

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO –  
MESTRADO**

**MARGARETH TOSCANO MARTINEZ BARTHASAR**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EMPÍRICO COM  
AS GUARDAS CIVIS MUNICIPAIS DA REGIÃO DO ABC**

**SÃO CAETANO DO SUL**

**2014**

**MARGARETH TOSCANO MARTINEZ BARTHASAR**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EMPÍRICO COM  
AS GUARDAS CIVIS MUNICIPAIS DA REGIÃO DO ABC**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo.

**SÃO CAETANO DO SUL**

**2014**

## **Ficha Catalográfica**

B294c

Barthasar, Margareth Toscano Martinez

Clima organizacional: um estudo empírico com as guardas civis municipais da região do ABC. -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014.

114 p.

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

1. Clima organizacional. 2. Gestão de pessoas. 3. Guarda Civil Municipal. I. Kubo, Edson Keyso de Miranda. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

**REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL USCS**

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

**Pró-Reitora de Pós-graduação e Pesquisa:**

Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria do Carmo Romeiro

**Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração**

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

Dissertação defendida e aprovada em 10/10/2014 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo \_\_\_\_\_  
USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva \_\_\_\_\_  
USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dra. Nildes Raimunda Pitombo Leite \_\_\_\_\_  
UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo

Dedico este trabalho aos meus pais, Mariza Toscano Martinez e Juan Martinez Carrara (*in memoriam*), exemplos de perseverança, trabalho e honestidade. Com toda a simplicidade e com o pouco estudo que lhes foi proporcionado nos bancos escolares e as inúmeras dificuldades surgidas ao longo da vida, souberam estruturar o alicerce de minha vida para que eu pudesse buscar as bases pessoais e profissionais que me fizeram chegar aonde estou hoje, sinal de que a escola da vida nos proporciona o conhecimento necessário para superar todos os obstáculos que à primeira vista pareciam intransponíveis.

Paulo Barthasar Junior, meu companheiro e esposo, que teve o tato e a paciência de suprir por inúmeras vezes o vácuo de minha ausência, desempenhando os papéis de Pai e Mãe com destreza e serenidade.

Aos meus filhos, Rafael Martinez Barthasar e Beatriz Martinez Barthasar, incentivo inconsciente desta conquista, pedindo desculpas pela ausência física, mas inseparável de quem é parte intrínseca de mim.

A minha querida Taísa Leticia Martins Ortiz, pelo carinho de sempre, a paciência e companheirismo nos momentos de ausência.

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente, e acima de tudo, agradeço a Deus, todas as horas, pela fé que me impediu de desistir, apesar das incertezas.

Agradeço a meu Orientador, Prof. Edson Keyso de Miranda Kubo, que, com paciência, sabedoria, e competência, incentivou-me a desenvolver a pesquisa de forma a atender aos requisitos propostos. Sua generosa disposição em compartilhar o profundo conhecimento que detém, agregando uma qualidade singular à pesquisa. Muito obrigado.

Agradeço ao Prof. Dr. Milton Farina, que ao lado do Prof. Dr. Edson Kubo, foi de inestimável valia na análise dos dados estatísticos.

Agradeço aos os Secretários de Segurança dos Municípios de Mauá, Santo André e São Caetano do Sul, que, com seus Comandantes, autorizaram a pesquisa de campo, instrumentos fundamentais desta dissertação.

Agradeço aos integrantes da banca de qualificação e defesa, Profa. Dra. Nildes R. Pitombo Leite e Prof. Eduardo de Camargo Oliva, cujas intervenções em muito serviram para enriquecer este trabalho.

Agradeço à Eliana Vileide Guardabassio, à Dinorá de Souza Lima, e ao Nelson Afonso Thomaz, amigos que não me deixaram esmorecer jamais, tendo sempre prontas palavras de estímulo e conselhos de grande sabedoria. Muito obrigado a todos por crerem em mim mais do que eu mesma.

A Profa. Ana Maria Afonso Cunha, pelo tempo precioso dedicado à correção desta dissertação e pela inesgotável fonte de conhecimentos e sabedoria. Muito Obrigada.

Todos os meus colegas de trabalho, pelas muitas formas como me auxiliaram e por terem participado comigo deste sonho tão importante.

“Estamos na situação de uma criancinha que entra em uma imensa biblioteca, repleta de livros em muitas línguas. A criança sabe que alguém deve ter escrito aqueles livros, mas não sabe como. Não compreende as línguas em que foram escritos. Tem uma pálida suspeita de que a disposição dos livros obedece a uma ordem misteriosa, mas não sabe qual ela é”.

(Albert Einstein)

## RESUMO

O clima organizacional vem sendo uma ferramenta muito utilizada pelas organizações, que vêm evoluindo no decorrer do tempo. Essas organizações buscam novos modelos de escala de clima organizacional, para atender as obrigações que o mercado mais competitivo vem exigindo das organizações públicas e privadas. Embora seja um constructo relevante em termos gerencialista e acadêmico, observa-se que há poucas pesquisas *sobre clima* envolvendo o setor público, em especial na área de segurança pública, entre agentes de segurança e policiais em geral. Para preencher essa lacuna, esta pesquisa se propõe a adotar como objeto de pesquisa os Guardas Civis Municipais (GCMs) de uma das regiões mais industrializadas do país, o ABC. São objetivos deste trabalho identificar e analisar como se configura o clima organizacional da Guarda Civil Municipal dos três Municípios. Há indícios de que o clima entre os GCMs no ABC tem se deteriorado (JORNAL ABCMAIOR, 2012, p-05). A presente dissertação buscou resposta para a seguinte pergunta: Como se configura o clima organizacional da Guarda Civil Municipal nos Municípios de Mauá, Santo André e São Caetano do Sul? Para buscar resposta a este questionamento as Guardas Civis Municipais pesquisadas de Mauá, Santo André e São Caetano do Sul, responderam uma *Survey*, dirigida a todos os níveis hierárquicos da Corporação. O clima organizacional não parece ser satisfatório, pois todos os fatores do clima organizacional, com exceção da pressão e controle, não parecem ter sido bem avaliados. Assim, apoio organizacional e da chefia, recompensa, conforto físico e coesão entre colegas não parecem ter sido percebidos como satisfatórios no survey realizado nesta pesquisa.

**Palavras-Chave:** Clima Organizacional; Gestão de Pessoas; Guarda Civil Municipal

## **ABSTRACT**

Organizational climate has been a very useful tool for organizations, which has evolved over time. Organizations seek new models of organizational climate scale to meet the obligations that the competitive market has been demanding public and private organizations. Although this is an important construct in managerial and academic terms, it is observed that there is little research on climate involving the public sector, particularly in the area of public safety, and security agents and police in general. To fill this gap, this study proposes to adopt as a research object Civil Municipal (GCMs) of one of the most industrialized regions of the country, ABC Guards. The objectives of this study identify and analyze the configuration of the organizational climate of the Municipal Civil Guard of the three municipalities. There are indications that the mood among GCMs in ABC has deteriorated (NEWSPAPER ABCMAIOR, 2012, p-05). This thesis will seek to answer the following question: How do I set the organizational climate of the Municipal Civil Guard in the municipalities of Maua, Santo André and São Caetano do Sul? To seek the answer to this question Municipal Civil Guards to be researched Maua, Santo André and São Caetano do Sul, one responded Survey, aimed at all levels of the Corporation. The organizational climate appears to be unsatisfactory, because all factors of organizational climate, except for the pressure and control do not seem to have been well evaluated. Thus, organizational support and leadership, reward, comfort and physical cohesion between colleagues do not seem to have been perceived as satisfactory in the survey conducted in this research.

