCap” e “até que ponto você veste a camisa da 1ª DPCap” foram as que apresentaram as maiores médias neste fator, 4,50 e 5,00 respectivamente.

No que se refere ao **prestígio obtido**, constatou-se a média de 3,50, revelando uma percepção medianamente positiva, sendo que os respondentes acreditam que trabalhar na 1ª Delegacia de Polícia da Capital pode levar a um bom futuro profissional – 5,00, mas em contrapartida no questionamento com relação ao posicionamento dos funcionários no geral quanto a valorização da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, apresentou resultado desfavorável – 2,00.

4.2.2.1.2 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

Este fator é composto pelos subfatores condições de progresso funcional, reconhecimento proporcionado, comprometimento/interesse pelo trabalho e qualidade nos benefícios, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 21 - Perfil das respostas dos funcionários da equipe de investigação da 1ª DPCap, de acordo com os subfatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

			ESCALA
QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR	X= 1,81	1 2 3 4 5
CONDIÇÕES DE PROGRESSO FUNCIONAL			
X= 1,75			
2.2 O sistema de capacitação da SSP/SC satisfaz as necessidades de formação e aperfeiçoamento dos funcionários?			1,00
2.3 O treinamento oferecido pela SSP/SC proporciona crescimento profissional, gerando maior satisfação para o trabalho?			1,00
2.4 Os programas de treinamento de que você participou contribuíram ou têm contribuído para seu progresso profissional?			3,00
2.7 Você diria que a SSP/SC oferece boas condições de progresso profissional à maioria dos seus funcionários?			2,00
RECONHECIMENTO PROPORCIONADO			
X= 1,16			
2.1 Você acha que a política de Recursos Humanos da Secretaria de Segurança Pública – SSP/SC valoriza o servidor quanto ao seu desempenho profissional?			1,00
2.6 Você acha que os profissionais competentes realmente têm oportunidade na SSP/SC?			1,50
2.8 Considerando o mercado de trabalho e as atividades que você executa, você diria que sua remuneração é:			1,00
COMPROMETIMENTO/ INTERESSE PELO TRABALHO			
X= 2,83			
2.5 Até que ponto você acha que os funcionários da 1ª DPCap têm interesse em melhorar seu desempenho profissional?			2,00

Continuação

2.10 Até que ponto você é assíduo e pontual ao serviço?	3,50
2.11 Você afirmaria que conhece e observa as normas legais e regulamentares da 1ª DPCap?	3,00
QUALIDADE DOS BENEFÍCIOS	X= 1,50
2.9 Você considera que os benefícios legais e assistências oferecidas pela SSP/SC são um fator de motivação para o trabalho?	1,00
2.12 Qual é a sua opinião sobre o nível de qualidade de cada um dos benefícios abaixo descritos oferecidos aos funcionários:	
2.12.1 vale-alimentação	3,00
2.12.2 assistência social	1,00
2.12.3 assistência jurídica	1,00

Fonte: Pesquisa

Analisando-se o quadro 21, constata-se, no geral, uma média de 1,81. Isto significa dizer que, neste contexto, os subfatores relacionados com o fator **desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos** correspondem a um nível altamente negativo na escala de respostas, com características negativas no clima organizacional.

Porém, se observados isoladamente cada um dos subfatores que compõem este fator, nota-se que três deles (progresso profissional, reconhecimento proporcionado e qualidade dos benefícios) encontram-se na faixa negativa da escala, com médias de 1,75, 1,16 e 1,50, respectivamente. Verifica-se, assim, uma acentuada insatisfação por parte dos funcionários, tanto no que se refere às condições de ascensão funcional como naquelas relativas à benefícios.

Quanto ao subfator **condições de progresso funcional**, nota-se que somente a afirmativa que faz referência a “treinamento x progresso profissional” apresenta média levemente positiva – 3,00, refletindo, portanto, que, na percepção dos funcionários, as condições de progresso funcional deixam a desejar.

No **conhecimento proporcionado** – 1,16, constata-se também uma forte insatisfação dos funcionários. A média das respostas indica que a política de Recursos Humanos não atende às expectativas profissionais dos funcionários.

Continuação

CLAREZA ORGANIZACIONAL	X= 4,00	
3.3 Você diria que conhece as tarefas e responsabilidades do seu trabalho?		5,00
3.8 Até que ponto você acha que o trabalho no seu setor é organizado?		3,00
APOIO LOGÍSTICO PROPORCIONADO	X= 2,66	
3.11.1 Ventilação		2,50
3.11.2 Ruído – Barulho		4,50
3.11.3 Temperatura		2,50
3.11.4 Iluminação		3,50
3.11.5 Espaço adequado		1,50
3.11.6 Limpeza		3,50
3.11.7 Móveis e equipamentos		1,50
3.11.8 Equipamentos de informática		2,50
3.11.9 Manutenção		2,00
JUSTIÇA PREDOMINANTE	X= 2,00	
3.5 Na sua opinião, você considera que no seu setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas?		2,00
COMPROMETIMENTO E INTERESSE	X= 3,45	
3.4 Você participa do planejamento e das decisões que envolvem seu trabalho?		5,00
3.6 Você acha que os funcionários se esforçam para evitar erros e desperdícios no serviço?		2,50
3.7 No seu setor de trabalho as pessoas orientam seus esforços em função dos objetivos e prioridades da 1ª DPCap?		3,00
3.10.1 Gostam de trabalhar		3,00
3.10.2 Evitam o trabalho		3,00
3.10.3 Assumem responsabilidades		4,00
3.10.4 São auto-suficientes no seu trabalho		4,50
3.10.5 Necessitam de controle no seu trabalho		3,00
3.10.6 Zelam pela economia de materiais na 1ª DPCap		3,00
3.10.7 Conservam o patrimônio da 1ª DPCap		3,50

Fonte: Pesquisa

No fator **organização e condições de trabalho**, na percepção dos funcionários, constata-se uma satisfação medianamente negativa dos respondentes quanto ao fator – 2,88.

No subfator **adequação da estrutura**, a afirmativa “até que ponto o sistema de comunicação contribui para melhorar o seu desempenho no trabalho” atingiu índice de 2,00 tornando-se, assim, o mais baixo deste grupo, demonstrando um índice insatisfatório. Nas outras afirmativas – quantidade de chefias (2,50) e quantidade de funcionários (2,50), não foi diferente a insatisfação dos funcionários. Como se vê, os servidores entendem que a quantidade do pessoal existente na organização não está de acordo com as necessidades, havendo, portanto, falta de material humano.

Por sua vez, no subfator **clareza organizacional** – 4,00 nota-se que os funcionários conhecem amplamente suas tarefas e responsabilidades – 5,00. Todavia, entendem que a organização do trabalho no setor não é tão eficiente – 3,00.

No que diz respeito ao **apoio logístico proporcionado** – 2,66, constata-se que apenas as afirmativas relativas às condições de ruído-barulho – 4,50, iluminação – 3,50 e limpeza – 3,50 são satisfatórias, ao passo que todas as outras condições de trabalhos arroladas neste subfator apresentaram índices que refletem pouca satisfação, abaixo de 3,00, não oferecendo, portanto, condições físicas, materiais e de equipamentos em quantidade e qualidade suficientes para o bom desempenho das funções.

As afirmativas relacionadas espaço adequado – (1,50 e móveis e utensílios – 1,50 obtiveram a menor média de todo quadro 22, ficando evidenciada a necessidade de um maior investimento nestas áreas.

Na percepção dos funcionários, o subfator **justiça predominante** – 2,00 indica que a distribuição das tarefas entre os funcionários no setor de trabalho é razoavelmente negativa.

O **comprometimento e interesse** dos funcionários pelo trabalho – 3,45 apresenta índices medianamente positivo, destacando-se o item “participação do planejamento e das decisões que envolvam o trabalho” – 5,00. O destaque negativo fica por conta da questão “esforço para evitar erros e desperdícios no serviço”, com índice de 2,50. Outra constatação ainda é que, na visão dos respondentes, os funcionários orientam seus esforços em função dos objetivos e prioridades da 1ª DPCap – 3,00, gostam de trabalhar – 3,00, evitam o trabalho – 3,00, assumem responsabilidades – 4,00, são auto-suficientes no trabalho – 4,50, necessitam de controle no seu trabalho – 3,00, zelam pela economia de

materiais na 1ª DPCap – 3,00 e conservam o patrimônio – 3,50, o que reflete uma caracterização levemente positiva.

4.2.2.1.4 Fator Relacionamento Interpessoal

Este fator é composto pelos subfatores relacionamento existente, cooperação existente e consideração humana, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 23 - Perfil das respostas dos funcionários da equipe de investigação da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal

	ESCALA
QUESTÕES MÉDIA DO FATOR X= 3,62	1 2 3 4 5
RELACIONAMENTO EXISTENTE X= 3,50	
4.1 O relacionamento no seu setor de trabalho entre funcionários e a chefia é adequado?	3,50
COOPERAÇÃO EXISTENTE X= 3,37	
4.3 O relacionamento no seu setor de trabalho entre os funcionários é cooperativo?	3,00
4.4 Como você classificaria o nível de companheirismo e integração na 1ª DPCap?	3,00
4.6 No seu entendimento, qual o grau de descontração, espontaneidade existente no seu ambiente de trabalho?	3,50
4.8 Até que ponto seus colegas de setor incentivam uns aos outros para um melhor desempenho?	4,00
CONSIDERAÇÃO HUMANA X= 4,00	
4.2 O relacionamento no seu setor de trabalho entre os funcionários é cordial?	4,00
4.5 O grau de consideração e apreço existente entre seus colegas de trabalho é:	3,00
4.7 No seu setor, as pessoas são cooperativas e têm espírito de equipe?	4,50
4.9 Em seu setor, as pessoas tendem a reconhecer a competência profissional dos colegas?	4,50

Fonte: Pesquisa

O **relacionamento existente** pode ser considerado como razoavelmente bom, visto que obteve um índice médio de 3,50. É conveniente observar que o relacionamento chefia/funcionário favorece o bom desempenho na execução das tarefas, uma vez que apresentou um índice bastante positivo.

Analisando-se o subfator **cooperação existente** – 3,37, todos os itens apresentam resultados positivos, acima de 3,00.

No subfator **consideração humana** – 4,00, os itens “cooperação e espírito de equipe” e “reconhecimento e competência profissional” apresentaram as maiores média 4,50, cada. Nas outras duas questões também houve posicionamento favorável, uma vez que na afirmativa “cordialidade” e “consideração e apreço entre colegas” a média atingiu índice de 4,00 e 3,00, respectivamente.

4.2.2.1.5 Fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

Este fator é composto pelos subfatores credibilidade da chefia, competência e qualificação da chefia, delegação, clareza percebida, ênfase na participação, consideração humana, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 24 - Perfil das respostas dos funcionários da equipe de investigação da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

		ESCALA				
QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR X= 2,97	1	2	3	4	5
CREDIBILIDADE DA CHEFIA		X= 2,83				
5.1 Você diria que as chefias (delegados) na 1ª DPCap usam o poder em benefício próprio ou de grupos?						1,50
5.6 No seu entendimento, as chefias da 1ª DPCap atualmente desfrutam de credibilidade junto à comunidade:						3,50
5.11 Você confia no seu chefe?						3,50
COMPETÊNCIA E QUALIFICAÇÃO DA CHEFIA		X= 3,25				
5.2 Na sua opinião, as pessoas que ocupam cargos de chefia na 1ª DPCap estão preparadas para essa função?						3,00
5.3 Essas chefias exercem liderança?						3,50
5.4 A chefia estimula, motiva e incentiva o funcionário para o seu aperfeiçoamento profissional?						2,50
5.14 O chefe é competente e conhece a fundo todos os setores da 1ª DPCap?						4,00
DELEGAÇÃO		X= 3,00				
5.7 Você diria que a chefia delega competência na execução das tarefas?						3,00
5.8 Em que medida o chefe oferece acompanhamento para o desenvolvimento do trabalho?						3,00
CLAREZA PERCEBIDA		X= 2,50				
5.9 O chefe comunica-se claramente e esclarece os planos para os funcionários?						2,50

Continuação

ÊNFASE NA PARTICIPAÇÃO	X= 2,75	
5.5 As sugestões ou soluções apresentadas individualmente ou por grupos de trabalho são aceitas e aplicadas pelas chefias?		3,00
5.10 O chefe discute e troca idéias com o grupo de trabalho?		2,50
CONSIDERAÇÃO HUMANA	X= 3,50	
5.12 O chefe costuma fazer elogios e comentários sobre o desempenho de seus subordinados?		3,00
5.13 O chefe reclama ou repreende publicamente quando o trabalho é deficiente?		4,00

Fonte: Pesquisa

No que se refere ao subfator **credibilidade da chefia**, a média obtida foi baixa, apresentando um índice de 2,83, sendo que os itens referentes ao “uso do poder em benefício próprio ou de grupos”, “credibilidade junto a comunidade” e “confiança no chefe”, apresentaram índice de 1,50, 3,50 e 3,50, respectivamente.

No tocante ao subfator **competência e qualificação**, a média obtida pelas chefias foi de 3,25, representando um índice de qualificação e competência levemente positivo. O surpreendente foi a análise do item referente a motivação e incentivo ao funcionário quanto a seu aperfeiçoamento profissional – 2,50, média esta de repercussão muito negativa. Em contrapartida, o item “o chefe é competente e conhece a fundo todos os setores da 1ª DPCap”, o índice foi de 4,00.

Quanto à **delegação** de competência por parte das chefias, os funcionários consideram-na foi medianamente baixa – 3,00. Em razão disto, o grau de acompanhamento do desenvolvimento das atividades é também baixo – 3,00.

A **clareza percebida** – 2,50 indica que as chefias dispõem de um nível de organização e planejamento negativo, com uma capacidade de comunicação insuficiente.

No subfator **ênfase na participação** – 2,75, destaca-se que a relação da chefia com o grupo de trabalho na discussão e troca de idéias – 2,50 e a aplicabilidade e a aceitabilidade das sugestões apresentadas pelos subordinados às chefias – 3,00 não apresentam índices favoráveis. Deduz-se, portanto, que os chefes não trocam idéias com seus subordinados sobre as atividades do setor; nem, na maioria das vezes, as acatam quando existem.

A **consideração humana** das chefias para com os subordinados apresenta um índice de 3,50, sendo que a prática de elogios e comentários não é freqüente – 3,00. Apresentando um índice elevado – 4,00 no que diz respeito a reclamação e repreensão pública quando o trabalho é deficiente.

4.2.2.1.6 Fator Satisfação Pessoal

Este fator é composto pelos subfatores satisfação no trabalho, jornada de trabalho, prestígio obtido, reconhecimento proporcionado, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 25 - Perfil das respostas dos funcionários da da equipe de investigação da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Satisfação Pessoal

		ESCALA
QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR X= 3,28	1 2 3 4 5
SATISFAÇÃO NO TRABALHO X= 4,50		
6.9	Você está satisfeito com seu emprego na 1ª DPCap?	3,50
6.10	Você está satisfeito com o trabalho que executa?	5,00
6.11	Você sente-se integrado à 1ª DPCap?	5,00
6.12	Você está satisfeito com o seu setor de trabalho?	4,50
JORNADA DE TRABALHO X= 2,50		
6.4	O horário de trabalho (8 horas diárias ou plantão 24 horas) que você realiza suas atividades é:	2,50
PRESTÍGIO OBTIDO X= 2,83		
6.1	Considerando sua formação profissional, o cargo que você exerce atualmente é motivador?	3,00
6.2	Você considera que a denominação do seu cargo é um fator de prestígio pessoal ?	2,00
6.5	O prestígio que você desfruta na instituição pelo trabalho que executa é:	3,50
RECONHECIMENTO PROPORCIONADO X= 3,30		
6.3	Considerando as atividades que você exerce e as condições oferecidas pela 1ª DPCap, o seu salário é motivador?	1,00
6.6	O grau de responsabilidade que lhe é atribuído é coerente com a sua capacidade?	5,00
6.7	Com que freqüência você é chamado a dar contribuição em assuntos importantes?	4,00

Continuação

6.8 Você tem expectativa de ascender profissionalmente na Polícia Civil?	4,50
6.13 A 1ª DPCap costuma dar atenção aos problemas pessoais dos funcionários?	2,00

Fonte: Pesquisa

Quanto à **satisfação no trabalho** – 4,50, os índices são positivos, destacando-se a satisfação no trabalho executado – 5,00 e a integração à 1ª DPCap – 5,00. Já a satisfação com o emprego na 1ª DPCap – 3,50 é mais reduzida.

Em relação à **jornada de trabalho** – 2,50, os funcionários entendem que o turno que trabalham (8 horas diárias ou plantão de 24 horas) é medianamente negativa.

Com referência ao **prestígio obtido** – 2,83, os funcionários consideram como medianamente negativo com relação ao prestígio pessoal a denominação do cargo – 2,00, assim como a motivação do cargo que ocupa – 3,00.

Quanto ao **reconhecimento proporcionado** – 3,30, exceto os itens referentes a responsabilidade atribuída e sua capacidade – 5,00, expectativa de ascensão profissional – 4,50 e frequência com que é chamado para dar contribuições em assuntos importantes – 4,00, os demais apresentaram resultados baixos, fato mais aparente com relação ao salário – 1,00 e atenção aos problemas pessoais dos funcionários – 2,00.

4.2.2.2 Grupo setorial “2” – Expediente

Neste item analisou-se todos os fatores estudados no presente trabalho, tomando-se como parâmetro os funcionários que trabalham no setor de expediente.