**Key-words:** Organizational Climate; People Management; Municipal Civil Guard

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Conceitos de clima organizacional.....	29
Quadro 2	Variáveis de clima organizacional antecedentes e descendentes.....	32
Quadro 3	Resumo do modelo de estudo de clima organizacional – Litwin e Stringer (1968).....	34
Quadro 4	Resumo do modelo de estudo de clima organizacional – Kolb <i>et al.</i> (1978).....	35
Quadro 5	Resumo do modelo de estudo de clima organizacional – Sbragia (1983).....	36
Quadro 6	Resumo do modelo de estudo de clima organizacional – Kozlowski (1989).....	38
Quadro 7	Resumo do modelo de estudo de clima organizacional – Coda (1998).....	39
Quadro 8	Resumo do modelo de estudo de clima organizacional – Rizzatti (2002).....	41
Quadro 9	Resumo do modelo de estudo de clima organizacional – Bispo (2006) – Fatores Internos.....	42
Quadro 10	Resumo do modelo de estudo de clima organizacional – Bispo (2006) Fatores Externos.....	43
Quadro 11	Resumo do modelo de estudo de clima organizacional – Martins (2008).....	44
Quadro 12	Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão.....	61
Quadro 13	Fatores do clima entre os GCMs e os autores.....	100

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Perfil.....	66
Tabela 2-	Faixa etária.....	66
Tabela 3-	Estado civil.....	67
Tabela 4-	Tempo de corporação.....	68
Tabela 5-	Formação acadêmica.....	69
Tabela 6-	Frases que descrevem a corporação.....	70
Tabela 7-	O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.....	76
Tabela 8-	Nesta empresa as duvidas são esclarecidas.....	76
Tabela 9-	Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.....	77
Tabela 10-	O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.....	77
Tabela 11-	Esta corporação se preocupa com a saúde de seus funcionários..	77
Tabela 12-	Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.....	78
Tabela 13-	As recompensas que os funcionários recebem estão dentro das suas expectativas.....	79
Tabela 14-	O trabalho bem feito é recompensado.....	79
Tabela 15-	Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.....	80
Tabela 16-	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.....	80
Tabela 17-	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.....	81
Tabela 18-	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.....	81
Tabela 19-	O setor de trabalho é limpo.....	82
Tabela 20-	Esta corporação exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.....	82
Tabela 21-	A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.....	83
Tabela 22-	Os funcionários se sentem a vontade para contar seus problemas	83

	pessoais para alguns colegas.....	
Tabela 23-	Calculo dos fatores Obtidos pela guarda civil municipal.....	85
Tabela 24-	Cálculo do índice de precisão (alfa de cronbach) para cada um dos 5 fatores.....	87
Tabela 25-	Perfil (gênero) versus os fatores do clima organizacional.....	88
Tabela 26-	Estado civil versus fatores do clima organizacional.....	89
Tabela 27-	Tempo corporação versus fatores do clima organizacional.....	90
Tabela 28-	Formação versus fatores do clima organizacional.....	92
Tabela 29-	Faixa etária versus fatores do clima organizacional.....	93
Tabela 30-	Média dos fatores e implicações no clima dos guardas civis municipais.....	99

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2 PLATAFORMA TEÓRICA .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Histórico do clima organizacional .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.1 Evolução e definição de clima organizacional .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 Variáveis do clima organizacional .....</b>	<b>33</b>
2.2.1 Modelos de escalas.....	34
2.2.1.1 Modelo de Litwin e Stringer (1968).....	35
2.2.1.2 Modelo de Kolb (1978) .....	36
2.2.1.3 Modelo de Sbragia (1983) .....	37
2.2.1.4 Modelo de Kozlowski (1989) .....	39
2.2.1.5 Modelo de Coda (1998).....	40
2.2.1.6 Modelo de Rizzatti (2002).....	41
2.2.1.7 Modelo de Bispo (2006) .....	42
2.2.1.8 Modelo de Martins (2008).....	45
2.2.1.9 Avaliação do clima organizacional .....	47
<b>2.3 Clima organizacional em órgãos de segurança pública .....</b>	<b>49</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>57</b>
<b>3.1 Tipo de pesquisa .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2 Definição e tipo de universo.....</b>	<b>58</b>
<b>3.3 Característica da amostra de pesquisa .....</b>	<b>59</b>
<b>3.4 Instrumento de pesquisa .....</b>	<b>60</b>
<b>3.5 Procedimento para a coleta de dados .....</b>	<b>62</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>65</b>
<b>4.1. Pesquisa quantitativa.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1.1. Tratamento dos dados .....</b>	<b>66</b>
4.1.2. Análise descritiva .....	66
4.1.3 Índice de precisão dos fatores do clima organizacional entre os guardas civis municipais .....	87
4.1.4 Análise univariada .....	88

<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>96</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO – Questionário de Escala de Clima Organizacional (ECO) .....</b>	<b>115</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É bastante difusa a expressão clima organizacional quando se trata de pesquisa em administração. Diversos pesquisadores do comportamento humano nas organizações já discutiram o tema, ainda que de maneira implícita, desde a década de 1930. (ROCHA; PELOJO; AÑEZ, 2013).

Os órgãos de segurança definidos pelo Sistema de Segurança Brasileiro (art. 144 e incisos da Constituição Federal de 1988), entre eles as Guardas Civis Municipais, vivem cercados de desafios, independentemente de sua natureza constitutiva – civil ou militar - porque tem como principal finalidade proporcionar segurança a seres humanos em ambientes públicos.

Affonso e Rocha (2010) busca o envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo ou função, com a melhoria do serviço público, sendo fundamental o aperfeiçoamento contínuo e a satisfação do cliente. Da mesma forma, é preciso valorizar o servidor por meio da capacitação permanente, boa remuneração e bom ambiente de trabalho, proporcionando-lhe ocasião de desenvolver suas potencialidades.

Entende-se que a implementação de estratégias na área de gestão de pessoas, visando ao melhor desempenho funcional de servidores públicos municipal, depende de um diagnóstico correto sobre o ambiente e o clima organizacional.

Para Oliva, Peral, Falchi (2007), o clima organizacional é um conceito importante para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham, porque depende da satisfação e motivação dos funcionários. A pesquisa de clima organizacional, portanto contribui para esse diagnóstico, identificando os fatores que influenciam na motivação dos funcionários e a percepção sobre a organização e o ambiente em que está inserido.

Para proporcionar um melhor entendimento do assunto, este capítulo examina a origem da pesquisa, do problema, dos objetivos gerais e específicos, a justificativa, as delimitações do estudo e a vinculação à linha de pesquisa desta dissertação.

## 1.1 Origem da pesquisa

Sabe-se que o clima organizacional é uma ferramenta que se propõe a mensurar o nível de satisfação do ambiente de trabalho. De acordo com Puentes-Palácios (2006) e Siqueira (1995), o clima organizacional é um construto que contempla fatores de natureza avaliativa (subjetiva) e descritiva (objetiva).