4.2.2.2.1 Fator Imagem e Avaliação

QUADRO 26 - Perfil das respostas dos funcionários do expediente da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo os subfatores que compõem o fator Imagem e Avaliação

			ESCALA				
QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR	X= 2,93	1	2	3	4	5
SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS		X= 2,75					
1.1	Você acha que a imagem da 1ª DPCap na comunidade externa é:		2,50				

Continuação

1.5 De uma maneira geral, como você considera o atendimento às pessoas que procuram a 1ª DPCap?	3,25
1.6 Na sua percepção, como você avalia o grau de satisfação da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados pela 1ª DPCap?	2,50
PERCEPÇÃO FIGURATIVA X= 2,54	
1.4 Com que frequência você associa a 1ª DPCAP, com a imagem depreciativa que se faz do serviço público na imprensa/mídia:	3,50
1.13.1 A 1ª DPCap é uma organização organizada?	2,25
1.13.2 A 1ª DPCap é uma organização apática/atrasada?	3,00
1.13.3 A 1ª DPCap é uma organização clientelista?	2,75
1.13.4 A 1ª DPCap é uma organização humanizada?	2,00
1.13.5 A 1ª DPCap é uma organização moderna /desafiante?	1,75
SENTIMENTO DE IDENTIDADE X= 3,45	
1.2 Até que ponto você se sente disposto a melhorar a imagem da 1ª DPCap?	4,50
1.3 Você fica indignado quando ouve alguém depreciando a imagem da 1ª DPCap ?	4,25
1.9 Até que ponto você "veste a camisa" da 1ª DPCap?	3,75
1.10 Na sua opinião, a imagem pública da 1ª DPCap desperta sentimento de orgulho em você?	2,50
1.11 Você acredita que os funcionários conhecem e estão integrados aos objetivos da 1ª DPCap?	2,25
PRESTÍGIO OBTIDO X= 3,00	
1.7 Você acha que os funcionários valorizam (prestigiam) a 1ª DPCap?	2,25
1.8 Você acredita que trabalhar na 1ª DPCap pode levar um bom futuro profissional?	3,00
1.12 Na sua percepção, qual o prestígio de que você desfruta na comunidade externa por trabalhar na 1ª DPCap?	3,75

Fonte: Pesquisa

No quadro 26, observa-se que a média do subfator imagem e avaliação encontra-se na área de caracterização medianamente negativa, indicando, portanto, que a percepção dos funcionários sobre a **imagem e avaliação** da 1ª Delegacia de Polícia da Capital é medianamente negativa – 2,93, com reflexos desfavoráveis na percepção do clima.

O quadro mostra que no subfator **satisfação dos usuários** a média obtida foi de 2,75, com os valores atribuídos a cada uma das afirmativas bastante próximos entre si. A maior média corresponde ao atendimento às pessoas que procuram a 1ª DPCap – 3,25,

enquanto que as afirmativas de menores índices médios correspondem à imagem da 1ª DPCap na comunidade externa – 2,50 e o grau de satisfação da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados pelas 1ª DPCap – 2,50. Estes dados mostram que a percepção dos servidores sobre a satisfação dos usuários da 1ª Delegacia de Polícia da Capital é medianamente negativa.

O subfator **percepção figurativa** apresenta uma média final de 2,54; destacando-se um resultado importante, que os funcionários que trabalham no expediente consideram a 1ª Delegacia de Polícia da Capital com características altamente negativa com relação a ser moderna e desafiante – 1,75.

Quanto ao **sentimento de identidade**, a média 3,45 permite interpretar que os funcionários que trabalham no expediente se sentem identificados com a instituição em que trabalham. No escalonamento de valores, a média obtida correspondente a uma atitude favorável ao sentimento de identidade com a organização – do que se pode inferir forte propensão em defesa institucional, ou seja, há uma valorização acentuada quanto à disposição em envidar esforços no sentido de melhorar, valorizar e comprometer-se com a imagem da instituição, visto que as afirmativas “até que ponto você se sente disposto a melhorar a imagem da 1ª DPCap”, “você fica indignado quando ouve alguém depreciando a imagem da 1ª DPCap” e “até que ponto você veste a camisa da 1ª DPCap” foram as que apresentaram as maiores médias neste fator, 4,50, 4,25 e 3,75, respectivamente.

No que se refere ao **prestígio obtido**, constatou-se a média de 3,00, revelando uma percepção medianamente negativa, tanto em relação à expectativa de futuro profissional quanto a valorização (prestígio) por trabalhar na 1ª DPCap.

4.2.2.2 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

Este fator é composto pelos subfatores condições de progresso funcional, reconhecimento proporcionado, comprometimento/interesse pelo trabalho e qualidade nos benefícios, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 27 - Perfil das respostas dos funcionários do expediente da 1ª DPCap, de acordo com os subfatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

			ESCALA				
QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR	X= 3,00	1	2	3	4	5
CONDIÇÕES DE PROGRESSO FUNCIONAL			X= 2,56				
2.2 O sistema de capacitação da SSP/SC satisfaz as necessidades de formação e aperfeiçoamento dos funcionários?							2,50
2.3 O treinamento oferecido pela SSP/SC proporciona crescimento profissional, gerando maior satisfação para o trabalho?							2,75
2.4 Os programas de treinamento de que você participou contribuíram ou têm contribuído para seu progresso profissional?							3,25
2.7 Você diria que a SSP/SC oferece boas condições de progresso profissional à maioria dos seus funcionários?							1,75
RECONHECIMENTO PROPORCIONADO			X= 2,50				
2.1 Você acha que a política de Recursos Humanos da Secretaria de Segurança Pública – SSP/SC valoriza o servidor quanto ao seu desempenho profissional?							2,00
2.6 Você acha que os profissionais competentes realmente têm oportunidade na SSP/SC?							2,50
2.8 Considerando o mercado de trabalho e as atividades que você executa, você diria que sua remuneração é:							3,00
COMPROMETIMENTO/ INTERESSE PELO TRABALHO			X= 4,08				
2.5 Até que ponto você acha que os funcionários da 1ª DPCap têm interesse em melhorar seu desempenho profissional?							3,25
2.10 Até que ponto você é assíduo e pontual ao serviço?							4,50
2.11 Você afirmaria que conhece e observa as normas legais e regulamentares da 1ª DPCap?							4,50
QUALIDADE DOS BENEFÍCIOS			X= 2,87				
2.9 Você considera que os benefícios legais e assistências oferecidas pela SSP/SC são um fator de motivação para o trabalho?							2,25
2.12 Qual é a sua opinião sobre o nível de qualidade de cada um dos benefícios abaixo descritos oferecidos aos funcionários:							
2.12.1 vale-alimentação							4,25
2.12.2 assistência social							2,50
2.12.3 assistência jurídica							2,50

Fonte: Pesquisa

Analisando-se o quadro 27, constata-se, no geral, uma média de 3,00. Isto significa dizer que, neste contexto, os subfatores relacionados com o fator desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos correspondem a um nível intermediário na escala de respostas, com características medianamente negativa no clima organizacional. Porém, se observados isoladamente cada um dos subfatores que compõem este fator, nota-se que três deles (progresso funcional, reconhecimento proporcionado e qualidade dos benefícios) encontram-se na faixa negativa da escala, com médias de 2,56, 2,50 e 2,87, respectivamente. Verifica-se, assim, uma acentuada insatisfação por parte dos funcionários, tanto no que se refere às condições de ascensão funcional como naquelas relativas à benefícios.

Quanto ao subfator condições de progresso funcional, nota-se que somente a afirmativa que faz referência a “treinamento x progresso profissional” apresenta média levemente positiva – 3,25, refletindo, portanto, que, na percepção dos funcionários, as condições de progresso funcional deixam a desejar.

No reconhecimento proporcionado – 2,50, constata-se também uma forte insatisfação dos funcionários. A média das respostas indica que a política de Recursos Humanos não atende às expectativas profissionais dos funcionários.

O subfator comprometimento e interesse pelo trabalho alcançou índice de 4,08, que, na escala, importa dizer ter sido o mais expressivo do grupo. Pode-se concluir que, entre os funcionários, há uma considerável disposição para a melhoria do desempenho, sendo assíduos, pontuais e conhecedores das normas, regulamentos, procedimentos operacionais e técnicos.

No que se refere à qualidade dos benefícios – 2,87 oferecidos pela instituição, observa-se, no geral, uma avaliação negativa, destacando-se que esta negatividade resulta dos benefícios legais, assistência social – 2,50 e assistência jurídica – 2,50, exceto o benefício vale-alimentação – 4,25, sendo que os funcionários responderam negativamente quanto aos benefícios legais e assistenciais oferecidos, não sendo eles um fator de motivação para o trabalho – 2,25.

De maneira geral, na percepção dos funcionários da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, é possível dizer que os serviços prestados por iniciativa da organização não atendem satisfatoriamente às expectativas dos funcionários.

4.2.2.2.3 Fator Organização e Condições de Trabalho

Este fator é composto pelos subfatores adequação da estrutura, clareza organizacional, apoio logístico proporcionado, justiça predominante, comprometimento e interesse, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 28 - Perfil das respostas dos funcionários do expediente da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho

		ESCALA
QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR X= 3,20	1 2 3 4 5
ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA X= 2,50		
3.1 Na sua percepção, a quantidade de chefias (delegados) existentes na 1ª DPCap em relação às necessidades é:		2,25
3.2 Você acha que a quantidade de funcionários na 1ª DPCap em relação às necessidades do serviço é:		2,00
3.9 Até que ponto o sistema de comunicação (mensagem, memorandos, jornais, portarias, etc) contribui para melhorar o seu desempenho no trabalho:		3,25
CLAREZA ORGANIZACIONAL X= 4,75		
3.3 Você diria que conhece as tarefas e responsabilidades do seu trabalho?		5,00
3.8 Até que ponto você acha que o trabalho no seu setor é organizado?		4,50
APOIO LOGÍSTICO PROPORCIONADO X= 3,11		
3.11.1 Ventilação		3,25
3.11.2 Ruído – Barulho		3,00
3.11.3 Temperatura		3,25
3.11.4 Iluminação		3,75
3.11.5 Espaço adequado		2,25
3.11.6 Limpeza		3,25
3.11.7 Móveis e equipamentos		2,75
3.11.8 Equipamentos de informática		2,75
3.11.9 Manutenção		3,75
JUSTIÇA PREDOMINANTE X= 2,50		
3.5 Na sua opinião, você considera que no seu setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas?		2,50
COMPROMETIMENTO E INTERESSE X= 3,15		
3.4 Você participa do planejamento e das decisões que envolvem seu trabalho?		3,75

Continuação

3.6 Você acha que os funcionários se esforçam para evitar erros e desperdícios no serviço?	2,25
3.7 No seu setor de trabalho as pessoas orientam seus esforços em função dos objetivos e prioridades da 1ª DPCap?	3,00
3.10.1 Gostam de trabalhar	3,25
3.10.2 Evitam o trabalho	3,75
3.10.3 Assumem responsabilidades	3,00
3.10.4 São auto-suficientes no seu trabalho	3,00
3.10.5 Necessitam de controle no seu trabalho	4,00
3.10.6 Zelam pela economia de materiais na 1ª DPCap	2,50
3.10.7 Conservam o patrimônio da 1ª DPCap	3,00

Fonte: Pesquisa

No fator **organização e condições de trabalho**, na percepção dos funcionários, constata-se uma satisfação mediana dos respondentes quanto ao fator – 3,20.

No subfator **adequação da estrutura**, a afirmativa “quantidade de funcionários em relação as necessidades de serviço” atingiu índice de 2,00 tornando-se, assim, o mais baixo deste grupo. Isso demonstra que a quantidade de policiais trabalhando na 1ª Delegacia de Polícia da Capital é insatisfatório. Nas outras afirmativas, quantidade de chefias – 2,25 e sistema de comunicação – 3,25, não foi diferente a insatisfação dos funcionários. Como se vê, os funcionários entendem que a quantidade do pessoal existente na organização não está de acordo com as necessidades, havendo, portanto, falta de material humano.

Por sua vez, no subfator **clareza organizacional** – 4,75 nota-se que os funcionários conhecem amplamente suas tarefas e responsabilidades – 5,00. Entendem também que a organização do trabalho no seu setor é eficiente – 4,50. Supõe-se, portanto, que os altos índices atribuídos a este subfator estejam relacionados com a dedicação, comprometimento e interesse dos funcionários pelo trabalho.

No que diz respeito ao **apoio logístico proporcionado** – 3,11, constata-se que apenas as afirmativas relativas ao espaço adequado – 2,25, móveis e equipamentos – 2,75 e equipamentos de informática – 2,75, apresentam resultados insatisfatórias, ao passo que todas as outras condições de trabalhos arroladas neste subfator apresentaram índices acima de 3,00, oferecendo, portanto, condições de ventilação, ruído, temperatura, iluminação,

Continuação

CONSIDERAÇÃO HUMANA	X= 3,43	
4.2 O relacionamento no seu setor de trabalho entre os funcionários é cordial?		4,00
4.5 O grau de consideração e apreço existente entre seus colegas de trabalho é:		3,25
4.7 No seu setor, as pessoas são cooperativas e têm espírito de equipe?		3,00
4.9 Em seu setor, as pessoas tendem a reconhecer a competência profissional dos colegas?		3,50

Fonte: Pesquisa

O **relacionamento existente** pode ser considerado como bom, visto que obteve um índice médio de 4,00. É conveniente observar que o relacionamento chefia/funcionário favorece o bom desempenho na execução das tarefas, uma vez que apresentou um índice bastante positivo.

Analisando-se o subfator **cooperação existente** – 3,00, excetuando os itens “companheirismo e integração na 1ª DPCap” – 2,25 e “incentivo por parte dos colegas” – 2,75, os demais itens apresentam resultados positivos.

No subfator **consideração humana** – 3,43, a cordialidade no trabalho obteve a maior média – 4,00, isto retrata a união dos funcionários no âmbito da organização. Nas outras três questões também houve posicionamento favorável, uma vez que na afirmativa consideração e apreço entre colegas a média atingiu índice de 3,25, enquanto que a cooperação e espírito de equipe obteve índice 3,00 e o reconhecimento da competência profissional entre colegas – 3,50.

4.2.2.2.5 Fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

Este fator é composto pelos subfatores credibilidade da chefia, competência e qualificação da chefia, delegação, clareza percebida, ênfase na participação, consideração humana, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 30 - Perfil das respostas dos funcionários do expediente da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR $X = 2,69$	ESCALA				
		1	2	3	4	5
CREIBILIDADE DA CHEFIA $X = 3,16$						
5.1 Você diria que as chefias (delegados) na 1ª DPCap usam o poder em benefício próprio ou de grupos?		3,25				
5.6 No seu entendimento, as chefias da 1ª DPCap atualmente desfrutam de credibilidade junto à comunidade:		3,25				
5.11 Você confia no seu chefe?		3,00				
COMPETÊNCIA E QUALIFICAÇÃO DA CHEFIA $X = 2,75$						
5.2 Na sua opinião, as pessoas que ocupam cargos de chefia na 1ª DPCap estão preparadas para essa função?		3,75				
5.3 Essas chefias exercem liderança?		2,25				
5.4 A chefia estimula, motiva e incentiva o funcionário para o seu aperfeiçoamento profissional?		2,25				
5.14 O chefe é competente e conhece a fundo todos os setores da 1ª DPCap?		2,75				
DELEGAÇÃO $X = 2,25$						
5.7 Você diria que a chefia delega competência na execução das tarefas?		2,25				
5.8 Em que medida o chefe oferece acompanhamento para o desenvolvimento do trabalho?		2,25				
CLAREZA PERCEBIDA $X = 2,75$						
5.9 O chefe comunica-se claramente e esclarece os planos para os funcionários?		2,75				
ÊNFASE NA PARTICIPAÇÃO $X = 2,50$						
5.5 As sugestões ou soluções apresentadas individualmente ou por grupos de trabalho são aceitas e aplicadas pelas chefias?		2,25				
5.10 O chefe discute e troca idéias com o grupo de trabalho?		2,75				
CONSIDERAÇÃO HUMANA $X = 2,75$						
5.12 O chefe costuma fazer elogios e comentários sobre o desempenho de seus subordinados?		3,25				
5.13 O chefe reclama ou repreende publicamente quando o trabalho é deficiente?		2,25				

Fonte: Pesquisa

No que se refere ao subfator **credibilidade da chefia**, a média obtida foi mediana, apresentando um índice de 3,16, sendo que os itens referentes ao “uso do poder em benefício próprio ou de grupos”, “credibilidade junto a comunidade” e “confiança no chefe”, apresentaram índice de 3,25, 3,25 e 3,00, respectivamente.

No tocante ao subfator **competência e qualificação**, a média obtida pelas chefias foi de 2,75, representando um índice de qualificação e competência baixo. O surpreendente foi a análise dos itens referentes a motivação e incentivo ao funcionário quanto a seu aperfeiçoamento profissional – 2,25 e a liderança exercida pelas chefias – 2,25, média esta de repercussão muito negativa.

Quanto à **delegação** de competência por parte das chefias, os funcionários consideram-na também muito baixa – 2,25. Em razão disto, o grau de acompanhamento do desenvolvimento das atividades é também baixo – 2,25.

A **clareza percebida** – 2,75 indica que as chefias dispõem de um nível de organização e planejamento negativo, com uma capacidade de comunicação insuficiente.