Assim, ao tratar de nível de satisfação, esse construto assume um caráter de natureza mais subjetiva, abordando o lado afetivo. Já ao tratar da descrição das políticas e práticas de gestão de pessoas, tais como recompensa e conforto físico, por exemplo, ele assume um caráter mais descritivo e objetivo.

Não obstante, Koys e Decotiis (1991) afirmam que o clima organizacional pode ser definido como a percepção do(s) indivíduo(s) acerca do ambiente de trabalho. Assim, o clima organizacional constitui o construto a ser investigado nesta pesquisa, no contexto pouco usual das organizações militares, em especial as guardas civis.

No início acadêmico, Lino (2005) e Ramos (2010) abordaram em dissertações indícios de insatisfação quanto ao clima organizacional em meio às guardas civis, a exemplo da cultura militar prevalecente, do distanciamento da cadeia de comando e do gestor local, de descrença na reforma dos sistemas existentes, como fatores que procuram explicar a insegurança dos guardas civis municipais em relação à ampliação de suas funções.

A mídia impressa de alguns municípios do ABC paulista, uma das regiões mais industrializadas do País, tem notícias que sinalizam a insatisfação e a conseqüente corrosão do clima organizacional dentro da Corporação da Guarda Civil Municipal, como informa uma notícia publicada no Jornal do ABC Maior (2012), em que os profissionais da Guarda Civil Municipal reclamam das punições e afirmam que, apesar de a profissão não ser regulamentada por lei, os governos adotam um Regulamento Disciplinar (RD) mais rigoroso que o da PM (Polícia Militar), o que tem resultado em constantes processos administrativos, embora seu serviço seja relevante à sociedade como um todo.

Lino (2005) ressalta que as guardas municipais, em crescimento acelerado, vêm apresentando problemas quanto ao processo de gestão e à qualidade de formação de seu corpo profissional, aventando a hipótese de descontinuidade em suas ações, bem como a ausência de avaliação e sistematização.

Esses profissionais tornam-se, assim, objeto de críticas e sofrem resistência dos gestores de segurança pública e dos próprios integrantes de outras corporações.

O destaque que o tema vem ganhando nos círculos acadêmicos e nas mídias justificam mais um estudo cujo escopo é compreender o clima organizacional entre os agentes da segurança pública em âmbito municipal, especificamente em Guardas Civis Municipais que atuam nos municípios da Região do ABC.

## **1.2 Problema**

O tema clima organizacional tem sido alvo de pesquisas e de abordagens gerencialistas para mensurar o ambiente de trabalho, porém nem todos os tipos de organizações passam por análise de clima.

Uma organização que demanda estudos, seja pela escassez de pesquisas a respeito (Lino (2005); Paula; Stefano; Andrade; Zampier (2011)) seja por apresentar indícios de corrosão do clima, é a segurança pública. Sabe-se que o elemento humano nas organizações é constantemente repensado pela gestão de pessoas, que se preocupa com o tema qualidade de vida no trabalho (WOOD JR; TONELLI, COOKE, 2011), sob o contexto da evolução ocorrida na área de recursos humanos nas últimas décadas.

Para evidenciar a necessidade dessa mudança com relação ao capital humano das empresas, Wood Jr., Tonelli, Cooke (2011) levantaram dados sobre a evolução da área de recursos humanos no Brasil e a qualidade de vida no trabalho. Esses autores examinaram a evolução dos últimos 50 anos da produção de RH no Brasil e observaram que temas emergentes, como qualidade de vida no trabalho e sustentabilidade, entre outros, são recorrentes nos principais periódicos e presentes no discurso de consultores e praticantes da administração.

As décadas de 1950 a 1980 marcaram grandes mudanças na área de gestão de recursos humanos, sendo os agentes propulsores dessa nova escalada as empresas multinacionais e as escolas de administração, como descrevem Wood Jr., Tonelli, Cooke (2011, p. 240):

As empresas multinacionais foram as principais responsáveis pela introdução no Brasil de princípios de divisão do trabalho, de valores relacionados à meritocracia e de práticas de GRH, tais como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento.

Denominado pelos autores referidos no período de colonização, testemunharam transformações como a urbanização, industrialização, modernização e as práticas fundamentais da gestão de recursos humanos. Particularmente significativas foram as mudanças na gestão de recursos humanos para o surgimento de uma nova visão, com novos debates e conceitos e o apelo para que as empresas se sistematizassem, alinhando suas estratégias de negócio a novas políticas de GRH.

As organizações integrantes do Sistema de Segurança Brasileiro, independente de serem civis ou militares, enfrentam o desafio constante de prover satisfação por meio de seus serviços à população e aos funcionários internos. Nesse esse cenário, o gerenciamento do clima organizacional se mostra estratégico do ponto de vista da GRH (LINO, 2005).

Em face ao exposto, o que se propõe é pesquisar o clima entre os Guardas Civis Municipais, haja vista a pequena produção do meio acadêmico sobre esses profissionais de segurança, como por exemplo, Lino (2005), que trata dos aspectos jurídicos que envolvem a GCMs e suas atribuições.

Diante da escassez de pesquisas sobre o clima entre os GCMs (LINO, 2005; RAMOS, 2010); salvo a cobertura muito esporádica da mídia impressa (ABC MAIOR, 2012) de que o clima entre esses profissionais não parece ser satisfatório em municípios da região do ABC, e compromete a qualidade do serviço prestado, torna-se crucial investigar como se apresenta o clima organizacional entre esses profissionais de segurança.

Portanto, a pergunta de pesquisa que norteia esta dissertação é **“Como se configura o clima organizacional da Guarda Civil Municipal nos Municípios de**

## **Santo André, São Caetano do Sul e Mauá que integram a Região do ABC?”**

### **1.3 Objetivo geral**

Com esta pesquisa, pretende-se atingir o seguinte objetivo geral: Analisar como se configura o clima organizacional da Guarda Civil Municipal **nos Municípios de Santo André, São Caetano do Sul e Mauá que integram a Região do ABC**

### **1.4. Objetivos específicos**

A partir do objetivo geral, são os seguintes os objetivos específicos:

- 1 Identificar os fatores que favorecem e desfavorecem o clima organizacional entre os guardas civis municipais de Mauá, Santo André e São Caetano do Sul;
- 2 Verificar os fatores do clima organizacional de maior relevância na percepção dos funcionários quanto ao ambiente interno da organização;
- 3 Realizar análises cruzadas dos dados obtidos na investigação do clima organizacional entre os GCMs, para aprofundar a interpretação dos dados.

### **1.5 Justificativa**

A Administração Pública, em quaisquer dos níveis dos entes federados e em seus mais variados segmentos de prestação de serviço, tem-se preocupado, cada vez mais, em estabelecer métodos que avaliam o grau de satisfação da população quanto à prestação de serviços realizada pelos respectivos servidores públicos, como forma de constatação, entre outros, da necessidade de rever Planos de Governo e de Políticas Públicas, direcionando mais atenção e/ou recursos a fim de sanar, corrigir ou amenizar problemas desse ou daquele setor que possam impactar no clima da organização. Não obstante, o lado inverso também é relevante, dada a escassez de pesquisas sobre o que o lado interno dessas organizações, representadas por seus funcionários, pensa acerca do clima e das políticas e práticas de Gestão de Pessoas (LINO, 2005; RAHIMIC, 2013).

Esta dissertação se justifica, portanto, pela relevância em abordar o clima organizacional entre membros da guarda civil municipal, órgão público destinado à segurança pública, entre municípios de umas das regiões mais industrializadas do País.

### **1.6 Delimitação do estudo**

Esta pesquisa está delimitada ao universo da Guarda Civil Municipal, em todos os níveis hierárquicos da Corporação: Guarda Civil Municipal de 1ª Classe, Guarda Civil Municipal de 2ª Classe, Guarda Civil Municipal de 3ª Classe, Subinspetor, Inspetor, Inspetor-Chefe, Subcomandante e Comandante, que estejam atuando na função dentro dos municípios de Santo André, São Caetano do Sul e Mauá.

### **1.7 Vinculação à linha de pesquisa**

Por ser o tema aderente à linha de pesquisa do Professor Orientador, no contexto de clima organizacional, a presente pesquisa vincula-se à linha 2 (Gestão Organizacional) do Programa de Pós-Graduação em Administração, no eixo temático de Comportamento Organizacional. A orientação para esta pesquisa esta sendo realizado pelo Professor Doutor Edson Keyso de Miranda Kubo.

## **2 PLATAFORMA TEÓRICA**

Para proporcionar maior entendimento do tema abordado, apresentam-se conceitos teóricos que visam fornecer a estrutura para a pesquisa de campo sobre clima organizacional em organizações públicas e posterior análise dos resultados obtidos. Assim, este capítulo se propõe a:

- a) Contextualizar o cenário de clima organizacional, com o surgimento dos conceitos acerca do tema;
- b) Apresentar o clima organizacional: sob a ótica dos autores que estudaram o tema e suas principais concepções, com ênfase no conceito de clima organizacional, e de evolução da ferramenta gerencial.

### **2.1 Histórico do clima organizacional**

Nesta seção pretende-se a contextualizar o tema clima organizacional e suas origens, com o intuito de esclarecer as bases de desenvolvimento desse construto.

Puentes-Palácios e Freitas (2006) observam que a falta de definição mais concreta sobre o clima organizacional decorre da metáfora a ele relacionada, uma linguagem cotidiana, que pode remeter a uma reunião familiar, avaliação afetiva (aconchegante, agradável ou até mesmo tensa). Segundo Freitas (2005) a expressão clima organizacional aponta nitidamente para uma metáfora derivada da meteorologia, podendo esse variar de acordo com a região, estações do ano ou outras interferências.

O clima envolve múltiplos conceitos e variáveis, a exemplo da motivação, satisfação do trabalhador, apatia, comprometimento, rotatividade, abrangendo um campo de estudo chamado comportamento organizacional, construindo um constructo notavelmente amplo.

Como descreve Rahimić (2013, p.130), “o clima organizacional tem sido definido como a percepção dos eventos, práticas e procedimentos e os tipos de comportamentos que são recompensados, com o apoio e espera dos funcionários”.

A gestão de pessoas estabelece o clima organizacional, tendo início a partir da cultura organizacional, uma ferramenta gerencial importante que permite à organização reconsiderar, planejar e desenvolver relações de trabalho com seus funcionários, buscar sua satisfação e bem-estar, com o fim de melhorar continuamente o ambiente de trabalho e a qualidade de vida no trabalho, o aumentando assim a motivação e o índice de produtividade.

Na definição de Schein (1991, p. 21), cultura organizacional é:

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Cultura organizacional é um conceito mais descritivo, constituindo-se de valores, hábitos e crenças que permeiam a gestão. Puentes-Palácios e Freitas (2006) descrevem o clima organizacional como característica de comportamento instaurada no cenário organizacional e sustentada na cultura subjacente.

A cultura organizacional é determinada pela história da organização e o clima se refere a uma situação e suas conexões com pensamentos, sentimentos e comportamento organizacional, assumindo assim um caráter mais efêmero e mutável do que a cultura.

Um dos precursores do estudo de clima organizacional foi Elton Mayo (1924), cuja pesquisa deu origem à Escola de Relações Humanas (ERH). Os experimentos de Hawthorne, realizados entre 1924 e 1933, foram os primeiros a analisar o clima interno de uma organização. Foram observadas a relação entre as condições de trabalho e a produtividade dos funcionários, que aumentou em virtude de incentivos psicossociais e do bom tratamento aos funcionários. (FRANKE & KAUL, 1978).

Com esse experimento, Elton Mayo concluiu que a produtividade depende mais de aspectos emocionais e sentimentais (clima psicológico) do que de aspectos racionais do trabalho, sem desconsiderar, porém, esse aspecto, já que a organização não prescinde da metodologia, da racionalidade, da otimização, dos processos de qualidade.

A ERH de Elton Mayo não melhorou a qualidade do trabalho, que continuou sendo repetitivo, monótono e desgastante, mas trouxe uma reflexão de que o clima interfere no desempenho produtivo. Com o experimento foi possível observar que o lado formal das organizações, as regras, a produtividade, mantinham-se inalterados, mas perceberam que o clima organizacional seria capaz de potencializar a produtividade.

O pensamento de Argyris (1957) está bem próximo ao de Elton Mayo quando descreve o clima organizacional. Argyris (1957) defendia o modelo de empresa em que é maior a comunicação entre o gestor e o funcionário, priorizando a integração dos funcionários.

Esse pensamento coincide com o de afirma Rahimić (2013) para quem o clima influencia significativamente os processos organizacionais e psicológicos de comunicação, resolução de problemas, aprendizagem, motivação, eficiência e produtividade de uma organização, bem como a inovação e satisfação no trabalho.

De acordo com Puentes-Palácios (2001), a compreensão e a análise do conceito de clima organizacional têm despertado o interesse de estudiosos do comportamento humano no âmbito das organizações há várias décadas. Essas imprecisões conceituais acarretam desde sempre diversas interpretações, que ainda persistem. No Brasil, os estudos sobre clima organizacional tiveram início com Saldanha (1974) e Souza (1977).

Saldanha (1974) discutiu o clima, com ênfase no aspecto psicológico do ser humano em “A atmosfera organizacional e o bem estar psíquico dos contribuintes individuais” artigo que analisa a importância do bem estar psicológico dos indivíduos dentro das organizações e o papel da psicologia organizacional dentro desse processo.

Souza (1977) trata de satisfação e motivação tem-se que trabalhar com o clima, pois refere a aspectos percebidos pelos indivíduos e que irão gerar suas ações e comportamentos.

Saldanha (1974) e Souza (1977) ressaltaram a utilização de técnicas e normas que procuram melhorar o sentimento dos indivíduos como meio de diferencial estratégico. Saldanha (1974) concluiu que, sem um reexame rigoroso dos

valores de cada um, a criatividade dos indivíduos fica tolhida, o que os leva ao conformismo. Souza (1977) conclui que satisfação e motivação geram ações no comportamento dos indivíduos.