No subfator **ênfase na participação** – 2,50, destaca-se que a relação da chefia com o grupo de trabalho na discussão e troca de idéias – 2,75 e a aplicabilidade e a aceitabilidade das sugestões apresentadas pelos subordinados às chefias – 2,25 não apresentam índices favoráveis. Deduz-se, portanto, que os chefes não trocam idéias com seus subordinados sobre as atividades do setor, nem, na maioria das vezes, as acatam quando existem.

A **consideração humana** das chefias para com os subordinados apresenta um índice de 2,75, sendo que a prática de elogios e comentários não é freqüente – 3,25. Apresentando um índice baixo – 2,25 no que diz respeito a reclamação e repreensão pública quando o trabalho é deficiente.

4.2.2.2.6 Fator Satisfação Pessoal

Este fator é composto pelos subfatores satisfação no trabalho, jornada de trabalho, prestígio obtido, reconhecimento proporcionado, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 31 - Perfil das respostas dos funcionários do expediente da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Satisfação Pessoal

			ESCALA				
QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR	X= 3,01	1	2	3	4	5
SATISFAÇÃO NO TRABALHO		X= 3,31					
6.9	Você está satisfeito com seu emprego na 1ª DPCap?		3,25				
6.10	Você está satisfeito com o trabalho que executa?		3,25				
6.11	Você sente-se integrado à 1ª DPCap?		3,50				
6.12	Você está satisfeito com o seu setor de trabalho?		3,25				
JORNADA DE TRABALHO		X= 2,75					
6.4	O horário de trabalho (8 horas diárias ou plantão 24 horas) que você realiza suas atividades é:		2,75				
PRESTÍGIO OBTIDO		X= 2,91					
6.1	Considerando sua formação profissional, o cargo que você exerce atualmente é motivador?		2,75				
6.2	Você considera que a denominação do seu cargo é um fator de prestígio pessoal ?		2,25				
6.5	O prestígio que você desfruta na instituição pelo trabalho que executa é:		3,75				
RECONHECIMENTO PROPORCIONADO		X= 3,10					
6.3	Considerando as atividades que você exerce e as condições oferecidas pela 1ª DPCap, o seu salário é motivador?		2,00				
6.6	O grau de responsabilidade que lhe é atribuído é coerente com a sua capacidade?		4,00				
6.7	Com que frequência você é chamado a dar contribuição em assuntos importantes?		3,75				
6.8	Você tem expectativa de ascender profissionalmente na Polícia Civil?		3,50				
6.13	A 1ª DPCap costuma dar atenção aos problemas pessoais dos funcionários?		2,25				

Fonte: Pesquisa

Quanto à satisfação no trabalho – 3,31, os índices são positivos, destacando-se a integração à 1ª DPCap – 3,50. Já os demais itens apresentaram índice de 3,25, cada.

Em relação à jornada de trabalho – 2,75, os funcionários entendem que o turno que trabalham (8 horas diárias ou plantão de 24 horas) é razoavelmente negativo.

Com referência ao prestígio obtido – 2,91, os funcionários consideram como medianamente negativo a relação entre o cargo e motivação – 2,75, assim como também com relação ao prestígio pessoal – 2,25.

Quanto ao reconhecimento proporcionado – 3,10, exceto os itens referentes a responsabilidade atribuída e sua capacidade – 4,00, frequência com que é chamado para dar contribuições em assuntos importantes – 3,75 e expectativa de ascensão profissional – 3,50, os demais apresentaram resultados relativamente baixos, fato mais aparente com relação ao salário – 2,00 e atenção aos problemas pessoais dos funcionários – 2,25.

4.2.2.3 Grupo setorial “3” – Cartório

Neste item analisaremos todos os fatores estudados no presente trabalho, tomando-se como parâmetro os funcionários que trabalham nos cartórios.

4.2.2.3.1 Fator Imagem e Avaliação

QUADRO 32 - Perfil das respostas dos funcionários do cartório da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo os subfatores que compõem o fator Imagem e Avaliação

			ESCALA				
QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR	X= 3,12	1	2	3	4	5
SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS			X= 3,26				
1.1	Você acha que a imagem da 1ª DPCap na comunidade externa é:		3,20				
1.5	De uma maneira geral, como você considera o atendimento às pessoas que procuram a 1ª DPCap?		3,60				
1.6	Na sua percepção, como você avalia o grau de satisfação da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados pela 1ª DPCap?		3,00				
PERCEPÇÃO FIGURATIVA			X= 2,40				
1.4	Com que frequência você associa a 1ª DPCAP, com a imagem depreciativa que se faz do serviço público na imprensa/mídia:		3,00				
1.13.1	A 1ª DPCap é uma organização organizada?		2,80				
1.13.2	A 1ª DPCap é uma organização apática/atrasada?		2,40				
1.13.3	A 1ª DPCap é uma organização clientelista?		2,00				
1.13.4	A 1ª DPCap é uma organização humanizada?		2,60				
1.13.5	A 1ª DPCap é uma organização moderna /desafiante?		1,60				
SENTIMENTO DE IDENTIDADE			X= 3,92				
1.2	Até que ponto você se sente disposto a melhorar a imagem da 1ª DPCap?		4,80				
1.3	Você fica indignado quando ouve alguém depreciando a imagem da 1ª DPCap ?		4,60				
1.9	Até que ponto você "veste a camisa" da 1ª DPCap?		4,40				
1.10	Na sua opinião, a imagem pública da 1ª DPCap desperta sentimento de orgulho em você?		3,20				
1.11	Você acredita que os funcionários conhecem e estão integrados aos objetivos da 1ª DPCap?		2,60				

Continuação

PRESTÍGIO OBTIDO	X= 2,93
1.7 Você acha que os funcionários valorizam (prestigiam) a 1ª DPCap?	3,00
1.8 Você acredita que trabalhar na 1ª DPCap pode levar um bom futuro profissional?	2,80
1.12 Na sua percepção, qual o prestígio de que você desfruta na comunidade externa por trabalhar na 1ª DPCap?	3,00

Fonte: Pesquisa

No quadro 32, observa-se que a média do subfator imagem e avaliação encontra-se na área de caracterização mediana, indicando, portanto, que a percepção dos funcionários de cartórios sobre a **imagem e avaliação** da 1ª Delegacia de Polícia da Capital é mediana – 3,12, com reflexos desfavoráveis na percepção do clima.

O quadro mostra que no subfator **satisfação dos usuários** a média obtida foi de 3,26, com os valores atribuídos a cada uma das afirmativas bastante próximos entre si. A maior média corresponde ao atendimento às pessoas que procuram a 1ª DPCap – 3,60, enquanto que a afirmativa de menor índice médio corresponde à satisfação da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados pela 1ª DPCap – 3,00, mostrando um resultado mediano.

O subfator **percepção figurativa** apresenta uma média final de 2,40; destacando-se um resultado importante, que os funcionários consideram a 1ª Delegacia de Polícia da Capital com características altamente negativa com relação a ser moderna e desafiante – 1,60.

Quanto ao **sentimento de identidade**, a média – 3,92 permite interpretar que os funcionários se sentem identificados com a instituição em que trabalham. No escalonamento de valores, esta média se aproxima do valor 4 (quatro), correspondente a uma atitude favorável ao sentimento de identidade com a organização – do que se pode inferir forte propensão em defesa institucional, ou seja, há uma valorização acentuada quanto à disposição em envidar esforços no sentido de melhorar, valorizar e comprometer-se com a imagem da instituição, visto que as afirmativas “até que ponto você se sente disposto a melhorar a imagem da 1ª DPCap”, “fica indignado quando ouve alguém depreciando a imagem da 1ª DPCap” e “até que ponto você veste a camisa da 1ª DPCap”

foram as que apresentaram as maiores médias neste fator, 4,80, 4,60 e 4,40, respectivamente.

No que se refere ao **prestígio obtido**, constatou-se a média de 2,93, revelando uma percepção medianamente negativa, tanto em relação à expectativa de futuro profissional quanto a valorização (prestígio) por trabalhar na 1ª DPCap.

4.2.2.3.2 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

Este fator é composto pelos subfatores condições de progresso funcional, reconhecimento proporcionado, comprometimento/interesse pelo trabalho e qualidade nos benefícios, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 33 - Perfil das respostas dos funcionários do cartório da 1ª DPCap, de acordo com os subfatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

			ESCALA
QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR	X= 2,62	1 2 3 4 5
CONDIÇÕES DE PROGRESSO FUNCIONAL		X= 2,20	
2.2 O sistema de capacitação da SSP/SC satisfaz as necessidades de formação e aperfeiçoamento dos funcionários?			2,00
2.3 O treinamento oferecido pela SSP/SC proporciona crescimento profissional, gerando maior satisfação para o trabalho?			1,80
2.4 Os programas de treinamento de que você participou contribuíram ou têm contribuído para seu progresso profissional?			2,80
2.7 Você diria que a SSP/SC oferece boas condições de progresso profissional à maioria dos seus funcionários?			2,20
RECONHECIMENTO PROPORCIONADO		X= 2,13	
2.1 Você acha que a política de Recursos Humanos da Secretaria de Segurança Pública – SSP/SC valoriza o servidor Quanto ao seu desempenho profissional?			1,80
2.6 Você acha que os profissionais competentes realmente têm oportunidade na SSP/SC?			1,80
2.8 Considerando o mercado de trabalho e as atividades que você executa, você diria que sua remuneração é:			2,80
COMPROMETIMENTO/ INTERESSE PELO TRABALHO		X= 3,73	
2.5 Até que ponto você acha que os funcionários da 1ª DPCap têm interesse em melhorar seu desempenho profissional?			3,40
2.10 Até que ponto você é assíduo e pontual ao serviço?			4,20
2.11 Você afirmaria que conhece e observa as normas legais e regulamentares da 1ª DPCap?			3,60

Continuação

QUALIDADE DOS BENEFÍCIOS	X= 2,45	
2.9 Você considera que os benefícios legais e assistências oferecidas pela SSP/SC são um fator de motivação para o trabalho?		2,00
2.12 Qual é a sua opinião sobre o nível de qualidade de cada um dos benefícios abaixo descritos oferecidos aos funcionários:		
2.12.1 vale-alimentação		3,40
2.12.2 assistência social		2,20
2.12.3 assistência jurídica		2,20

Fonte: Pesquisa

Analisando-se o quadro 33, constata-se, no geral, uma média de 2,62. Isto significa dizer que, neste contexto, os subfatores relacionados com o fator **desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos** correspondem a um nível baixo na escala de respostas, com características medianamente negativa no clima organizacional. Porém, se observados isoladamente cada um dos subfatores que compõem este fator, nota-se que três deles (progresso funcional, reconhecimento proporcionado e qualidade dos benefícios) encontram-se na faixa negativa da escala, com médias de 2,20, 2,13 e 2,45, respectivamente. Verifica-se, assim, uma acentuada insatisfação por parte dos funcionários, tanto no que se refere às condições de ascensão funcional como naquelas relativas à benefícios.

Quanto ao subfator **condições de progresso funcional**, nota-se que somente a afirmativa que faz referência a “treinamento x progresso profissional” apresentou a maior média – 2,80, refletindo, portanto, que, na percepção dos funcionários, as condições de progresso funcional deixam a desejar.

No **conhecimento proporcionado** – 2,13, constata-se também uma forte insatisfação dos funcionários. A média das respostas indica que a política de Recursos Humanos não atende às expectativas profissionais dos funcionários.

O subfator **comprometimento e interesse pelo trabalho** alcançou índice de 3,73, que, na escala, importa dizer ter sido o mais expressivo do grupo. Pode-se concluir que, entre os funcionários, há uma considerável disposição para a melhoria do desempenho, sendo assíduos, pontuais e conhecedores das normas, regulamentos, procedimentos operacionais e técnicos.

No que se refere à **qualidade dos benefícios** – 2,45 oferecidos pela instituição, observa-se, no geral, uma avaliação negativa, destacando-se que esta negatividade resulta dos benefícios legais – vale-alimentação (3,40), assistência social (2,20), assistência jurídica (2,20), sendo que os funcionários responderam negativamente quanto aos benefícios legais e assistenciais oferecidos, não sendo eles um fator de motivação para o trabalho – 2,00.

De maneira geral, na percepção dos funcionários da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, é possível dizer que os serviços prestados por iniciativa da organização não atendem satisfatoriamente às expectativas dos funcionários.

4.2.2.3.3 Fator Organização e Condições de Trabalho

Este fator é composto pelos subfatores adequação da estrutura, clareza organizacional, apoio logístico proporcionado, justiça predominante, comprometimento e interesse, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 34 - Perfil das respostas dos funcionários do cartório da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho

QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR X= 3,28	ESCALA				
		1	2	3	4	5
ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA X= 3,26						
3.1 Na sua percepção, a quantidade de chefias (delegados) existentes na 1ª DPCap em relação às necessidades é:		3,40				
3.2 Você acha que a quantidade de funcionários na 1ª DPCap em relação às necessidades do serviço é:		3,40				
3.9 Até que ponto o sistema de comunicação (mensagem, memorandos, jornais, portarias, etc) contribui para melhorar o seu desempenho no trabalho:		3,00				
CLAREZA ORGANIZACIONAL X= 4,30						
3.3 Você diria que conhece as tarefas e responsabilidades do seu trabalho?		4,60				
3.8 Até que ponto você acha que o trabalho no seu setor é organizado?		4,00				
APOIO LOGÍSTICO PROPORCIONADO X= 2,44						
3.11.1 Ventilação		2,40				
3.11.2 Ruído – Barulho		2,80				
3.11.3 Temperatura		2,40				
3.11.4 Iluminação		2,60				
3.11.5 Espaço adequado		2,20				

Continuação

3.11.6 Limpeza	2,20
3.11.7 Móveis e equipamentos	2,40
3.11.8 Equipamentos de informática	2,60
3.11.9 Manutenção	2,40
JUSTIÇA PREDOMINANTE X= 3,60	
3.5 Na sua opinião, você considera que no seu setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas?	3,60
COMPROMETIMENTO E INTERESSE X= 2,82	
3.4 Você participa do planejamento e das decisões que envolvem seu trabalho?	3,40
3.6 Você acha que os funcionários se esforçam para evitar erros e desperdícios no serviço?	2,40
3.7 No seu setor de trabalho as pessoas orientam seus esforços em função dos objetivos e prioridades da 1ª DPCap?	2,80
3.10.1 Gostam de trabalhar	3,00
3.10.2 Evitam o trabalho	2,60
3.10.3 Assumem responsabilidades	2,60
3.10.4 São auto-suficientes no seu trabalho	2,80
3.10.5 Necessitam de controle no seu trabalho	3,60
3.10.6 Zelam pela economia de materiais na 1ª DPCap	2,60
3.10.7 Conservam o patrimônio da 1ª DPCap	2,40

Fonte: Pesquisa

No fator **organização e condições de trabalho**, na percepção dos funcionários, constata-se uma satisfação mediana dos respondentes quanto ao fator – 3,28.

No subfator **adequação da estrutura**, as afirmativas “quantidade de funcionários em relação as necessidades de serviço” e “quantidade de chefias em relação as necessidades” atingiram índices de 3,40 cada, tornando-se, assim, os mais altos deste grupo. Isso demonstra que a quantidade de policiais trabalhando na 1ª Delegacia de Polícia da Capital é, segundo os funcionários de cartório, satisfatório. Na outra afirmativa, “sistema de comunicação” – 3,00, foi diferente, demonstrando uma certa insatisfação dos funcionários quanto a este item. Como se vê, os funcionários entendem que a quantidade do pessoal existente na organização está de acordo com as necessidades, havendo, portanto, uma certa falta de comunicação interna.

Por sua vez, no subfator **clareza organizacional** – 4,30 nota-se que os funcionários conhecem amplamente suas tarefas e responsabilidades – 4,60, acreditando que a organização do trabalho no setor é eficiente – 4,00. Supõe-se, portanto, que os altos índices atribuídos a este subfator estejam relacionados com a dedicação, comprometimento e interesse dos funcionários pelo trabalho, como já mencionado nos quadros anteriores.

No que diz respeito ao **apoio logístico proporcionado** – 2,44, constata-se que todas as afirmativas relativas ao subfator apresentaram índices entre 2,20 e 2,80, resultado este bastante negativo, demonstrando índices que refletem pouca satisfação, abaixo de (3,00), não oferecendo, portanto, condições físicas, materiais e de equipamentos em quantidade e qualidade suficientes para o bom desempenho das funções.

Na percepção dos funcionários, o subfator **justiça predominante** – 3,60 indica que a distribuição das tarefas entre os funcionários no setor de trabalho é razoável.

O **comprometimento e interesse** dos funcionários pelo trabalho – 2,82 apresenta índices médios muito homogêneos, destacando-se o item “necessidade de controle no trabalho” – 3,60 e “participação no planejamento e decisões que envolvam seu trabalho” – 3,40. O destaque negativo fica por conta da questão “esforço para evitar erros e desperdícios no serviço”, com índice de 2,40.

4.2.2.3.4 Fator Relacionamento Interpessoal

Este fator é composto pelos subfatores relacionamento existente, cooperação existente e consideração humana, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 35 - Perfil das respostas dos funcionários do cartório da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal

		ESCALA
QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR X= 3,53	1 2 3 4 5
RELACIONAMENTO EXISTENTE	X= 3,60	
4.1 O relacionamento no seu setor de trabalho entre funcionários e a chefia é adequado?		3,60
COOPERAÇÃO EXISTENTE	X= 3,45	
4.3 O relacionamento no seu setor de trabalho entre os funcionários é cooperativo?		3,80

Continuação

4.4 Como você classificaria o nível de companheirismo e integração na 1ª DPCap?	3,40
4.6 No seu entendimento, qual o grau de descontração, espontaneidade existente no seu ambiente de trabalho?	3,40
4.8 Até que ponto seus colegas de setor incentivam uns aos outros para um melhor desempenho?	3,20
CONSIDERAÇÃO HUMANA	X= 3,55
4.2 O relacionamento no seu setor de trabalho entre os funcionários é cordial?	3,60
4.5 O grau de consideração e apreço existente entre seus colegas de trabalho é:	3,60
4.7 No seu setor, as pessoas são cooperativas e têm espírito de equipe?	3,80
4.9 Em seu setor, as pessoas tendem a reconhecer a competência profissional dos colegas?	3,20

Fonte: Pesquisa

O **relacionamento existente** pode ser considerado como razoavelmente bom, visto que obteve um índice médio de 3,60. É conveniente observar que o relacionamento chefia/funcionário favorece o bom desempenho na execução das tarefas, uma vez que apresentou um índice bastante positivo.

Analisando-se o subfator **cooperação existente** – 3,45, excetuando o item “incentivo entre os colegas para um melhor desempenho” – 3,20, os demais itens apresentam resultados positivos, ou seja, acima de 3,20.

No subfator **consideração humana** – 3,55, a cooperação e espírito de equipe obteve a maior média – 3,80, isto retrata a união dos funcionários no âmbito da organização. Nas outras três questões também houve posicionamento favorável, tendo em vista que todos os itens obtiveram índices acima de 3,20.

4.2.2.3.5 Fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

Este fator é composto pelos subfatores credibilidade da chefia, competência e qualificação da chefia, delegação, clareza percebida, ênfase na participação, consideração humana, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 36 - Perfil das respostas dos funcionários do cartório da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

		ESCALA				
QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR X= 2,60	1	2	3	4	5
CREDIBILIDADE DA CHEFIA X= 2,93						
5.1 Você diria que as chefias (delegados) na 1ª DPCap usam o poder em benefício próprio ou de grupos?		2,80				
5.6 No seu entendimento, as chefias da 1ª DPCap atualmente desfrutam de credibilidade junto à comunidade:		2,80				
5.11 Você confia no seu chefe?		3,20				
COMPETÊNCIA E QUALIFICAÇÃO DA CHEFIA X= 2,80						
5.2 Na sua opinião, as pessoas que ocupam cargos de chefia na 1ª DPCap estão preparadas para essa função?		3,60				
5.3 Essas chefias exercem liderança?		2,60				
5.4 A chefia estimula, motiva e incentiva o funcionário para o seu aperfeiçoamento profissional?		2,20				
5.14 O chefe é competente e conhece a fundo todos os setores da 1ª DPCap?		2,80				
DELEGAÇÃO X= 2,70						
5.7 Você diria que a chefia delega competência na execução das tarefas?		3,00				
5.8 Em que medida o chefe oferece acompanhamento para o desenvolvimento do trabalho?		2,40				
CLAREZA PERCEBIDA X= 2,40						
5.9 O chefe comunica-se claramente e esclarece os planos para os funcionários?		2,40				
ÊNFASE NA PARTICIPAÇÃO X= 2,30						
5.5 As sugestões ou soluções apresentadas individualmente ou por grupos de trabalho são aceitas e aplicadas pelas chefias?		2,40				
5.10 O chefe discute e troca idéias com o grupo de trabalho?		2,20				
CONSIDERAÇÃO HUMANA X= 2,50						
5.12 O chefe costuma fazer elogios e comentários sobre o desempenho de seus subordinados?		2,20				
5.13 O chefe reclama ou repreende publicamente quando o trabalho é deficiente?		2,80				

Fonte: Pesquisa

No que se refere ao subfator credibilidade da chefia, a média obtida foi baixa, apresentando um índice de 2,93, sendo que os itens referentes ao “uso do poder em benefício próprio ou de grupos”, “credibilidade junto a comunidade” e “confiança no chefe”, apresentaram índice de 2,80, 2,80 e 3,20, respectivamente.

No tocante ao subfator competência e qualificação, a média obtida pelas chefias foi de 2,80, representando um índice de qualificação e competência também baixo. O surpreendente foi a análise do item referente a motivação e incentivo ao funcionário quanto a seu aperfeiçoamento profissional – 2,20, média esta de repercussão muito negativa.

Quanto à delegação de competência por parte das chefias, os funcionários consideram-na também muito baixa – 2,70. Em razão disto, o grau de acompanhamento do desenvolvimento das atividades é também baixo – 2,40.

A clareza percebida – 2,40 indica que as chefias dispõem de um nível de organização e planejamento negativo, com uma capacidade de comunicação insuficiente.

No subfator ênfase na participação – 2,30, destaca-se que a relação da chefia com o grupo de trabalho na discussão e troca de idéias – 2,20 e a aplicabilidade e a aceitabilidade das sugestões apresentadas pelos subordinados às chefias – 2,40 não apresentam índices favoráveis. Deduz-se, portanto, que os chefes não trocam idéias com seus subordinados sobre as atividades do setor, nem, na maioria das vezes, as acatam quando existem.

A consideração humana das chefias para com os subordinados apresenta um índice de 2,50, sendo que a prática de elogios e comentários não é freqüente – 2,20. Apresentando um índice de 2,80 no que diz respeito a reclamação e repreensão pública quando o trabalho é deficiente.

4.2.2.3.6 Fator Satisfação Pessoal

Este fator é composto pelos subfatores satisfação no trabalho, jornada de trabalho, prestígio obtido, reconhecimento proporcionado, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 37 - Perfil das respostas dos funcionários do cartório da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Satisfação Pessoal

QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR X= 2,98	ESCALA				
		1	2	3	4	5
SATISFAÇÃO NO TRABALHO X= 3,20						
6.9 Você está satisfeito com seu emprego na 1ª DPCap?		3,00				
6.10 Você está satisfeito com o trabalho que executa?		3,80				
6.11 Você sente-se integrado à 1ª DPCap?		3,20				
6.12 Você está satisfeito com o seu setor de trabalho?		2,80				
JORNADA DE TRABALHO X= 3,20						
6.4 O horário de trabalho (8 horas diárias ou plantão 24 horas) que você realiza suas atividades é:		3,20				
PRESTÍGIO OBTIDO X= 2,80						
6.1 Considerando sua formação profissional, o cargo que você exerce atualmente é motivador?		3,00				
6.2 Você considera que a denominação do seu cargo é um fator de prestígio pessoal ?		3,00				
6.5 O prestígio que você desfruta na instituição pelo trabalho que executa é:		2,40				
RECONHECIMENTO PROPORCIONADO X= 2,72						
6.3 Considerando as atividades que você exerce e as condições oferecidas pela 1ª DPCap, o seu salário é motivador?		2,40				
6.6 O grau de responsabilidade que lhe é atribuído é coerente com a sua capacidade?		3,60				
6.7 Com que frequência você é chamado a dar contribuição em assuntos importantes?		2,20				
6.8 Você tem expectativa de ascender profissionalmente na Polícia Civil?		2,60				
6.13 A 1ª DPCap costuma dar atenção aos problemas pessoais dos funcionários?		2,80				

Fonte: Pesquisa

Quanto à satisfação no trabalho – 3,20, os índices são positivos, destacando-se a satisfação no trabalho executado – 3,80, já a satisfação com o setor de trabalho – 2,80 apresentou índice mais reduzida.

Em relação à jornada de trabalho – 3,20, os funcionários do cartório entendem que o turno que trabalham (8 horas diárias ou plantão de 24 horas) é razoavelmente positivo.

Com referência ao prestígio obtido – 2,80, os funcionários consideram como medianamente negativo a relação entre o cargo, motivação e prestígio – 3,00, assim como também com relação ao prestígio pessoal – 2,40.

Quanto ao reconhecimento proporcionado – 2,72, exceto o item referente a responsabilidade atribuída e sua capacidade – 3,60, os demais apresentaram resultados relativamente baixos, fato mais aparente com relação ao salário – 2,40 e contribuição para assuntos importantes – 2,20.

4.2.2.4 Grupo setorial “4” – Comissariado

Neste item analisaremos todos os fatores estudados no presente trabalho, tomando-se como parâmetro os funcionários que trabalham no comissariado.

4.2.2.4.1 Fator Imagem e Avaliação

QUADRO 38 - Perfil das respostas dos funcionários do comissariado da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo os subfatores que compõem o fator Imagem e Avaliação

QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR $X= 2,86$	ESCALA				
		1	2	3	4	5
SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS	$X= 2,97$					
1.1 Você acha que a imagem da 1ª DPCap na comunidade externa é:						2,28
1.5 De uma maneira geral, como você considera o atendimento às pessoas que procuram a 1ª DPCap?						3,64
1.6 Na sua percepção, como você avalia o grau de satisfação da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados pela 1ª DPCap?						3,00
PERCEPÇÃO FIGURATIVA	$X= 2,42$					
1.4 Com que frequência você associa a 1ª DPCAP, com a imagem depreciativa que se faz do serviço público na imprensa/mídia:						3,07
1.13.1 A 1ª DPCap é uma organização organizada?						1,64
1.13.2 A 1ª DPCap é uma organização apática/atrasada?						2,57
1.13.3 A 1ª DPCap é uma organização clientelista?						3,21
1.13.4 A 1ª DPCap é uma organização humanizada?						2,35
1.13.5 A 1ª DPCap é uma organização moderna /desafiante?						1,71

Continuação

SENTIMENTO DE IDENTIDADE	X= 3,38	
1.2 Até que ponto você se sente disposto a melhorar a imagem da 1ª DPCap?		3,92
1.3 Você fica indignado quando ouve alguém depreciando a imagem da 1ª DPCap ?		3,57
1.9 Até que ponto você "veste a camisa" da 1ª DPCap?		4,21
1.10 Na sua opinião, a imagem pública da 1ª DPCap desperta sentimento de orgulho em você?		2,85
1.11 Você acredita que os funcionários conhecem e estão integrados aos objetivos da 1ª DPCap?		2,35
PRESTÍGIO OBTIDO	X= 2,68	
1.7 Você acha que os funcionários valorizam (prestigiam) a 1ª DPCap?		2,71
1.8 Você acredita que trabalhar na 1ª DPCap pode levar um bom futuro profissional?		2,42
1.12 Na sua percepção, qual o prestígio de que você desfruta na comunidade externa por trabalhar na 1ª DPCap?		2,92

Fonte: Pesquisa

No quadro 38, observa-se que a média do subfator imagem e avaliação encontra-se na área de caracterização medianamente negativa, indicando, portanto, que a percepção dos funcionários sobre a **imagem e avaliação** da 1ª Delegacia de Polícia da Capital é medianamente negativa – 2,86, com reflexos desfavoráveis na percepção do clima.

O quadro mostra que no subfator **satisfação dos usuários** a média obtida foi de 2,97. A maior média corresponde ao atendimento às pessoas que procuram a 1ª DPCap – 3,64, enquanto que a afirmativa de menor índice médio corresponde à imagem da 1ª DPCap na comunidade externa – 2,28. Estes dados mostram que a percepção dos servidores sobre a satisfação dos usuários da 1ª Delegacia de Polícia da Capital é medianamente negativa.

O subfator **percepção figurativa** apresenta uma média final de 2,42; destacando-se um resultado importante, que os funcionários consideram a 1ª Delegacia de Polícia da Capital com características altamente negativa com relação a ser organizada – 1,64 e a ser moderna e desafiante – 1,71.

Quanto ao **sentimento de identidade**, a média – 3,38 permite interpretar que os funcionários se sentem identificados com a instituição em que trabalham, apresentando o maior índice quanto ao item “você veste a camisa da 1ª DPCap” – 4,21 é o mais baixo,

“você acredita que os funcionários conhecem e estão integrados aos objetivos da 1ª DPCap” – 2,35.

No que se refere ao **prestígio obtido**, constatou-se a média de 2,68, revelando uma percepção negativa, tanto em relação à expectativa de futuro profissional quanto a valorização (prestígio) por trabalhar na 1ª DPCap.

4.2.2.4.2 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

Este fator é composto pelos subfatores condições de progresso funcional, reconhecimento proporcionado, comprometimento/interesse pelo trabalho e qualidade nos benefícios, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 39 - Perfil das respostas dos funcionários do comissariado da 1ª DPCap, de acordo com os subfatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

	ESCALA
QUESTÕES MÉDIA DO FATOR X= 2,54	1 2 3 4 5
CONDIÇÕES DE PROGRESSO FUNCIONAL X= 2,35	
2.2 O sistema de capacitação da SSP/SC satisfaz as necessidades de formação e aperfeiçoamento dos funcionários?	2,21
2.3 O treinamento oferecido pela SSP/SC proporciona crescimento profissional, gerando maior satisfação para o trabalho?	2,85
2.4 Os programas de treinamento de que você participou contribuíram ou têm contribuído para seu progresso profissional?	2,71
2.7 Você diria que a SSP/SC oferece boas condições de progresso profissional à maioria dos seus funcionários?	1,64
RECONHECIMENTO PROPORCIONADO X= 2,02	
2.1 Você acha que a política de Recursos Humanos da Secretaria de Segurança Pública – SSP/SC valoriza o servidor quanto ao seu desempenho profissional?	2,00
2.6 Você acha que os profissionais competentes realmente têm oportunidade na SSP/SC?	1,85
2.8 Considerando o mercado de trabalho e as atividades que você executa, você diria que sua remuneração é:	2,21
COMPROMETIMENTO/ INTERESSE PELO TRABALHO X= 3,54	
2.5 Até que ponto você acha que os funcionários da 1ª DPCap têm interesse em melhorar seu desempenho profissional?	2,71

Continuação

2.10 Até que ponto você é assíduo e pontual ao serviço?	3,85
2.11 Você afirmaria que conhece e observa as normas legais e regulamentares da 1ª DPCap?	4,07
QUALIDADE DOS BENEFÍCIOS X= 2,28	
2.9 Você considera que os benefícios legais e assistências oferecidas pela SSP/SC são um fator de motivação para o trabalho?	1,85
2.12 Qual é a sua opinião sobre o nível de qualidade de cada um dos benefícios abaixo descritos oferecidos aos funcionários:	
2.12.1 vale-alimentação	3,35
2.12.2 assistência social	2,14
2.12.3 assistência jurídica	1,78

Fonte: Pesquisa

Analisando-se o quadro 39, constata-se, no geral, uma média de 2,54. Isto significa dizer que, neste contexto, os subfatores relacionados com o fator **desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos** correspondem a um nível baixo na escala de respostas, com características negativas no clima organizacional.

Porém, se observados isoladamente cada um dos subfatores que compõem este fator, nota-se que três deles (progresso profissional, reconhecimento proporcionado e qualidade dos benefícios) encontram-se na faixa negativa da escala, com médias de 2,35, 2,02 e 2,28, respectivamente. Verifica-se, assim, uma acentuada insatisfação por parte dos funcionários, tanto no que se refere às condições de ascensão funcional como naquelas relativas à benefícios.

Quanto ao subfator **condições de progresso funcional**, nota-se que todas as afirmativas apresentam índices abaixo de 2,85, apresentando o menor índice de 1,64 quanto ao item do progresso funcional aos funcionários.

No **conhecimento proporcionado** – 2,02, constata-se também uma forte insatisfação dos funcionários. A média das respostas indica que a política de Recursos Humanos não atende às expectativas profissionais dos funcionários.

O subfator **comprometimento e interesse pelo trabalho** alcançou índice de 3,54, que, na escala, importa dizer ter sido o mais expressivo do grupo. Pode-se concluir que, entre os funcionários, há uma considerável disposição para a melhoria do

desempenho, sendo assíduos, pontuais e conhecedores das normas, regulamentos, procedimentos operacionais e técnicos.

No que se refere à **qualidade dos benefícios** – 2,28 oferecidos pela instituição, observa-se, no geral, uma avaliação negativa, destacando-se que esta negatividade resulta dos benefícios legais, vale-alimentação – 3,35, este sendo o mais expressivo positivamente, assistência social – 2,14, assistência jurídica – 1,78, sendo que os funcionários responderam negativamente quanto aos benefícios legais e assistenciais oferecidos, não sendo eles um fator de motivação para o trabalho – 1,85.