Assim, nesta seção foi possível observar que:

- a) O clima organizacional tem sido objeto de estudo desde 1927, mas seu conceito permanece impreciso na visão de alguns autores, entre eles, Puente-Palacios (2006), concluindo que não há consenso sobre essa definição;
- b) O experimento de Hawthorne (1927) inaugurou a pesquisa de clima organizacional e ensejou a abordagem do clima como um construto que contempla as relações entre colegas, chefia, liderança, entre outros;
- c) A visão de Saldanha (1974) no artigo Atmosfera Organizacional, ao observar o clima organizacional com a visão da psicologia organizacional, e concluiu que as organizações precisam rever o tratamento dispensado a seus funcionários a fim de que eles não percam o estímulo à criatividade e caiam no conformismo.

Na próxima seção são examinados os conceitos de clima organizacional e sua evolução ao longo do tempo.

### **2.1.1 Evolução e definição de clima organizacional**

Entre outros, Litwin e Stringer (1968); Kolb(1978), Scheneider (1975), Sbragia (1983), Coda (1998), abordavam o tema clima organizacional sob aspectos específicos que serão apresentados nesta seção.

Litwin e Stringer (1968) abordam as propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelas pessoas que nele vivem e trabalham nesse ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas. Esses autores observaram o modo de sentir dos funcionários em reação às atitudes tomadas pela organização no decorrer dos dias, o que foi possível mensurar o nível de relacionamento entre funcionário e organização. Os fatores utilizados por Litwin e Stringer (1968) são aplicados para mensuração do clima organizacional de organizações bastante diferenciadas entre si, a exemplo de hospitais de utilidade pública.

Já Schneider (1975) trata da impressão global do que é a organização. Seu estudo sobre o clima organizacional baseia-se na satisfação do trabalhador com relação ao clima que a organização oferece suas aspirações, suas expectativas. Esse autor considera que o clima organizacional se define na caracterização de procedimentos e práticas do ambiente organizacional, havendo acordos entre as partes que compõem esse ambiente.

Kolb *et al.* (1978) exploram o resultado da combinação dos motivos dos empregados de uma organização, estilos de liderança, normas, valores e estrutura organizacional. Seu estudo complementa o que descrevem Litwin e Stringer (1968), acrescentando estudos sobre o impacto causado nos funcionários ao ter de adaptar-se à cultura da organização.

Para Sbragia (1983), a pesquisa de clima organizacional deve ser mais ampla e incluir a percepção das pessoas sobre a organização. Ressalta o autor que conhecer o grau de satisfação, as necessidades, aspirações e expectativas do grupo de trabalho constitui importante ferramenta para melhorar o ambiente de trabalho, promovendo, assim, a motivação e a conseqüente melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Coda (1998) destaca que o clima organizacional corresponde ao que as que julgam existir e estar acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, ou seja, as aspirações de cada indivíduo e as características organizacionais, com resultado direto no desempenho e na motivação do colaborador.

Oliveira (1999) entende que o estado momentâneo da empresa, ou de parte dela, em dada situação, pode alterar-se, quer pelas decisões e ação pretendida pelas empresas quer pelas reações dos empregados a essas ações ou às perspectivas delas. E complementa que clima é o dia a dia que os funcionários vivenciam dentro da organização, consistindo nas ações que desenvolvem dentro desse período de tempo de trabalho e nas reações advindas de seus atos.

Paluri (2001), e Wiley e Brooks (2000) descrevem a percepção dos funcionários com respeito ao ambiente organizacional, associando aos resultados finais, uma visão de percepção que se aproximam da de Litwin e Stringer (1968) e

da de Sbragia (1983).

Em essência, o conceito de clima para esses autores (LITWIN; STRINGER, 1968; KOLB *et al.*, 1978; SCHNEIDER, 1975; SBRAGIA, 1983; CODA, 1998; OLIVEIRA, 1999; PALURI, 2001; WILEY; BROOKS, 2000), consiste na percepção do funcionário sobre o ambiente organizacional e em como ele o descreve, influenciando a motivação e o comportamento, aspecto observado por Woodman & King (1978), que descreveram como tal comportamento se processa.

Segundo Puentes-Palácios (2001), o clima organizacional surge, então, a partir da percepção de aspectos organizacionais, tanto internos quanto externos. Os externos são suas tecnologias, a natureza de seus produtos, clientes e concorrentes; os internos compõem-se das pessoas que nela trabalham.

Paula, Stefano, Andrade, Zampieri (2001, p. 62) salientam que “um ideal de clima interno para toda empresa é aquele em que os funcionários tenham tanto orgulho da empresa onde trabalham como sentem do trabalho que fazem nela”.

Afirma Rahimić (2013), que não existe consenso entre os autores sobre o que efetivamente é clima organizacional. Apesar disso, há o consenso de que o clima organizacional afeta a produtividade.

Com o cenário incerto e competitivo que as organizações vêm enfrentando nesse novo ciclo, e imperativo as mudanças e adaptações sejam rápidas e garantam maior competitividade nas atividades organizacionais.

Para Schneider, Ehrhart, Massey (2013), clima organizacional e cultura organizacional são dois construtos alternativos para conceituar como as pessoas experimentam e descrevem seus locais de trabalho (incluindo não só empresa, mas também as escolas e governos).

O clima organizacional corresponde a um dos aspectos que diferenciam a gestão de uma empresa, em plena era da informação. Enxergar o capital humano como mero recurso é demonstrar quão pouco essa empresa se preocupa com o que seus funcionários pensam a seu respeito.

Ao propiciar um clima que satisfaz seus funcionários, cria-se também oportunidade para atrelá-lo à motivação, levando à certeza de fator favorável para atingir os objetivos e metas, aumentando a eficiência e a eficácia dos trabalhos.

Autores como Novelli; Fischer e Mazzon (2006) associam a melhoria do clima e da satisfação organizacional à melhoria do desempenho organizacional em seus mais diversos setores. Segundo eles, o clima organizacional nada mais é do que o indicativo do nível de satisfação e motivação no qual o funcionário está inserido. O clima reflete a percepção de cada um, e todos apresentam suas próprias opiniões a respeito da organização.

É imprescindível ressaltar que os funcionários da organização são parte essencial na criação de seus valores, com seus conhecimentos, habilidades, atitudes, e percepções sobre o ambiente interno.

O clima organizacional pode ser visto como produto de interações dos membros da organização (McMURRAY, 2003) e tem sido definido como um conjunto de características que descrevem uma organização e que a distinguem de outras, com a particularidade de ser relativamente durável no tempo e influenciar no comportamento das pessoas que atuam em tal contexto (FOREHAND; VON HALLER, 1964).

O construto do clima é multidimensional e refere-se ao sentimento de uma organização podendo influenciar potencialmente o comportamento dos indivíduos (CASTRO; MARTINS, 2010; TASCHIZAWA; PEREIRA; FORTUNA, 2004).

Embora os pesquisadores aceitem a premissa de que o clima organizacional gera influências no comportamento organizacional, persistem discussões sobre o tema. Alguns autores questionam se o clima é propriedade da organização ou dos indivíduos que a integram (MUCHINSKY, 1977; POWELL; BUTTERFIELD, 1978; AYERS, 2005).

Siqueira (2008, p. 29) afirma que o conceito de clima organizacional “pode ser definido como o conjunto das percepções dos empregados sobre diversos aspectos da organização que mais frequentemente constam dos estudos sobre este tema: comunicação, envolvimento, coesão, suporte do supervisor.”