4.2.2.4.3 Fator Organização e Condições de Trabalho

Este fator é composto pelos subfatores adequação da estrutura, clareza organizacional, apoio logístico proporcionado, justiça predominante, comprometimento e interesse, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 40 - Perfil das respostas dos funcionários do comissariado da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho

		ESCALA
QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR X= 2,68	1 2 3 4 5
ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA X= 2,04		
3.1 Na sua percepção, a quantidade de chefias (delegados) existentes na 1ª DPCap em relação às necessidades é:		2,28
3.2 Você acha que a quantidade de funcionários na 1ª DPCap em relação às necessidades do serviço é:		1,57
3.9 Até que ponto o sistema de comunicação (mensagem, memorandos, jornais, portarias, etc) contribui para melhorar o seu desempenho no trabalho:		2,28
CLAREZA ORGANIZACIONAL X= 3,53		
3.3 Você diria que conhece as tarefas e responsabilidades do seu trabalho?		4,21
3.8 Até que ponto você acha que o trabalho no seu setor é organizado?		2,85
APOIO LOGÍSTICO PROPORCIONADO X= 2,78		
3.11.1 Ventilação		3,35
3.11.2 Ruído – Barulho		2,42
3.11.3 Temperatura		2,85

Continuação

3.11.4 Iluminação	3,78
3.11.5 Espaço adequado	3,00
3.11.6 Limpeza	2,71
3.11.7 Móveis e equipamentos	2,35
3.11.8 Equipamentos de informática	2,57
3.11.9 Manutenção	2,07
JUSTIÇA PREDOMINANTE X= 2,35	
3.5 Na sua opinião, você considera que no seu setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas?	2,35
COMPROMETIMENTO E INTERESSE X= 2,72	
3.4 Você participa do planejamento e das decisões que envolvem seu trabalho?	2,50
3.6 Você acha que os funcionários se esforçam para evitar erros e desperdícios no serviço?	2,21
3.7 No seu setor de trabalho as pessoas orientam seus esforços em função dos objetivos e prioridades da 1ª DPCap?	2,50
3.10.1 Gostam de trabalhar	2,78
3.10.2 Evitam o trabalho	2,64
3.10.3 Assumem responsabilidades	3,07
3.10.4 São auto-suficientes no seu trabalho	2,78
3.10.5 Necessitam de controle no seu trabalho	2,87
3.10.6 Zelam pela economia de materiais na 1ª DPCap	2,64
3.10.7 Conservam o patrimônio da 1ª DPCap	3,28

Fonte: Pesquisa

No fator **organização e condições de trabalho**, na percepção dos funcionários, constata-se uma satisfação medianamente negativa dos respondentes quanto ao fator – 2,68.

No subfator **adequação da estrutura** – 2,04, a afirmativa “quantidade de funcionários em relação as necessidades de serviço” atingiu índice de 1,57 tornando-se, assim, o mais baixo deste grupo. Isso demonstra que a quantidade de policiais trabalhando na 1ª Delegacia de Polícia da Capital é insatisfatório. Nas outras afirmativas – quantidade de chefias – 2,28 e sistema de comunicação – 2,28, não foi diferente a insatisfação dos funcionários. Como se vê, os servidores entendem que a quantidade do pessoal existente na

organização não está de acordo com as necessidades, ou melhor, está aquém do necessário, apresentando-se índices baixíssimos, portanto, a falta de material humano é algo alarmante segundo a categoria 4 (comissariado).

Por sua vez, no subfator **clareza organizacional** – 3,53 nota-se que os funcionários conhecem amplamente suas tarefas e responsabilidades – 4,21. Todavia, entendem que a organização do trabalho no setor não é tão eficiente – 2,85. Supõe-se, portanto, que o alto índice atribuído a este subfator esteja relacionado com a dedicação, comprometimento e interesse dos funcionários pelo trabalho.

No que diz respeito ao **apoio logístico proporcionado** – 2,78, constata-se que apenas as afirmativas relativas às condições de ventilação – 3,35 e de iluminação – 3,78 são satisfatórias, ao passo que todas as outras condições de trabalhos arroladas neste subfator apresentaram índices que refletem pouca satisfação, ou seja, abaixo de 3,00, refletindo que as condições físicas, materiais e de equipamentos não são em quantidade e qualidade suficientes para o bom desempenho das funções.

Na percepção dos funcionários, o subfator **justiça predominante** – 2,35 indica que a distribuição das tarefas entre os funcionários no setor de trabalho é razoavelmente negativa.

O **comprometimento e interesse** dos funcionários pelo trabalho – 2,72 apresenta índices médios muito homogêneos, destacando-se o item “conservam o patrimônio da 1ª DPCap” – 3,28. O destaque negativo fica por conta da questão “esforço para evitar erros e desperdícios no serviço”, com índice de 2,21.

4.2.2.4.4 Fator Relacionamento Interpessoal

Este fator é composto pelos subfatores relacionamento existente, cooperação existente e consideração humana, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 41 - Perfil das respostas dos funcionários do comissariado da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal

	ESCALA
QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR X= 2,90
RELACIONAMENTO EXISTENTE X= 2,42	1 2 3 4 5
4.1 O relacionamento no seu setor de trabalho entre funcionários e a chefia é adequado?	2,42
COOPERAÇÃO EXISTENTE X= 3,06	
4.3 O relacionamento no seu setor de trabalho entre os funcionários é cooperativo?	3,42
4.4 Como você classificaria o nível de companheirismo e integração na 1ª DPCap?	2,35
4.6 No seu entendimento, qual o grau de descontração, espontaneidade existente no seu ambiente de trabalho?	3,28
4.8 Até que ponto seus colegas de setor incentivam uns aos outros para um melhor desempenho?	3,21
CONSIDERAÇÃO HUMANA X= 3,24	
4.2 O relacionamento no seu setor de trabalho entre os funcionários é cordial?	3,64
4.5 O grau de consideração e apreço existente entre seus colegas de trabalho é:	2,85
4.7 No seu setor, as pessoas são cooperativas e têm espírito de equipe?	3,50
4.9 Em seu setor, as pessoas tendem a reconhecer a competência profissional dos colegas?	3,00

Fonte: Pesquisa

O **relacionamento existente** pode ser considerado como negativo, visto que obteve um índice médio de 2,42, o que contraria o favorecimento do bom desempenho na execução das tarefas, uma vez que apresentou um índice bastante baixo.

Analisando-se o subfator **cooperação existente** – 3,06, excetuando o item “companheirismo e integração na 1ª DPCap” – 2,35, os demais itens apresentaram resultados positivos.

No subfator **consideração humana** – 3,24, a cordialidade no trabalho obteve a maior média – 3,64, isto retrata a união dos funcionários no âmbito da organização. Nas outras três questões também houve posicionamento favorável, sendo que a afirmativa “consideração e apreço entre colegas” foi a que apresentou média mais baixa – 2,85.

4.2.2.4.5 Fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

Este fator é composto pelos subfatores credibilidade da chefia, competência e qualificação da chefia, delegação, clareza percebida, ênfase na participação, consideração humana, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 42 - Perfil das respostas dos funcionários do comissariado da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

	ESCALA
QUESTÕES	1 2 3 4 5
MÉDIA DO FATOR X= 2,09	
CREDIBILIDADE DA CHEFIA X= 2,59	
5.1 Você diria que as chefias (delegados) na 1ª DPCap usam o poder em benefício próprio ou de grupos?	3,00
5.6 No seu entendimento, as chefias da 1ª DPCap atualmente desfrutam de credibilidade junto à comunidade:	2,28
5.11 Você confia no seu chefe?	2,50
COMPETÊNCIA E QUALIFICAÇÃO DA CHEFIA X= 2,06	
5.2 Na sua opinião, as pessoas que ocupam cargos de chefia na 1ª DPCap estão preparadas para essa função?	2,42
5.3 Essas chefias exercem liderança?	1,92
5.4 A chefia estimula, motiva e incentiva o funcionário para o seu aperfeiçoamento profissional?	1,50
5.14 O chefe é competente e conhece a fundo todos os setores da 1ª DPCap?	2,42
DELEGAÇÃO X= 2,03	
5.7 Você diria que a chefia delega competência na execução das tarefas?	2,07
5.8 Em que medida o chefe oferece acompanhamento para o desenvolvimento do trabalho?	2,00
CLAREZA PERCEBIDA X= 1,78	
5.9 O chefe comunica-se claramente e esclarece os planos para os funcionários?	1,78
ÊNFASE NA PARTICIPAÇÃO X= 1,71	
5.5 As sugestões ou soluções apresentadas individualmente ou por grupos de trabalho são aceitas e aplicadas pelas chefias?	2,00
5.10 O chefe discute e troca idéias com o grupo de trabalho?	1,42

Continuação

CONSIDERAÇÃO HUMANA X= 2,42	
5.12 O chefe costuma fazer elogios e comentários sobre o desempenho de seus subordinados?	1,57
5.13 O chefe reclama ou repreende publicamente quando o trabalho é deficiente?	3,28

Fonte: Pesquisa

No que se refere ao subfator **credibilidade da chefia**, a média obtida foi baixa, apresentando um índice de 2,59, sendo que os itens referentes ao “uso do poder em benefício próprio ou de grupos”, “credibilidade junto a comunidade” e “confiança no chefe”, apresentaram índice de 3,00, 2,28 e 2,50, respectivamente.

No tocante ao subfator **competência e qualificação**, a média obtida pelas chefias foi de 2,06, representando um índice de qualificação e competência também baixo. O surpreendente foi a análise do item referente a motivação e incentivo ao funcionário quanto a seu aperfeiçoamento profissional – 1,50, média esta de repercussão muito negativa.

Quanto à **delegação** de competência por parte das chefias, os funcionários consideram-na também muito baixa – 2,03. Em razão disto, o grau de acompanhamento do desenvolvimento das atividades é também baixo – 2,00.

A **clareza percebida** – 1,78 indica que as chefias dispõem de um nível de organização e planejamento negativo, com uma capacidade de comunicação insuficiente.

No subfator **ênfase na participação** – 1,71, destaca-se que a relação da chefia com o grupo de trabalho na discussão e troca de idéias – 1,42 e a aplicabilidade e a aceitabilidade das sugestões apresentadas pelos subordinados às chefias – 2,00 não apresentam índices favoráveis. Deduz-se, portanto, que os chefes não trocam idéias com seus subordinados sobre as atividades do setor, nem acatam quando existem.

A **consideração humana** das chefias para com os subordinados apresenta um índice de 2,42, sendo que a prática de elogios e comentários não é freqüente – 1,57, apresentando um índice elevado – 3,28 no que diz respeito a reclamação e repreensão pública quando o trabalho é deficiente.

4.2.2.4.6 Fator Satisfação Pessoal

Este fator é composto pelos subfatores satisfação no trabalho, jornada de trabalho, prestígio obtido, reconhecimento proporcionado, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 43 - Perfil das respostas dos funcionários do comissariado da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Satisfação Pessoal

QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR X= 2,61	ESCALA				
		1	2	3	4	5
SATISFAÇÃO NO TRABALHO X= 2,72						
6.9 Você está satisfeito com seu emprego na 1ª DPCap?		2,28				
6.10 Você está satisfeito com o trabalho que executa?		3,28				
6.11 Você sente-se integrado à 1ª DPCap?		2,64				
6.12 Você está satisfeito com o seu setor de trabalho?		2,71				
JORNADA DE TRABALHO X= 2,92						
6.4 O horário de trabalho (8 horas diárias ou plantão 24 horas) que você realiza suas atividades é:		2,92				
PRESTÍGIO OBTIDO X= 2,45						
6.1 Considerando sua formação profissional, o cargo que você exerce atualmente é motivador?		2,14				
6.2 Você considera que a denominação do seu cargo é um fator de prestígio pessoal ?		2,21				
6.5 O prestígio que você desfruta na instituição pelo trabalho que executa é:		3,00				
RECONHECIMENTO PROPORCIONADO X= 2,36						
6.3 Considerando as atividades que você exerce e as condições oferecidas pela 1ª DPCap, o seu salário é motivador?		2,28				
6.6 O grau de responsabilidade que lhe é atribuído é coerente com a sua capacidade?		3,21				
6.7 Com que frequência você é chamado a dar contribuição em assuntos importantes?		1,57				
6.8 Você tem expectativa de ascender profissionalmente na Polícia Civil?		3,07				
6.13 A 1ª DPCap costuma dar atenção aos problemas pessoais dos funcionários?		1,71				

Quanto à satisfação no trabalho – 2,72, os índices são medianamente negativos, destacando-se positivamente somente a satisfação no trabalho executado – 3,28.

Em relação à jornada de trabalho – 2,92, os funcionários entendem que o turno que trabalham (8 horas diárias ou plantão de 24 horas) é considerado regular.

Com referência ao prestígio obtido – 2,45, os funcionários consideram como negativo a relação entre o cargo e motivação – 2,14, assim como a denominação do seu cargo ser um fator de prestígio – 2,21.

Quanto ao reconhecimento proporcionado – 2,36, exceto o item referente a responsabilidade atribuída e sua capacidade – 3,21, os demais apresentaram resultados baixos, fato mais aparente com relação a “ser chamado para dar contribuição em assuntos importantes” – 1,57 e “se a 1ª DPCap costuma dar atenção aos problemas pessoais dos funcionários” – 1,71.

4.2.2.5 Grupo setorial “5” – Gabinete

Neste item analisaremos todos os fatores estudados no presente trabalho, tomando-se como parâmetro os funcionários que trabalham nos gabinetes, ou seja, os delegados.

4.2.2.5.1 Fator Imagem e Avaliação

QUADRO 44 - Perfil das respostas dos funcionários do gabinete da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, segundo os subfatores que compõem o fator Imagem e Avaliação

QUESTÕES	MÉDIA DO FATOR X= 3,52	ESCALA				
		1	2	3	4	5
SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS X= 3,33						
1.1 Você acha que a imagem da 1ª DPCap na comunidade externa é:						3,25
1.5 De uma maneira geral, como você considera o atendimento às pessoas que procuram a 1ª DPCap?						3,50
1.6 Na sua percepção, como você avalia o grau de satisfação da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados pela 1ª DPCap?						3,25
PERCEPÇÃO FIGURATIVA X= 2,95						
1.4 Com que frequência você associa a 1ª DPCAP, com a imagem depreciativa que se faz do serviço público na imprensa/mídia:						3,25
1.13.1 A 1ª DPCap é uma organização organizada?						3,25
1.13.2 A 1ª DPCap é uma organização apática/atrasada?						3,25
1.13.3 A 1ª DPCap é uma organização clientelista?						2,25
1.13.4 A 1ª DPCap é uma organização humanizada?						3,50
1.13.5 A 1ª DPCap é uma organização moderna /desafiante?						2,25

Continuação

SENTIMENTO DE IDENTIDADE X=3,73	
1.2 Até que ponto você se sente disposto a melhorar a imagem da 1ª DPCap?	4,25
1.3 Você fica indignado quando ouve alguém depreciando a imagem da 1ª DPCap ?	4,25
1.9 Até que ponto você "veste a camisa" da 1ª DPCap?	4,50
1.10 Na sua opinião, a imagem pública da 1ª DPCap desperta sentimento de orgulho em você?	3,25
1.11 Você acredita que os funcionários conhecem e estão integrados aos objetivos da 1ª DPCap?	2,40
PRESTÍGIO OBTIDO X= 4,08	
1.7 Você acha que os funcionários valorizam (prestigiam) a 1ª DPCap?	3,25
1.8 Você acredita que trabalhar na 1ª DPCap pode levar um bom futuro profissional?	4,75
1.12 Na sua percepção, qual o prestígio de que você desfruta na comunidade externa por trabalhar na 1ª DPCap?	4,25

Fonte: Pesquisa

No quadro 44, observa-se que a média do subfator imagem e avaliação encontra-se na área de caracterização mediana, indicando a percepção dos funcionários sobre a **imagem e avaliação** da 1ª Delegacia de Polícia da Capital com índice de 3,52.

O quadro mostra que no subfator **satisfação dos usuários** a média obtida foi de 3,33, com os valores atribuídos a cada uma das afirmativas bastante próximos entre si.

O subfator **percepção figurativa** apresenta uma média final de 2,95, destacando-se um resultado importante, que os funcionários consideram a 1ª Delegacia de Polícia da Capital com características altamente negativa com relação a “ser moderna e desafiante” – 2,25, e se “é uma organização clientelista” – 2,25.

Quanto ao **sentimento de identidade**, a média – 3,73 permite interpretar que os funcionários se sentem identificados com a instituição em que trabalham.

No que se refere ao **prestígio obtido**, constatou-se a média de 4,08, revelando uma percepção positiva, tanto em relação à expectativa de futuro profissional quanto a valorização (prestígio) na comunidade externa por trabalhar na 1ª DPCap.

4.2.2.5.2 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

Este fator é composto pelos subfatores condições de progresso funcional, reconhecimento proporcionado, comprometimento/interesse pelo trabalho e qualidade nos benefícios, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 45 - Perfil das respostas dos funcionários do gabinete da 1ª DPCap, de acordo com os subfatores que compõem o fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

	ESCALA
QUESTÕES MÉDIA DO FATOR X= 3,32	1 2 3 4 5
CONDIÇÕES DE PROGRESSO FUNCIONAL X= 2,93	
2.2 O sistema de capacitação da SSP/SC satisfaz as necessidades de formação e aperfeiçoamento dos funcionários?	2,75
2.3 O treinamento oferecido pela SSP/SC proporciona crescimento profissional, gerando maior satisfação para o trabalho?	2,75
2.4 Os programas de treinamento de que você participou contribuíram ou têm contribuído para seu progresso profissional?	3,75
2.7 Você diria que a SSP/SC oferece boas condições de progresso profissional à maioria dos seus funcionários?	2,50
RECONHECIMENTO PROPORCIONADO X= 3,16	
2.1 Você acha que a política de Recursos Humanos da Secretaria de Segurança Pública – SSP/SC valoriza o servidor quanto ao seu desempenho profissional?	2,50
2.6 Você acha que os profissionais competentes realmente têm oportunidade na SSP/SC?	2,50
2.8 Considerando o mercado de trabalho e as atividades que você executa, você diria que sua remuneração é:	4,50
COMPROMETIMENTO/ INTERESSE PELO TRABALHO X= 4,08	
2.5 Até que ponto você acha que os funcionários da 1ª DPCap têm interesse em melhorar seu desempenho profissional?	3,25
2.10 Até que ponto você é assíduo e pontual ao serviço?	4,25
2.11 Você afirmaria que conhece e observa as normas legais e regulamentares da 1ª DPCap?	4,75
QUALIDADE DOS BENEFÍCIOS X= 3,12	
2.9 Você considera que os benefícios legais e assistências oferecidas pela SSP/SC são um fator de motivação para o trabalho?	3,50
2.12 Qual é a sua opinião sobre o nível de qualidade de cada um dos benefícios abaixo descritos oferecidos aos funcionários:	

	Continuação
2.12.1 vale-alimentação	4,00
2.12.2 assistência social	2,75
2.12.3 assistência jurídica	2,25

Fonte: Pesquisa

Analisando-se o quadro 45, constata-se, no geral, uma média de 3,32. Isto significa dizer que, neste contexto, os subfatores relacionados com o fator desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos correspondem a um nível intermediário na escala de respostas, com características medianas no clima organizacional.

Porém, se observados isoladamente cada um dos subfatores que compõem este fator, nota-se que três deles (progresso profissional, reconhecimento proporcionado e qualidade dos benefícios) encontram-se na faixa média a negativa da escala, com médias de 2,93, 3,16 e 3,12, respectivamente. Verifica-se, assim, uma acentuada insatisfação por parte dos funcionários, tanto no que se refere às condições de ascensão funcional como naquelas relativas à benefícios.

Quanto ao subfator condições de progresso funcional, nota-se que somente a afirmativa que faz referência a “treinamento x progresso profissional” apresenta média positiva – 3,75, refletindo, portanto, que, na percepção dos funcionários, as condições de progresso funcional deixam a desejar.

No conhecimento proporcionado – 3,16, constata-se também uma insatisfação dos funcionários. A média das respostas indica que a política de Recursos Humanos não atende às expectativas profissionais dos funcionários.

O subfator comprometimento e interesse pelo trabalho alcançou índice de 4,08, que na escala, importa dizer ter sido o mais expressivo do grupo. Pode-se concluir que, entre os funcionários, há uma considerável disposição para a melhoria do desempenho, sendo assíduos, pontuais e conhecedores das normas, regulamentos, procedimentos operacionais e técnicos.

No que se refere à qualidade dos benefícios – 3,12 oferecidos pela instituição, observa-se, no geral, uma avaliação negativa, destacando-se que esta negatividade resulta

dos benefícios legais, assistência social – 2,75 e assistência jurídica – 2,25, sendo que o item vale-alimentação apresentou índice positivo – 4,00. Já quanto os “benefícios legais e assistenciais oferecidos são um fator de motivação para o trabalho”, este apresentou um resultado de 3,50.

De maneira geral, na percepção dos funcionários de gabinete da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, é possível dizer que os serviços prestados por iniciativa da organização não atendem satisfatoriamente às expectativas dos funcionários.

4.2.2.5.3 Fator Organização e Condições de Trabalho

Este fator é composto pelos subfatores adequação da estrutura, clareza organizacional, apoio logístico proporcionado, justiça predominante, comprometimento e interesse, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 46 - Perfil das respostas dos funcionários do gabinete da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Organização e Condições de Trabalho

	ESCALA
QUESTÕES	1 2 3 4 5
MÉDIA DO FATOR X= 3,35	
ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA X= 2,83	
3.1 Na sua percepção, a quantidade de chefias (delegados) existentes na 1ª DPCap em relação às necessidades é:	3,50
3.2 Você acha que a quantidade de funcionários na 1ª DPCap em relação às necessidades do serviço é:	2,00
3.9 Até que ponto o sistema de comunicação (mensagem, memorandos, jornais, portarias, etc) contribui para melhorar o seu desempenho no trabalho:	3,00
CLAREZA ORGANIZACIONAL X= 4,25	
3.3 Você diria que conhece as tarefas e responsabilidades do seu trabalho?	4,75
3.8 Até que ponto você acha que o trabalho no seu setor é organizado?	3,75
APOIO LOGÍSTICO PROPORCIONADO X= 3,05	
3.11.1 Ventilação	3,50
3.11.2 Ruído – Barulho	2,50
3.11.3 Temperatura	3,25
3.11.4 Iluminação	3,50
3.11.5 Espaço adequado	2,75

Continuação

3.11.6 Limpeza	3,50
3.11.7 Móveis e equipamentos	2,75
3.11.8 Equipamentos de informática	2,50
3.11.9 Manutenção	3,25
JUSTIÇA PREDOMINANTE X= 3,50	
3.5 Na sua opinião, você considera que no seu setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas?	3,50
COMPROMETIMENTO E INTERESSE X= 3,12	
3.4 Você participa do planejamento e das decisões que envolvem seu trabalho?	3,25
3.6 Você acha que os funcionários se esforçam para evitar erros e desperdícios no serviço?	2,75
3.7 No seu setor de trabalho as pessoas orientam seus esforços em função dos objetivos e prioridades da 1ª DPCap?	3,25
3.10.1 Gostam de trabalhar	3,25
3.10.2 Evitam o trabalho	2,00
3.10.3 Assumem responsabilidades	3,75
3.10.4 São auto-suficientes no seu trabalho	3,25
3.10.5 Necessitam de controle no seu trabalho	3,50
3.10.6 Zelam pela economia de materiais na 1ª DPCap	3,00
3.10.7 Conservam o patrimônio da 1ª DPCap	3,25

Fonte: Pesquisa

No fator **organização e condições de trabalho**, na percepção dos funcionários de gabinete, constata-se uma satisfação medianamente positiva dos respondentes quanto ao fator – 3,35.

No subfator **adequação da estrutura**, a afirmativa “quantidade de funcionários em relação as necessidades de serviço” atingiu índice de 2,00 tornando-se, assim, o mais baixo deste grupo e do próprio fator “Organização e Condições de Trabalho”. Isso demonstra que a quantidade de policiais trabalhando na 1ª Delegacia de Polícia da Capital é insatisfatório, segundo o grupo em análise. Nas outras afirmativas – quantidade de chefias – 3,50 e sistema de comunicação – 3,00, a insatisfação dos funcionários delegados também evidenciada. Como se vê, os funcionários entendem que a quantidade do pessoal

existente na organização não está de acordo com as necessidades, havendo, portanto, falta de material humano.

Por sua vez, no subfator **clareza organizacional** – 4,25 nota-se que os funcionários conhecem amplamente suas tarefas e responsabilidades – 4,75, tendo sido o subfator que maior índice obteve dentro do fator “Organização e Condições de Trabalho”.

No que diz respeito ao **apoio logístico proporcionado** – 3,05, constata-se os índices foram homogêneos, entre 2,50 e 3,50, demonstrando uma satisfação mediana, não oferecendo, portanto, condições físicas, materiais e de equipamentos em quantidade e qualidade suficientes para o bom desempenho das funções básicas exigidas.

Na percepção dos funcionários, o subfator **justiça predominante** – 3,50 indica que a distribuição das tarefas entre os funcionários no setor de trabalho é razoável.

O **comprometimento e interesse** dos funcionários pelo trabalho – 3,12 apresenta índices médios muito homogêneos, exceto o item “evitam o trabalho” – 2,00 e “os funcionários se esforçam para evitar erros e desperdícios no serviço” – 2,75.

4.2.2.5.4 Fator Relacionamento Interpessoal

Este fator é composto pelos subfatores relacionamento existente, cooperação existente e consideração humana, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 47 - Perfil das respostas dos funcionários do gabinete da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Relacionamento Interpessoal

	ESCALA
QUESTÕES MÉDIA DO FATOR X= 3,87	1 2 3 4 5
RELACIONAMENTO EXISTENTE X= 4,25	
4.1 O relacionamento no seu setor de trabalho entre funcionários e a chefia é adequado?	4,25
COOPERAÇÃO EXISTENTE X= 3,62	
4.3 O relacionamento no seu setor de trabalho entre os funcionários é cooperativo?	4,00
4.4 Como você classificaria o nível de companheirismo e integração na 1ª DPCap?	3,75

Con tinuação

4.6 No seu entendimento, qual o grau de descontração, espontaneidade existente no seu ambiente de trabalho?	3,25
4.8 Até que ponto seus colegas de setor incentivam uns aos outros para um melhor desempenho?	3,50
CONSIDERAÇÃO HUMANA X= 3,75	
4.2 O relacionamento no seu setor de trabalho entre os funcionários é cordial?	4,00
4.5 O grau de consideração e apreço existente entre seus colegas de trabalho é:	3,50
4.7 No seu setor, as pessoas são cooperativas e têm espírito de equipe?	3,50
4.9 Em seu setor, as pessoas tendem a reconhecer a competência profissional dos colegas?	4,00

Fonte: Pesquisa

O **relacionamento existente** pode ser considerado como razoavelmente bom, visto que obteve um índice médio de 4,25, demonstrando que o relacionamento chefia/funcionário favorece o bom desempenho na execução das tarefas, uma vez que apresentou um índice bastante positivo.

Analisando-se o subfator **cooperação existente** – 3,62, excetuando o item “grau de descontração e espontaneidade no ambiente de trabalho” – 3,25, os demais itens apresentam resultados positivos.

No subfator **consideração humana** – 3,75, a “cordialidade no trabalho” e o “reconhecimento profissional” obtiveram as maiores médias – 4,00, isto retrata a união dos funcionários do gabinete no âmbito da organização. Nas outras duas questões também houve posicionamento favorável, uma vez que nas afirmativas “consideração e apreço entre colegas” e “cooperação e espírito de equipe” obtiveram médias de 3,50 cada.

4.2.2.5.5 Fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

Este fator é composto pelos subfatores credibilidade da chefia, competência e qualificação da chefia, delegação, clareza percebida, ênfase na participação, consideração humana, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 48 - Perfil das respostas dos funcionários do gabinete da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias

	ESCALA
QUESTÕES MÉDIA DO FATOR X= 3,46	1 2 3 4 5
CREDIBILIDADE DA CHEFIA X= 3,41	
5.1 Você diria que as chefias (delegados) na 1ª DPCap usam o poder em benefício próprio ou de grupos?	2,25
5.6 No seu entendimento, as chefias da 1ª DPCap atualmente desfrutam de credibilidade junto à comunidade:	4,00
5.11 Você confia no seu chefe?	4,00
COMPETÊNCIA E QUALIFICAÇÃO DA CHEFIA X= 3,62	
5.2 Na sua opinião, as pessoas que ocupam cargos de chefia na 1ª DPCap estão preparadas para essa função?	3,75
5.3 Essas chefias exercem liderança?	3,75
5.4 A chefia estimula, motiva e incentiva o funcionário para o seu aperfeiçoamento profissional?	3,25
5.14 O chefe é competente e conhece a fundo todos os setores da 1ª DPCap?	3,75
DELEGAÇÃO X= 3,50	
5.7 Você diria que a chefia delega competência na execução das tarefas?	3,75
5.8 Em que medida o chefe oferece acompanhamento para o desenvolvimento do trabalho?	3,25
CLAREZA PERCEBIDA X= 3,50	
5.9 O chefe comunica-se claramente e esclarece os planos para os funcionários?	3,50
ÊNFASE NA PARTICIPAÇÃO X= 3,37	
5.5 As sugestões ou soluções apresentadas individualmente ou por grupos de trabalho são aceitas e aplicadas pelas chefias?	3,50
5.10 O chefe discute e troca idéias com o grupo de trabalho?	3,25
CONSIDERAÇÃO HUMANA X= 3,37	
5.12 O chefe costuma fazer elogios e comentários sobre o desempenho de seus subordinados?	3,25
5.13 O chefe reclama ou repreende publicamente quando o trabalho é deficiente?	3,50

Fonte: Pesquisa

No que se refere ao subfator credibilidade da chefia, a média obtida foi medianamente positiva, apresentando um índice de 3,41, sendo que os itens referentes ao “uso do poder em benefício próprio ou de grupos”, “credibilidade junto a comunidade” e “confiança no chefe”, apresentaram índice de 2,25, 4,00 e 4,00, respectivamente.

No tocante ao subfator competência e qualificação, a média obtida pelas chefias foi de 3,62, representando um índice de qualificação e competência também medianamente positivo. O surpreendente foi a análise do item referente a motivação e incentivo ao funcionário quanto a seu aperfeiçoamento profissional – 3,25, item que apresentou a menor médio nesse subfator, sendo que os três outros apresentaram índices de 3,75.

Quanto à delegação de competência por parte das chefias, os funcionários consideram-na também muito mediana – 3,50, apresentando o “grau de acompanhamento do desenvolvimento das atividades” de 3,25.

A clareza percebida – 3,50 indica que as chefias dispõem de um nível de organização e planejamento positivo, segundo o grupo de delegados.

No subfator ênfase na participação – 3,37, destaca-se que a relação da chefia com o grupo de trabalho na discussão e troca de idéias – 3,25 e a aplicabilidade e a aceitabilidade das sugestões apresentadas pelos subordinados às chefias – 3,50, apresentando índices favoráveis.

A consideração humana das chefias para com os subordinados apresenta um índice de 3,37, sendo que a “prática de elogios e comentários” apresentou índice de 3,25 e a “repreensão quando o trabalho é deficiente” índice de 3,50.

4.2.2.5.6 Fator Satisfação Pessoal

Este fator é composto pelos subfatores satisfação no trabalho, jornada de trabalho, prestígio obtido, reconhecimento proporcionado, e pelas afirmativas que os identificam.

QUADRO 49 - Perfil das respostas dos funcionários do gabinete da 1ª DPCap de acordo com os subfatores que compõem o fator Satisfação Pessoal

	ESCALA
QUESTÕES MÉDIA DO FATOR X= 4,28	1 2 3 4 5
SATISFAÇÃO NO TRABALHO X= 4,37	
6.9 Você está satisfeito com seu emprego na 1ª DPCap?	4,50
6.10 Você está satisfeito com o trabalho que executa?	4,50
6.11 Você sente-se integrado à 1ª DPCap?	4,25
6.12 Você está satisfeito com o seu setor de trabalho?	4,25
JORNADA DE TRABALHO X= 4,75	
6.4 O horário de trabalho (8 horas diárias ou plantão 24 horas) que você realiza suas atividades é:	4,75
PRESTÍGIO OBTIDO X= 4,66	
6.1 Considerando sua formação profissional, o cargo que você exerce atualmente é motivador?	4,75
6.2 Você considera que a denominação do seu cargo é um fator de prestígio pessoal ?	4,75
6.5 O prestígio que você desfruta na instituição pelo trabalho que executa é:	4,50
RECONHECIMENTO PROPORCIONADO X= 3,35	
6.3 Considerando as atividades que você exerce e as condições oferecidas pela 1ª DPCap, o seu salário é motivador?	4,75
6.6 O grau de responsabilidade que lhe é atribuído é coerente com a sua capacidade?	4,50
6.7 Com que frequência você é chamado a dar contribuição em assuntos importantes?	3,75
6.8 Você tem expectativa de ascender profissionalmente na Polícia Civil?	1,25
6.13 A 1ª DPCap costuma dar atenção aos problemas pessoais dos funcionários?	2,50

Fonte: Pesquisa

Quanto à **satisfação no trabalho** – 4,37, os índices são positivos, sendo que todos os itens apresentaram resultados acima de 4,25.

Em relação à **jornada de trabalho** – 4,75, os funcionários do gabinete entendem que o turno que trabalham (8 horas diárias ou plantão de 24 horas) é excelente, apresentando, assim como o subfator anterior índices bastante favoráveis.

Com referência ao **prestígio obtido** – 4,66, os funcionários consideram como altamente favoráveis a relação entre o cargo e motivação – 4,75, assim como também com relação ao prestígio pessoal – 4,50.

Quanto ao **reconhecimento proporcionado** – 3,35, exceto o itens referentes a ascensão profissional – 1,25 e atenção aos problemas pessoais dos funcionários – 2,50, os demais itens apresentam resultados positivos. Com relação ao item ascensão profissional pode-se notar um índice bastante baixo, o que pode ser representado pelo fato dos funcionários de gabinete já terem atingido um alto nível profissional em relação aos demais funcionários analisados.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

5.1 Conclusão

As conclusões aqui formuladas prestam-se à generalização sobre as percepções dos funcionários da 1ª Delegacia de Polícia da Capital em relação a fatores significativos do *clima organizacional*, uma vez que a amostra coincidiu com a população, tendo sido aplicados questionários em todos os funcionários pertencentes ao quadro da Secretaria de Segurança Pública de Santa Catarina, somente os policiais lotados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, no período compreendido entre 18 a 29 de junho de 2001.

Ressalta Souza (1980) que o estudo de *clima* nas organizações tem sido negligenciado entre os estudiosos da administração brasileira, principalmente por não ser de pesquisa fácil e porque as organizações nem sempre estão dispostas a pôr a descoberto seus procedimentos internos. Também porque na área comportamental o próprio hábito de pesquisa científica ainda é incipiente no Brasil. O assunto é, no entanto, da maior importância para o entendimento e manejo da dinâmica organizacional, quer em suas relações internas, quer externas, já que os clientes são influenciados pelo *clima* percebido na organização.

Com base no objetivo geral da pesquisa – **analisar a percepção dos funcionários acerca de alguns fatores de *clima organizacional* considerados significantes** – e considerando-se as formalidades técnico-metodológicas aplicadas no projeto – **Análise de fatores significativos do *clima organizacional* da Polícia Civil de**

Santa Catarina: estudo de caso na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, permite-se considerar os seguintes aspectos conclusivos como suporte para a implantação do programa de qualidade.