Tal conceito demonstra a que ponto esse conjunto de percepções pode influenciar na produtividade das organizações. Conforme Luz (2003), o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que esse clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e,

consequentemente, da empresa.

Para Sobrinho e Porto (2012), o clima impacta no bem-estar e o trabalho é a parte central para favorecer esse nível de bem estar dos trabalhadores. Sob essa ótica o ato de lidar com as demandas do ambiente de trabalho também colabora com o bem-estar e isso reforça o papel do líder e de seus funcionários na atribuição de significado à dinâmica organizacional.

Assim sendo, o clima deve ser favorável e proporcionar estímulo à motivação e o interesse dos funcionários, ensejando uma boa relação entre eles e a empresa, especialmente com as rápidas mudanças organizacionais que ocorrem com a era da informação, quando as empresas se dão conta da importância em compreender de que modo o ambiente interno afeta o capital humano e como as percepções dos funcionários ocorrem nas organizações.

Para Messara e El Kassar (2013), os pesquisadores organizacionais têm mostrado grande interesse no estudo do clima organizacional, em parte devido à sua relação com as hipóteses de outros fenômenos organizacionais, tais como comprometimento, comportamentos de liderança, desempenho no trabalho, satisfação no trabalho, produtividade, motivação e qualidade de trabalho.

Um clima organizacional favorável pressupõe, por exemplo, baixo nível de estresse, alto nível de autonomia, forte coesão, suporte da supervisão e baixo nível de pressão decorrente das atividades (NASURDIN et al., 2006).

A definição de Koys e DeCotiis (1991, p. 270) levanta certa dúvida quanto a definição de clima, uma vez que os o conceituam como “fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela”, o que leva a uma interpretação de cultura organizacional.

Para os autores referidos, o clima pode, regular e/ou orientar comportamentos Os comportamentos organizacionais são reflexos desse clima organizacional, construído e alicerçado na cultura organizacional que o orienta e regula.

Luz (1996) define clima organizacional como “o reflexo do estado de espírito ou ânimo das pessoas que predomina na organização em um determinado período”.

Esse autor ainda ressalta a importância do fator “tempo” no estudo do conceito. Já Souza (1978, p. 27) conceitua clima como “conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizadas dentro das fronteiras de um sistema”.

Tanto para Luz (1996), quanto para Souza (1978), Oliva, Peral, Falchi (2007), o clima organizacional está diretamente ligado à percepção dos funcionários, em suma, a seu modo particular de ver a organização, com suas culturas, normas, usos e costumes.

Observe-se que o conceito de clima organizacional é comum às ideias de Litwin e Stringer (1968), Sbragia (1983), Schneider(1975), e Siqueira (2008), autores que ressaltam as percepções construídas do funcionário e sua satisfação com o trabalho no contexto organizacional.

Sobrinho e Porto (2012) destacam que o clima é definido como um fenômeno multidimensional, relativamente estável, formado e compartilhado pelos funcionários da organização sobre as perspectivas do trabalho.

O quadro 1 condensa o pensamento de cada teórico ao longo do tempo.

#### **Quadro1: Conceitos de clima organizacional e autores**

<b>AUTORES</b>	<b>CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
Litwin e Stringer (1968)	Propriedades mensuráveis do ambiente são percebidas direta ou indiretamente e influenciam a motivação e o comportamento das pessoas.
Schneider (1975)	As pessoas têm a percepção sobre a organização.
Kolb (1978)	A motivação dos colaboradores é resultante da combinação de estilos, de liderança, crenças, valores e estrutura da organização.
Woodman & Kin (1978)	O clima organizacional é um conceito que implica compreensão do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho
Sbragia (1983)	Propriedades do ambiente são percebidas e influenciam a motivação e o comportamento das pessoas.
Oliveira (1994)	Existe uma pressão global da organização sobre os colaboradores
Coda (1998)	Tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão sendo atendidas.
Wiley e Brooks (2000)	O funcionário tem a percepção das condições do ambiente, das pressões e conflitos, produzindo sensações de satisfação ou insatisfação.
Paluri (2001)	Os colaboradores reagem às decisões e ações da organização influenciando seu estado no todo ou em parte.
Puente-Palácios (2001)	Surge a partir da percepção de aspectos organizacionais como tamanho, divisão hierárquica, centralidade, tipo de tecnologia e regras de controle do comportamento.
Paula; Stefano; Andrade; Zampieri (2001)	O clima ideal é aquele em que o colaborador tem orgulho da organização.

Forehand; Von Halter (2001)	Clima organizacional é a característica de uma organização que a diferencia das demais.
McMurray (2003)	Clima organizacional visto como produto de interações dos membros da organização.
Powell; Butterfield (2005)	Clima organizacional é a propriedade da organização ou dos indivíduos que a integram.
Novelli; Fischer; Mazzon (2006)	Confiança associada a melhoria do clima organizacional e da satisfação da organização.
Nasurdin (2006)	Clima organizacional favorável pressupõe: baixo nível de estresse, alto nível de autonomia, forte coesão, suporte de supervisão e baixo nível de pressão.
Oliva, Peral, Falchi (2008)	O clima organizacional é um conceito importante para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham.
Siqueira (2008)	O conjunto das percepções dos empregados sobre diversos aspectos da organização, que contemplam a comunicação, envolvimento, coesão e suporte do supervisor.
Castro e Martins (2010); Taschizawa; Pereira; Fortuna (2004)	O clima organizacional refere-se ao sentimento de uma organização.
Sobrinho, Porto (2012)	O clima tem sido apontado como um fenômeno que produz efeitos na satisfação das pessoas.
Rocha; Pelajo; Añez (2013)	Clima organizacional sob a óptica do comportamento humano nas organizações
Segredo Perez (2013)	Conjunto de percepções influenciadas por fatores internos e externos em busca da melhoria contínua.
Schneider, Ehrhart, Macey (2013)	Clima e cultura organizacional são duas construções alternativas para conceituar como as pessoas experimentam e descrevem seus locais de trabalho
Rahimic (2013)	Percepção dos eventos, práticas e procedimentos e os tipos de comportamentos que são recompensados.

**Fonte:** Elaborado pela autora

O Quadro 1 ilustra as várias definições de clima organizacional, os pontos comuns entre os autores e a percepção dos funcionários a respeito do ambiente interno das organizações.

Quanto às diferenças observadas nas definições, autores como: Kolb (1978) e Oliveira (1994) enfatizam que o clima é o estado da organização naquele momento, e a ele se relacionam aspectos tais como conformidade, padrões recompensas. Woodman e Kin (1978) descrevem a compreensão do comportamento das pessoas; já autores como: Castro e Martins (2010), Rocha, Pelajo, Añez (2013) e Segredo

Perez (2013) diferem dos anteriores ao analisar o clima organizacional sob o ângulo do comportamento humano, e da melhoria contínua da organização tendo-o como sentimento da organização.

Portanto, nesta dissertação, será adotada a definição de que clima é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente, que são percebidas direta ou indiretamente e influenciam a motivação e o comportamento das pessoas (LITWIN; STRINGER, 1968; SBAGIA, 1983; CODA, 1998; SIQUEIRA, 2008), porque essa definição é a mais aderente ao tema de pesquisa proposto.

Vale ressaltar que nesta seção foram apresentados os conceitos de clima organizacional e seus componentes encontrados na literatura, podendo-se observar a visão de diferentes autores a respeito do clima organizacional. Pode-se sintetizar os achados desta seção como se segue:

- a) Os conceitos de clima organizacional possuem, em comum, a percepção dos funcionários em relação à organização, a percepção global do ambiente interno da organização, embora, alguns dos autores citados tais como Oliveira (1994), Kolb *et al* (1978), entre outros enfatizem especificamente a visão da responsabilidade, do comprometimento, da recompensa, ou a percepção dos aspectos organizacionais, como divisão hierárquica, tipo de tecnologia, ou ainda regras de controle de comportamento;
- b) Não parece haver consenso sobre a definição de clima organizacional, pois alguns autores parecem exaltar esse conceito como duradouro e outros como passageiro dentro das organizações.

Puentes e Palácios (2001) salientam que as imprecisões conceituais têm dificultado avanços quanto ao relacionamento entre esse aspecto e os demais fenômenos do mundo organizacional.

A próxima seção apresenta as variáveis do clima organizacional, os autores pioneiros no assunto e os diversos modelos propostos.

## 2.2 Variáveis do clima organizacional

Para delinear com maior precisão o clima organizacional, convém examinar suas possíveis variáveis e seus objetivos. Segundo Rahimic (2013), pesquisas anteriores descrevem o clima organizacional como uma característica objetiva de uma organização, enquanto que pesquisas mais recentes os definem como um conjunto de opiniões, sentimentos e comportamentos que caracterizam uma organização.

Para estabelecer as variáveis que influenciam o clima organizacional, vários estudos foram realizados (RAHIMIC, 2013), adaptando modelos anteriores, ou acrescentando constructos que identificam ou influenciam o ambiente dentro das organizações, podendo afetar direta ou indiretamente a produtividade.

Menezes e Gomes (2010) asseguram que o grande uso de pesquisas de clima organizacional por parte das empresas se deve à abrangência teórica do construto e à capacidade de avaliar características complexas, como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento e recompensa, entre outras, com base nas percepções dos trabalhadores da organização.

O Quadro 2 reúne as variáveis antecedentes e consequentes de clima organizacional, para satisfação no trabalho; comprometimento; estrutura organizacional; relação interpessoal; conforto físico; coesão entre os colegas, liderança; imparcialidade e autoridade

**Quadro 02: Variáveis de clima organizacional antecedentes e consequentes**

ANTECEDENTES	CONSEQUENTES
<b>Satisfação no trabalho</b>	Motivação; confiança; segurança; valorização profissional; reconhecimento, crescimento pessoal; política de benefícios; padrões de desempenho.
<b>Comprometimento</b>	Desempenho; assiduidade; comportamentos de cidadania organizacional;
<b>Estrutura Organizacional</b>	Dimensão da organização; níveis hierárquicos; especialização das funções; grau de centralização;
<b>Relação Interpessoal</b>	Ambiente agradável ou não; neutro; monótono; altruísmo, conflito, uniformidade;
<b>Conforto Físico</b>	Segurança, conforto
<b>Coesão entre Colegas</b>	União, vínculos e colaboração entre os colegas;
<b>Liderança</b>	Cortesia, sinceridade, encorajamento, coerência de ordens, disciplina, competência;
<b>Imparcialidade</b>	Equidade; justiça;
<b>Autoridade</b>	Distância de poder, igualdade; participação do empregado;

Fonte: Elaborado pela autora com base em Martins (2008); Chang (2007).

Puentes-Palácios e Freitas (2006) ressaltam que os aspectos que influenciam o clima organizacional são sempre antecedentes, nunca partes que o constituem. Fatos como aumento salarial podem afetar o clima, mas não devem ser considerados seus componentes visto que não se referem a comportamentos instaurados, mas sim episódios específicos. Esses autores destacam ainda que a falta de clareza sobre o construto de clima resulta em contradições na hora de mensurá-lo, com mistura de causas e efeitos, a exemplo de aspectos como salário e estilos de gerência estarem presentes nos instrumentos de mensuração. Essa prática, segundo os autores, constitui um equívoco, já que o diagnóstico do clima deve ser realizado com base na mensuração dos antecedentes, e não nos consequentes.

Menezes e Gomes (2010) descrevem que o caráter empírico voltado à investigação do clima organizacional não tem sido acompanhado por reflexões epistemológicas sobre o desenvolvimento histórico do construto sobre clima organizacional.

Oliva, Peral, Falchi (2007, p.3) defendem que “enquanto o clima tem sido consistentemente descrito como percepção dos empregados das suas organizações, esse construto tem sofrido ao longo dos anos conflitos de definições e operacionalização inconsistentes”.

Esse tema tem transcendido as pesquisas acadêmicas vem transformando-se em ferramenta de diagnóstico de cunho gerencialista. Para Bispo (2006), é por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa.

Nesta seção, objetiva-se também a apresentar os modelos/indicadores de pesquisas quantitativas comumente utilizadas para mensurar e diagnosticar o clima organizacional.

### **2.2.1 Modelos de escalas**

Nas décadas de 1930 a 1960, a preocupação dos pesquisadores consistia em identificar as variáveis que constituíam os fatores do clima organizacional, centradas basicamente nos estilos de liderança. Em 1970, Campbell, Dunnette, Lawler e Weick

identificaram quatro fatores comuns a uma série de estudos de clima, tais como: a autonomia individual, a recompensa, a consideração, o calor e o apoio. Alguns fatores que serão apresentados nesta seção já foram estudados por outros autores como, por exemplo, Litwin (1978), Kolb *et al.* (1978), e Sbragia (1983), entre outros, que centraram suas pesquisas com base nesses constructos.

Aqui apresentados os autores pioneiros em pesquisa de clima e os modelos por eles criados. Litwin e Stringer (1968); Kolb (1978); Sbragia (1983); Kozlowski (1989); Coda (1997); Rizzatti (2002); Bispo (2006) e Siqueira (2008).

### 2.2.1.1 Modelo de Litwin e Stringer (1968)

Litwin e Stringer (1968) centraram sua pesquisa em três organizações norte-americanas visando avaliar o comportamento dos trabalhadores e seus estilos de liderança.

Esse primeiro modelo de investigação de clima organizacional, tinha por finalidade reunir características do ambiente de trabalho que são transversais ao perfil da organização, composto de 50 itens que avaliam nove fatores do clima organizacional.

#### Quadro 3: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional - Litwin e Stringer (1968)

FATORES	DEFINIÇÃO
<b>Estrutura</b>	Sentimento dos trabalhadores em relação às restrições em suas situações de trabalho
<b>Responsabilidade</b>	Refere-se ao sentimento de ser seu próprio chefe
<b>Riscos</b>	Senso de arriscar e de desafio no cargo e na situação de trabalho
<b>Recompensas</b>	Ênfase nas recompensas <i>versus</i> ceticismo às punições
<b>Calor e apoio</b>	O sentimento de camaradagem e de ajuda mútua geral
<b>Conflito</b>	O sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões
<b>Desafio</b>	Sentimento de risco na tomadas de decisão e no desempenho de suas funções
<b>Padrões</b>	É o grau em que a organização enfatiza normas e processos
<b>Cooperação</b>	Percepção do espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados).