5.1.1 Fator Imagem e Avaliação

Constata-se que a imagem da 1ª Delegacia de Polícia da Capital na comunidade externa foi considerada mediana – 3,02, entre todos os funcionários da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, com maior ênfase dada pelos funcionários do grupo 5 (gabinete), e menor ênfase pelos funcionários do grupo 4 (comissariado). Pode-se concluir que o prestígio que a instituição tem perante a sociedade, embora não muito alto, mas em grau mediano, pode favorecer a integração com os usuários e os integrantes da instituição.

Ainda neste fator verifica-se uma particularidade relacionada com a imagem e a satisfação: se, por um lado, tem-se uma imagem na comunidade externa considerada negativa, por outro os funcionários consideram que o atendimento às pessoas que procuram a 1ª Delegacia de Polícia da Capital é de índice médio para bom.

Observa-se ainda que os funcionários, de um modo geral, acham que a imagem pública da 1ª Delegacia de Polícia da Capital não desperta sentimento de orgulho e que os funcionários não estão integrados aos objetivos. Outra evidência deste sentimento é a forte indignação com os comentários que venham a depreciar a imagem pública da 1ª Delegacia de Polícia da Capital. Esta indignação se revela com mais ênfase entre os funcionários do cartório, apresentando um índice de 4,60.

Nesta mesma linha de sentimento observa-se uma elevada disposição dos funcionários em contribuir para a melhoria da imagem institucional – 4,24, embora haja uma contradição ao se verificar que os funcionários acreditam que os colegas valorizam (prestigiam) a 1ª Delegacia de Polícia da Capital – 2,72.

Por outro lado, apesar deste forte sentimento de identidade, de modo geral, com a instituição, os funcionários acreditam que a imagem depreciativa que a imprensa faz do serviço público – 2,93 corresponde parcialmente à realidade da 1ª Delegacia de Polícia da Capital.

Com relação ao subfator percepção figurativa, ficou demonstrado que a 1ª Delegacia de Polícia da Capital é uma organização de características nada dinâmicas e avançadas. Esta manifestação torna-se mais acentuada entre os funcionários do cartório, apresentando índice de 2,40. Por outro lado, quando se refere à impessoalidade e ao profissionalismo na 1ª Delegacia de Polícia da Capital verifica-se determinada satisfatoriedade nos resultados dos diversos grupos setoriais, indicando que a unidade policial em estudo é uma organização com características que incorpora procedimentos pouco corporativistas e clientelistas.

Este fator (imagem e avaliação) revela ainda uma outra realidade, a de que os funcionários não demonstraram muito interesse em se integrar aos objetivos da 1ª Delegacia de Polícia da Capital. Deduz-se, assim, que existe uma distância significativa entre o sentimento e a prática, cuja falibilidade pode estar no modelo estrutural da organização, em não materializar essas perspectivas de agregar a vontade em realizações concretas e objetivas voltadas para a disseminação dos objetivos no âmbito da instituição, junto aos funcionários. Dentre estes pode-se citar o programa de qualidade e o planejamento estratégico, bem como os programas de treinamento e desenvolvimento gerenciais.

5.1.2 Fator Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos

Existe a percepção de que as condições de progresso profissional na 1ª Delegacia de Polícia da Capital estão muito aquém das expectativas, em todos os grupos analisados. Esta baixa perspectiva decorre, fundamentalmente, da insatisfação quanto aos sistemas de capacitação e treinamento, por não contribuírem com o crescimento individual e nem atenderem aos anseios de ascensão funcional na carreira.

Esta insatisfação ocorre também, de forma generalizada, entre os funcionários, uma vez que a política de recursos humanos não valoriza condignamente o desempenho profissional e não concede oportunidades aos profissionais de maior competência. A remuneração, isto é, sua adequação com o mercado de trabalho em relação à função exercida, não foge à regra geral: os reclames são unânimes, com exceção da categoria 5, ou seja, os Delegados de Polícia. Embora esta pesquisa não permita um estudo comparativo com o mercado de trabalho, mesmo assim deduz-se ser necessário um estudo mais

profundo sobre este tema, identificando os possíveis descontentamentos manifestados pela maioria dos funcionários. Destaca-se ainda que esta política não oferece um sistema de avaliação satisfatório, já que não premia a competência profissional e favorece o predomínio de aspectos pessoais em detrimento dos aspectos profissionais.

Observa-se, portanto, que a política de recursos humanos praticada pela instituição não vem atendendo às expectativas da maioria dos seus funcionários. Talvez a participação e o envolvimento dos funcionários na definição de uma nova política de recursos humanos venha a propiciar novas perspectivas profissionais, premiando a competência e o desempenho funcional. Desta forma, é necessário repensar metodologias interdisciplinares disponíveis na instituição, gerando parcerias de compromissos mútuos, a fim de se suprir esta deficiência constatada pela pesquisa. Este pensamento é corroborado por Werther & Davis (1983), visto que para eles a atividade de administração de Recursos Humanos é um sistema interligado, com fronteiras bem definidas e inter-relacionadas com o ambiente externo e com os diversos componentes da organização.

Apesar da insatisfação dos funcionários em relação à política de recursos humanos, os mesmos demonstraram estarem bastante comprometidos e interessados pelo trabalho, tendo-se em vista os bons níveis de pontualidade e assiduidade – 4,03 e o grau de conhecimento e cumprimento das normas e regulamentos verificados – 4,13, características estas analisadas no geral pelos funcionários lotados na 1ª Delegacia de Polícia da Capital. Todavia, mesmo com esse grau de comprometimento, os funcionários afirmam não dispor de grande interesse na melhoria de seu desempenho – 3,06.

Sobre a qualidade dos benefícios, verifica-se, de um modo geral, que há maior satisfação em relação ao benefício do vale-alimentação do que os demais de características sociais e jurídicas, sendo que os funcionários não consideram a concessão destes benefícios como um fator de motivação para o trabalho – 2,10. Embora esta pesquisa não disponha de elementos suficientes para afirmá-lo, é corrente a opinião de que estes recursos deveriam ser integrados ao salário em forma de valores, exceto do vale-alimentação que já o é, garantindo assim melhores condições de vida aos funcionários.

5.1.3 Fator Organização e Condições de Trabalho

O primeiro sub-fator observado foi o referente à adequação da estrutura que, na percepção dos funcionários de todos os grupos, foi considerada altamente negativa do ponto de vista da quantidade de pessoal, bem como da quantidade de chefias. Da mesma forma negativa, conclui-se também que o sistema de comunicação não corresponde plenamente às necessidades organizacionais. Ainda assim os funcionários em geral demonstraram estar muito seguros de como executar suas tarefas, tendo clareza e conhecimento de suas responsabilidades no trabalho. Entretanto, é comum, entre os funcionários, o sentimento de que não há justiça na distribuição das tarefas no setor de trabalho, reclamação esta comum em todas as categorias. Por outro lado, os funcionários entendem que o seu local de trabalho é relativamente organizado.

Em contrapartida, a maioria dos funcionários considera que o apoio logístico proporcionado pela instituição, isto é, as reais condições de trabalho decorrentes da disponibilidade de móveis e equipamentos e do ambiente físico, não atende de forma adequada as necessidades do trabalho. Outra preocupação sob este subfator diz respeito à adequação do espaço físico e as condições de sua manutenção.

No comprometimento e interesse pelo trabalho detectou-se motivação apenas razoável entre os funcionários de modo geral, mais fortemente entre os respondentes dos grupos de investigação, expediente e gabinete, sendo que no geral os funcionários não se esforçam para evitar erros e desperdícios. É interessante destacar que os funcionários pouco orientam seus esforços em função dos objetivos e prioridades da 1ª Delegacia de Polícia da Capital. Provavelmente esta situação decorre da insatisfação resultante da política de recursos humanos, em especial, da baixa remuneração.

5.1.4 Fator Relacionamento Interpessoal

Constata-se que os respondentes dos diversos grupos setoriais, consideraram que existe um regular relacionamento entre as diversas categorias que compõem a unidade pesquisada, apresentando no fator relacionamento interpessoal, no geral, índice de 3,56.

A consideração humana e a cooperação existentes entre os funcionários das diversas categorias foram consideradas como de bom nível, favoráveis, portanto, a um

clima de harmonia, compreensão e ajuda mútua. No tocante a estes sub-fatores as diferenças entre os diversos grupos setoriais de estudo foram pouco significativas.

Já na perspectiva da cooperação existente, nota-se que os funcionários do setor de expediente foram os que apresentaram menor índice – 3,00 neste subfator. Ao passo que o grau de descontração e espontaneidade no setor de trabalho é percebido pelos funcionários de todas as categorias. Enfim, as questões correspondentes ao relacionamento interpessoal demonstram existir cordialidade, cooperação, consideração, espírito de equipe, descontração e espontaneidade no ambiente de trabalho entre as diversas categorias que compõem a instituição.

5.1.5 Fator Sucessão Político-administrativa e Comportamento das Chefias

Observa-se que no geral, por parte dos respondentes, o comportamento das chefias, por sua vez, foi considerado negativo em relação à credibilidade e confiabilidade que desperta entre os funcionários. Sua competência, contudo, é considerada baixa do ponto de vista da qualificação para o exercício de chefia, inclusive na percepção dos respondentes da categoria 5 (gabinete) – Delegados de Polícia. Já nos itens referentes a prática da liderança, seja no acompanhamento do trabalho ou da aceitação de sugestões por parte dos subordinados, foi considerada negativa em todos os grupos setoriais, com uma pequena diferença com relação as respostas do grupo 5. A consideração humana das chefias para com os subordinados foi considerada também negativa, principalmente em relação à prática de elogios e comentários sobre o desempenho dos funcionários. Portanto, sugerem-se cursos de treinamento gerencial que desenvolvam a participação, o comprometimento, a responsabilidade e profissionalismo das chefias em todos os níveis hierárquicos.

5.1.6 Fator Satisfação Pessoal

No que refere-se ao **Fator Satisfação Pessoal**, a pesquisa revela que a satisfação no trabalho, quanto ao tipo e ao setor de trabalho, apresenta diferentes gritantes quanto as categorias de 1 a 4 e a categoria 5, demonstrando correspondência negativa dos funcionários com o ambiente de trabalho.

A jornada de trabalho não é bem aceita pelos respondentes dos grupos 1, 2 e 4, sendo que os respondentes do grupo 5 apresentam-se bastante satisfeitos com a carga horária e o grupo 3, satisfatoriamente satisfeitos.

No que tange ao prestígio obtido em relação ao cargo, com exceção do respondentes do grupo 5, os demais apresentaram-se bastantes insatisfeitos com relação a esta característica.

Já no questionamento se o salário é motivador em relação às atividades exercidas e às condições de trabalho, os respondentes de todos os grupos setoriais foram unânimes em expressar sua desmotivação, com exceção dos respondentes do grupo 5, que, como já foi visto anteriormente, recebem salários bastante diferentes das demais categorias.

Outro ponto em que os índices foram baixos em todos os grupos setoriais foi na questão referente ao nível de preocupação da 1ª Delegacia de Polícia da Capital com os problemas pessoais dos funcionários. Já em relação à frequência com que os funcionários são chamados a contribuir em assuntos importantes, observou-se índice também baixo. Conclui-se, portanto, que o *clima organizacional* na 1ª Delegacia de Polícia da Capital é bastante favorável ao desenvolvimento das atividades estabelecidas para a unidade, sendo considerado muito propício para a implantação de um programa de qualidade.

Dentre os fatores positivos ao *clima organizacional* verificado, destacam-se o elevado grau de integração, comprometimento e sentimento de identidade de seus funcionários com a imagem institucional da unidade pesquisada. Os funcionários apresentam características de clareza organizacional com a instituição e mais precisamente com seu trabalho, apresentando-se características de um ambiente de trabalho cooperativo e com pontos de consideração humana.

A melhoria do *clima organizacional* existente na unidade deverá ser buscada em três frentes principais de atuação: a) reavaliação da política de recursos humanos, centrando-a, essencialmente, na valorização da competência profissional; b) implantação de um programa de desenvolvimento gerencial, com a finalidade de qualificar e preparar novas lideranças; e, ainda, c) no oferecimento de condições físicas e materiais mais adequadas ao trabalho.

Acredita-se que a implantação de um programa de qualidade seja um meio altamente eficiente para o desenvolvimento das condições necessárias ao atendimento das expectativas organizacionais e pessoais dos funcionários da unidade policial pesquisada. Enfim, conclui-se que o *clima organizacional* da 1ª Delegacia de Polícia da Capital é propício para a implantação de um programa de qualidade, em face dos vários pontos positivos observados no âmbito da organização. Isto fica mais evidente quando verifica-se que os funcionários afirmam que estão dispostos a melhorar a imagem da 1ª Delegacia de Polícia da Capital. Outras características importantes a serem observadas diz respeito ao positivo grau de integração e comprometimento dos funcionários com a imagem institucional da 1ª Delegacia de Polícia da Capital; o ambiente de trabalho revelou-se cordial, cooperativo e incentivador; e por fim, a existência de um bom relacionamento pessoal entre os funcionários. Dessa forma, o ambiente é altamente propício para a implantação e disseminação do programa de qualidade na Instituição.

5.2 Recomendações

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa e com a finalidade de colaborar com a instituição, recomendam-se os seguintes pontos a serem observados pelos dirigentes da Segurança Pública de Santa Catarina, com base no estudo realizado na 1ª Delegacia de Polícia da Capital:

- Melhorar a qualidade dos serviços prestados à população.
- Criar mecanismos que integrem os funcionários com os objetivos organizacionais.
- Reavaliar o sistema de treinamento.
- Reavaliar o sistema de capacitação.
- Desenvolver uma política de recursos humanos, participativa e que valorize o profissional competente, dando assim maiores condições de progresso profissional.

- Reavaliar o sistema de avaliação, em função de que, na percepção dos funcionários, não favorece a aspectos profissionais e nem premia a competência profissional.
- Melhorar o sistema de comunicação, proporcionando maior divulgação das normas e regulamentos.
- Melhorar o ambiente físico, propiciando assim melhores condições de trabalho.
- Aperfeiçoar a qualidade dos benefícios assistenciais.
- Elaborar um estudo de redistribuição de pessoal adequando-a às necessidades dos setores.
- Reavaliar a quantidade de chefias existentes na instituição.
- Oferecer programas de desenvolvimento gerencial.
- Tornar o planejamento mais participativo.
- Ministrare cursos com objetivos de aperfeiçoar o relacionamento interpessoal, gerando maior integração, cordialidade, companheirismo, consideração e apreço entre os colegas.
- Delegar competência com mais intensidade.
- Qualificar as chefias para o exercício da função.
- Desenvolver mecanismos no sentido de que a 1ª Delegacia de Polícia da Capital, venha a se preocupar mais com os problemas pessoais dos funcionários.
- Desenvolver mecanismos que venham motivar os funcionários para o trabalho.
- Desenvolver na 1ª Delegacia de Polícia da Capital, ações orientadas para a Qualidade.
- Desenvolver projetos que promovam a melhoria da qualidade de vida dos funcionários.
- Educar e treinar os funcionários objetivando a melhoria da qualidade.
- Pesquisar periodicamente, a satisfação dos funcionários e dos usuários com relação a qualidade dos serviços.

Por fim, sintetizando as recomendações sugere-se a implantação do programa, podendo ser um Programa de Qualidade da 1ª Delegacia de Polícia da Capital, como um meio altamente eficaz, para se obter êxito em todos os pontos sugeridos.

5.3 Sugestões para novas pesquisas

De acordo com os dados e as informações analisadas neste estudo, constata-se a necessidade de desenvolver novas pesquisas. Por isso sugerem-se os seguintes temas:

- A relação entre a percepção da imagem institucional e o grau de conhecimento dos objetivos organizacionais.
- O reflexos da atual política de recursos humanos da 1ª Delegacia de Polícia da Capital no desempenho profissional.
- A influência dos fatores motivacionais no estabelecimento de uma política de recursos humanos centrada na qualidade de vida.
- A política de recursos humanos e a expectativa de futuro profissional na 1ª Delegacia de Polícia da Capital.
- A influência das condições de trabalho no desempenho profissional.
- A reflexos da informatização administrativa da 1ª Delegacia de Polícia da Capital na qualidade dos serviços.
- A influência do estilo de liderança gerencial no clima organizacional.
- A influencia do estilo gerencial na qualidade e produtividade do trabalho.
- A preocupação da 1ª Delegacia de Polícia da Capital com os problemas pessoais dos funcionários.
- O plano de cargos e salários dos funcionários públicos estaduais em relação ao mercado de trabalho.
- O impacto dos benefícios legais e assistências na motivação para o trabalho na 1ª Delegacia de Polícia da Capital.
- A influência do turno de trabalho na motivação dos funcionários e na qualidade dos serviços.
- O impacto da implantação do programa de qualidade no clima organizacional.
- A influência da sucessão político-administrativa no relacionamento interpessoal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BENNIS, Warren G. **Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.
- CAMPOS, Wagner Estelita. **Chefia: sua técnica seus problemas**. Rio de Janeiro : FGV, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo : Atlas, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo : Atlas, 1991.
- COLOSSI, Nelson. **Clima organizacional**. Florianópolis : CPGA/UFSC, 1991. Texto de uso CPGA/UFSC.
- DAVIS, Keith. **Human Behavior at Work**. 4.ed. New York: McGraw-Hill, 1972.
- FOREHAND, G. A. & GILMER, B. H. Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. **Psychological Bulletin**, 62:361-83, 1964.
- FRIEDLANDER, F. & MARGULIES, N. Multiples Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems upon Job Satisfaction. **Personal Psychology**, 22:171-83, 1969.
- GAVIN, James F. Organizational Climate as a Function of Personal and Organizational Variables. **Journal of Applied Psychology**, Washington, 60(1): 135-9, 1975.
- GENOVEZ, Felipe. **Estatuto da Polícia Civil Comentado: Lei n. 6.843, de 28 de julho de 1986**. Florianópolis: SSP/SC, 1998.

- GLEN, F. **Psicologia Social das organizações**. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.
- GRILLO, Antônio Niccoló. Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias. In: **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis, OEA/1ª Delegacia de Polícia da Capital, 1987, p. 93-105.
- HALL, D. T. et alli. **Experiences in Management and Organizational Behavior**. New York, St. Clair Press, 1975.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HALPIN, A. W. & GROFT, D. B. **The Organizational Climate os Schools**. Chicago, 1963.
- HERSEY, P. e BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores: a utilização de recursos humanos**. São Paulo : Editora EPU, 1977.
- HOLLMANN, R. W. Supportive Organizational Climate and Managerial Assessment of M.B.O. Effectiveness. **Academy of Management Journal**, 19:560-76, 1976.
- JABRI, Muayyad M. Development and Use of Organizational Climate Mapping in Research and Development Teams. **R& D Management**, 16(1): 37-43, Jan., 1986.
- KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1987.
- KOLB. A. et alii., **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo : Atlas, 1978.
- LAFOLLETTE, W. R. & SIMS, H. P. Is Satisfaction Redundante with Organizational Climate? **Organizational Behavior and Human Performance**, 13:275-8, 1975.
- LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1973.
- LITWIN, George H. Climate and Motivation: An Experimental Study. In: Kolb, D. et alii. (eds.) **Organizational Psychology: A Book of Reading**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971. p. 109-23.
- LITWIN, George H. & STRINGER Jr., Roberto A. **The Influence of Organizational Climate on Human Motivation**. Cambridge, Harvard University, 1966.
- LITWIN, George H. & STRINGER, Roberto H. Jr. **Motivation and Organizational Climate**. Boston, Division of Research, Harvard University, 1968.
- McGREGOR, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York, McGraw-Hill, 1960.
- MASLOW, A. H. **Eupsychian Management**. Homewood, III, Irwin & Dorsey, 1965.

MEYER, Victor Jr. A Busca da Qualidade nas Instituições Universitárias. Rio de Janeiro, **Enfoque**, 10: 18-21, set., 1993.

MOTTA, Fernando Carlos Prestes. A propósito da “sociedade organizacional”. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 18(4): 71-5, out./dez., 1978.

OLIVEIRA, Nanete Ribeiro de. **Clima organizacional da Embrapa**. São Paulo: USP 1990. (Dissertação de Mestrado).

PAULSEN, A. **Dicionário de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro : Editora FGV, 1980.

PELZ, Donald C. & ANDREWS, Frank M. **Scientists in Organizations: Productive Climates for Research and Development**. New York, John Wiley and Sons, 1966.

PERROW, Charles. Organizational prestige: some functions and disfunctions. Chicago, **American Journal of Sociology**, 66:335-41, 1961.

PRITCHARD, R. D. & KARASICK, B. W. The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. **Organizational Behavior and Human Performance**, 9:126-46, 1973.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo : Atlas, 1986.

RIZZATTI, Gerson. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para implantação do programa de qualidade**. Florianópolis: UFSC /CSE/CPGA, 1995. (Dissertação de mestrado).

RUDIO, Franz V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis : Vozes, 1983.

SALDANHA, A. de M. A atmosfera organizacional e o bem-estar psíquico dos contribuintes individuais. **Caderno de Psicologia Aplicada**. Porto Alegre, 2(20): 85-88, jul./dez., 1974.

SANTOS, Neuza M. B. E. **Clima organizacional: um estudo em instituições de pesquisa**. São Paulo : USP, 1983. (Dissertação de Mestrado).

SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre *clima organizacional* em instituições de pesquisa. São Paulo: **Revista de Administração**, 18(2): 30-9, Jun. 1983.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3ª ed., Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHNEIDER, Benjamin. Organizational Climate: Individual Preferences and Organizational Realities. **Journal of Applied Psychology**, Washington, 56(3), Jun., 1972.

SCHNEIDER, Benjamin & BARTLETT, C. J. Individual Differences and Organizational Climate: I. The Research Plan and Questionnaire Development. **Personnel Psychology**, 21:323-33, 1968.

SCHNEIDER, Benjamin & BARTLETT, C. J. Individual Differences and Organizational Climate: II. Measurement of Organizational Climate by the Multi-trait, Multi-rater Matrix. **Personnel Psychology**, 23(4):493-512, 1970.

SCHNEIDER, Benjamin & SNYDER, Robert A. Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate. **Journal of Applied Psychology**, Washington, 60(3): 318-28, 1975.

SIMS Jr., H. R. & LAFOLLETTE, W. An Assessment of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire. **Personnel Psychology**, 28(1): 19-38, 1975.

SOUZA, Edela L. P. de, Diagnóstico de *clima organizacional*. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, 11(2): 141-58, abr./jun. 1977.

SOUZA, Edela L. P. de, Percepção de *clima* conforme escalão hierárquico. Rio de Janeiro: **Revista de Administração de Empresas**, 20(4): 51-56, out./nov., 1980.

SOUZA, Edela L. P. de, *Clima* e motivação em uma empresa estatal. Rio de Janeiro: **Revista de Administração de Empresas**, 22(1): 18-18, 1982.

WATERS, L. K.; ROACH, Darrel. & BATLIS, Nick. Organizational Climate Dimensions and Job-related Attitudes. **Personnel Psychology**, 27:465-76, 1974.

WALTON, E. R. **Pacificação interpessoal: pacificação e consultoria de um 3a. parte**. São Paulo : Edgard Blüncher, 1972.

WERTHER, William B. & Davis, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo : Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

XAVIER, Odiva Silva. Clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. **Revista de Administração**, São Paulo, 21(4): 33-48, out./dez., 1986.

ANEXOS

Anexo I - Questionário

Caro Colega,

Estou lhe apresentando o formulário “**Análise de fatores significativos do clima organizacional da Polícia Civil de Santa Catarina: estudo de caso na 1ª Delegacia de Polícia da Capital**”. Esse formulário busca dados para a dissertação de mestrado em Administração da UFSC (Área de Concentração Políticas e Gestão Institucional), mestranda Fabíola de Bona Sartor.

Trata-se de uma pesquisa que pretende conhecer a sua opinião sobre os mais diferentes aspectos do dia-a-dia da nossa instituição (1ª Delegacia de Polícia da Capital). A sua participação é fundamental, pois os resultados obtidos serão levados em consideração para que se sugira melhorias substantivas na qualidade de vida no trabalho. Assim, gostaria que, com sua costumeira cordialidade, respondesse a este questionário.

Os dados serão analisados com o máximo sigilo que essa atividade científica exige, mas sinta-se à vontade para identificar-se, se assim desejar.

Na certeza de sua colaboração, antecipadamente agradecemos.

Instruções

1. Leia com atenção cada questão.
2. Ao lado de cada questão você encontrará uma escala de 1 a 5.
3. Assinale **SOMENTE UMA VEZ EM CADA QUESTÃO** o número que melhor expresse a sua opinião.
4. O número **1** (um) corresponde ao valor mínimo.
O número **2** (dois) corresponde a um valor entre o grau médio e o mínimo.
O número **3** (três) corresponde ao valor médio.
O número **4** (quatro) corresponde a um valor entre o grau máximo e médio.
O número **5** (cinco) corresponde ao grau máximo.

O quadro abaixo irá facilitar sua compreensão.

1	2	3	4	5
Nada	pouco	razoável	muito	mitíssimo
Ruim	pouco satisfatório	regular	bom	ótimo
Nunca	poucas vezes	às vezes	freqüentemente	sempre

5. Exemplificando:

QUESTÃO	ESCALA				
	1	2	3	4	5
1.1 Você acha que a imagem da 1ª DPCap na comunidade externa é:					

Caso você entenda que a imagem da 1ª DPCap é **ótima** assinale no espaço que corresponde ao número **5**;

Se não, escolha um dos outros números (1, 2, 3, 4) que melhor expresse sua opinião, conforme quadro do item 4 acima.

DADOS GERAIS

Preencha os quadrados:

1. SEXO

1 - Masculino

2 - Feminino

2. IDADE

3. TEMPO DE SERVIÇO COMO POLICIAL CIVIL

4. CATEGORIA FUNCIONAL

1 - Investigador

2 - Escrevente

3 - Escrivão

4 - Comissário

5 - Inspetor

6 - Delegado

5. ESCOLARIDADE

1 - 1º grau incompleto

2 - 1º grau completo

3 - 2º grau incompleto

4 - 2º grau completo

5 - 3º grau incompleto

6 - 3º grau completo

7 - Pós-graduado (especialização, mestrado, doutorado)

6. CARGA HORÁRIA

1 - 40 horas semanais

2 - plantão 24/48 h

7. INDIQUE SEU LOCAL DE TRABALHO DE ACORDO COM OS AGRUPAMENTOS A SEGUIR:

- 1 - Equipe de investigação
- 2 - Expediente
- 3 - Cartório
- 4 - Comissariado
- 5 - Gabinete

QUESTIONÁRIO

1. A imagem e avaliação da 1ª DPCap

QUESTÕES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
1.1 Você acha que a imagem da 1ª DPCap na comunidade externa é:					
1.2 Até que ponto você se sente disposto a melhorar a imagem da 1ª DPCap?					
1.3 Você fica indignado quando ouve alguém depreciando a imagem da 1ª DPCap ?					
1.4 Com que frequência você associa a 1ª DPCAP, com a imagem depreciativa que se faz do serviço público na imprensa/mídia:					
1.5 De uma maneira geral, como você considera o atendimento às pessoas que procuram a 1ª DPCap?					
1.6 Na sua percepção, como você avalia o grau de satisfação da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados pela 1ª DPCap?					
1.7 Você acha que os funcionários valorizam (prestigiam) a 1ª DPCap?					
1.8 Você acredita que trabalhar na 1ª DPCap pode levar um bom futuro profissional?					
1.9 Até que ponto você "veste a camisa" da 1ª DPCap?					
1.10 Na sua opinião, a imagem pública da 1ª DPCap desperta sentimento de orgulho em você?					
1.11 Você acredita que os funcionários conhecem e estão integrados aos objetivos da 1ª DPCap?					
1.12 Na sua percepção, qual o prestígio de que você desfruta na comunidade externa por trabalhar na 1ª DPCap?					
1.13 Em cada uma das afirmativas abaixo, assinale o nível que na sua opinião melhor define a 1ª DPCAP:					
1.13.1 A 1ª DPCap é uma organização organizada?					
1.13.2 A 1ª DPCap é uma organização apática/atrasada?					
1.13.3 A 1ª DPCap é uma organização clientelista?					
1.13.4 A 1ª DPCap é uma organização humanizada?					
1.13.5 A 1ª DPCap é uma organização moderna /desafiante?					

2. Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos

QUESTÕES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
2.1 Você acha que a política de Recursos Humanos da Secretaria de Segurança Pública – SSP/SC valoriza o servidor quanto ao seu desempenho profissional?					
2.2 O sistema de capacitação da SSP/SC satisfaz as necessidades de formação e aperfeiçoamento dos funcionários?					
2.3 O treinamento oferecido pela SSP/SC proporciona crescimento profissional, gerando maior satisfação para o trabalho?					
2.4 Os programas de treinamento de que você participou contribuíram ou têm contribuído para seu progresso profissional?					
2.5 Até que ponto você acha que os funcionários da 1ª DPCap têm interesse em melhorar seu desempenho profissional?					
2.6 Você acha que os profissionais competentes realmente têm oportunidade na SSP/SC?					
2.7 Você diria que a SSP/SC oferece boas condições de progresso profissional à maioria dos seus funcionários?					
2.8 Considerando o mercado de trabalho e as atividades que você executa, você diria que sua remuneração é:					
2.9 Você considera que os benefícios legais e assistências oferecidas pela SSP/SC são um fator de motivação para o trabalho?					
2.10 Até que ponto você é assíduo e pontual ao serviço?					
2.11 Você afirmaria que conhece e observa as normas legais e regulamentares da 1ª DPCap?					
2.12 Qual é a sua opinião sobre o nível de qualidade de cada um dos benefícios abaixo descritos oferecidos aos funcionários:					
2.12.1 vale-alimentação					
2.12.2 assistência social					
2.12.3 assistência jurídica					

3. Organização e condições de trabalho

QUESTÕES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
3.1 Na sua percepção, a quantidade de chefias (delegados) existentes na 1ª DPCap em relação às necessidades é:					
3.2 Você acha que a quantidade de funcionários na 1ª DPCap em relação às necessidades do serviço é:					
3.3 Você diria que conhece as tarefas e responsabilidades do seu trabalho?					
3.4 Você participa do planejamento e das decisões que envolvem seu trabalho ?					
3.5 Na sua opinião, você considera que no seu setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas?					
3.6 Você acha que os funcionários se esforçam para evitar erros e desperdícios no serviço?					
3.7 No seu setor de trabalho as pessoas orientam seus esforços em função dos objetivos e prioridades da 1ª DPCap?					
3.8 Até que ponto você acha que o trabalho no seu setor é organizado?					

3.9 Até que ponto o sistema de comunicação (mensagem, memorandos, jornais, portarias, etc) contribui para melhorar o seu desempenho no trabalho:					
3.10 Em termos gerais, você diria que os funcionários da 1ª DPCAP:					
3.10.1 Gostam de trabalhar					
3.10.2 Evitam o trabalho					
3.10.2 Assumem responsabilidades					
3.10.3 São auto-suficientes no seu trabalho					
3.10.4 Necessitam de controle no seu trabalho					
3.10.5 Zelam pela economia de materiais na 1ª DPCap					
3.10.6 Conservam o patrimônio da 1ª DPCap					
3.11 Assinale a sua opinião, em relação às condições físicas no seu ambiente de trabalho:					
3.11.1 Ventilação					
3.11.2 Ruído – Barulho					
3.11.3 Temperatura					
3.11.4 Iluminação					
3.11.5 Espaço adequado					
3.11.6 Limpeza					
3.11.7 Móveis e equipamentos					
3.11.8 Equipamentos de informática					
3.11.9 Manutenção					

4. Relacionamento interpessoal

QUESTÕES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
4.1 O relacionamento no seu setor de trabalho entre funcionários e a chefia é adequado?					
4.2 O relacionamento no seu setor de trabalho entre os funcionários é cordial?					
4.3 O relacionamento no seu setor de trabalho entre os funcionários é cooperativo?					
4.4 Como você classificaria o nível de companheirismo e integração na 1ª DPCap?					
4.5 O grau de consideração e apreço existente entre seus colegas de trabalho é:					
4.6 No seu entendimento, qual o grau de descontração, espontaneidade existente no seu ambiente de trabalho?					
4.7 No seu setor, as pessoas são cooperativas e têm espírito de equipe?					
4.8 Até que ponto seus colegas de setor incentivam uns aos outros para um melhor desempenho?					
4.9 Em seu setor, as pessoas tendem a reconhecer a competência profissional dos colegas?					

5. Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias

QUESTÕES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
5.1 Você diria que as chefias (delegados) na 1ª DPCap usam o poder em benefício próprio ou de grupos?					
5.2 Na sua opinião, as pessoas que ocupam cargos de chefia na 1ª DPCap estão preparadas para essa função?					
5.3 Essas chefias exercem liderança?					
5.4 A chefia estimula, motiva e incentiva o funcionário para o seu aperfeiçoamento profissional?					
5.5 As sugestões ou soluções apresentadas individualmente ou por grupos de trabalho são aceitas e aplicadas pelas chefias?					
5.6 No seu entendimento, as chefias da 1ª DPCap atualmente desfrutam de credibilidade junto à comunidade:					
5.7 Você diria que a chefia delega competência na execução das tarefas?					
5.8 Em que medida o chefe oferece acompanhamento para o desenvolvimento do trabalho?					
5.9 O chefe comunica-se claramente e esclarece os planos para os funcionários?					
5.10 O chefe discute e troca idéias com o grupo de trabalho?					
5.11 Você confia no seu chefe?					
5.12 O chefe costuma fazer elogios e comentários sobre o desempenho de seus subordinados?					
5.13 O chefe reclama ou repreende publicamente quando o trabalho é deficiente?					
5.14 O chefe é competente e conhece a fundo todos os setores da 1ª DPCap?					

6. Satisfação pessoal

QUESTÕES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
6.1 Considerando sua formação profissional, o cargo que você exerce atualmente é motivador?					
6.2 Você considera que a denominação do seu cargo é um fator de prestígio pessoal ?					
6.3 Considerando as atividades que você exerce e as condições oferecidas pela 1ª DPCap, o seu salário é motivador?					
6.4 O horário de trabalho (8 horas diárias ou plantão 24 horas) que você realiza suas atividades é:					
6.5 O prestígio que você desfruta na instituição pelo trabalho que executa é:					
6.6 O grau de responsabilidade que lhe é atribuído é coerente com a sua capacidade?					
6.7 Com que frequência você é chamado a dar contribuição em assuntos importantes?					
6.8 Você tem expectativa de ascender profissionalmente na Polícia Civil?					
6.9 Você está satisfeito com seu emprego na 1ª DPCap?					
6.10 Você está satisfeito com o trabalho que executa?					
6.11 Você sente-se integrado à 1ª DPCap?					
6.12 Você está satisfeito com o seu setor de trabalho?					
6.13 A 1ª DPCap costuma dar atenção aos problemas pessoais dos funcionários?					