Fonte: Litwin e Stringer (1968)

A partir dos fatores desenvolvidos por Litwin e Stringer (1968), Kolb *et al.* Começam em 1971, a desenvolver um novo modelo de clima organizacional, diferenciando alguns fatores e partindo do pressuposto de que o homem tem o comportamento do meio em que está inserido.

### 2.2.1.2 Modelo de Kolb *et al.* (1978)

Não obstante o modelo descreve sete fatores, quando a pesquisa de clima organizacional é elaborada, tais fatores se diluem em vários indicadores, que são apresentados aos respondentes.

Esse modelo de Kolb *et al.* descreve, além dos fatores concebidos anteriormente, por Litwin e Stringer (1968), como responsabilidade, padrões e recompensas, uma série de outros fatores que são: conformismo, clareza organizacional, calor e apoio e chefia.

#### Quadro 4: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional – Kolb *et al.* (1978)

FATORES	DEFINIÇÃO
<b>Conformismo</b>	O sentimento das limitações externamente impostas na organização
<b>Responsabilidade</b>	Responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização, tomar decisões e resolver problemas com autonomia.
<b>Padrões</b>	A ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o sentimento de comprometimento com objetivos organizacionais.
<b>Recompensas</b>	O grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho.
<b>Clareza Organizacional</b>	O sentimento de que a empresa é organizada e os objetivos organizacionais claramente definidos.
<b>Calor e apoio</b>	O sentimento de valorização da amizade na organização, confiança, apoio mútuo e boas relações no ambiente de trabalho.
<b>Chefia</b>	Aceitação e recompensa pela liderança formal bem-sucedida. A liderança formal é baseada na perícia e compartilhada.

Fonte: Kolb *et al.* (1986)

Como revelam os quadros 3 e 4, a dimensão “responsabilidade” está inserida tanto nos modelos de Litwin e Stinger (1968), como no modelo de Kolb *et al.* (1978), bem como a dimensão “calor e apoio”.

Kolb *et al.* (1986) se diferenciam por fatores como “clareza organizacional, chefia, padrões e conformismo”, não incluídos nas pesquisas de Litwin e Stinger (1968), e complementam que é possível moldar o comportamento em relação à associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização.

### 2.2.1.3 Modelo de Sbragia (1983)

No início dos anos 1980, Sbragia (1983) cria um novo modelo de pesquisa realizada em uma organização governamental, em que destaca não mais os nove fatores descritos por Litwin e Stringer (1968), mas vinte fatores sobre os aspectos que foram tidos como relevantes.

O objetivo dessa pesquisa era conhecer a percepção sobre o clima organizacional nas Instituições, identificar as grandes deficiências do clima organizacional a fim de concentrar esforços que trouxessem melhorias e maior interação entre as metas individuais e as coletivas da organização, além de formular bases de uma escala de avaliação do clima organizacional para instituições de forma geral.

#### Quadro 5: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional – Sbragia (1983)

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
<b>Estado de tensão</b>	O grau de lógica e racionalidade <i>versus</i> emoções presentes nas ações das pessoas.
<b>Conformidade exigida</b>	O grau de flexibilidade de ação e o posicionamento da organização em relação a cumprimento de normas e regulamentos formais.
<b>Ênfase na participação</b>	O grau de participação das pessoas na organização, ou seja, envolvimento nas decisões e aceitação de ideias e sugestões.
<b>Proximidade da chefia</b>	O grau de controle gerencial e a liberdade das pessoas na organização, para fixar seus próprios métodos de trabalho e tomar iniciativas.

<b>Consideração humana</b>	O grau de humanidade existente dentro da empresa.
<b>Adequação da estrutura</b>	Quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas é consistente com os requisitos do trabalho.
<b>Autonomia presente</b>	O sentimento de autonomia para tomadas de decisão.
<b>Recompensas proporcionais</b>	O grau de ênfase que é dado em recompensas positivas, comparadas às punições; o sentimento de justiça ante as políticas de pagamento e promoções.
<b>Prestígio obtido</b>	A percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; quanto a organização projeta seus membros no ambiente.
<b>Cooperação existente</b>	Prevalência de amizade, confiança e relações sociais saudáveis na atmosfera de trabalho da organização.
<b>Padrões enfatizados</b>	O grau de importância atribuído pelas pessoas às metas e aos padrões de desempenho.
<b>Atitude frente a conflito</b>	Descreve o quanto às pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões.
<b>Orgulho</b>	Quanto às pessoas manifestam um sentido de pertencer e dar valor à organização.
<b>Tolerância existente</b>	O grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.
<b>Clareza percebida</b>	Quanto à organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso e assuntos que lhes dizem respeito.
<b>Imparcialidade</b>	O grau com que predominam os critérios de decisão das habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos ou pessoais.
<b>Condições de progresso</b>	Oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional; e atendimento de aspirações e expectativas de progresso de seus funcionários.
<b>Respeito</b>	O grau de apoio que a organização provê aos seus funcionários, as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho.
<b>Reconhecimento proporcionado</b>	Quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.
<b>Forma de controle</b>	Aceitação e recompensa pela liderança formal bem sucedida. A liderança formal é baseada na perícia e compartilhada.

Fonte: Sbragia (1983)

Esses fatores deixam claro que o modelo de Sbragia (1983) mede os fatores internos da organização, tais como responsabilidade e autonomia, motivação, relacionamento e cooperação, conflito, clareza organizacional, entre outros, fatores que podem interferir na produtividade da organização, a exemplo dos propostos por Litwin e stringer (1968).

Sbragia (1983), com esse modelo de pesquisa, pretendeu verificar o grau de envolvimento do funcionário com a organização, o grau de proximidade com a chefia, quanto as pessoas são reprimidas em seus atos, quanto as ideias dos

funcionários são aceitas pela organização, quanto a chefia deixa seus funcionários à vontade sem interferir em sua tomada de decisões, quanto o ambiente de trabalho é estruturado, que atitude que atitude assumem os funcionários ao lidar com situações de pressão.

#### 2.2.1.4 Modelo de Kozlowski (1989)

Este modelo amplia os fatores de Litwin e Stringer (1968), de nove para onze fatores, integrando clima e liderança. São eles: estrutura do trabalho, entendimento do trabalho, apropriação, responsabilidade, comportamento das chefias, participação, suporte, trabalho em equipe, cooperação, gerenciamento consciente e comunicação.

#### Quadro 6: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional – Kozlowski (1989)

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
<b>Estrutura do trabalho</b>	Percepção da organização e da estrutura do trabalho.
<b>Entendimento do trabalho</b>	Clareza dos objetivos para os membros da organização.
<b>Apropriação</b>	O grau com que o empregado é responsabilizado por suas ações.
<b>Responsabilidade</b>	O grau de autonomia para tomar decisões.
<b>Comportamento das chefias</b>	Percepção da pressão de trabalho feita pela chefia.
<b>Participação</b>	O grau de incentivo da chefia na participação dos empregados nos processos de decisão.
<b>Suporte</b>	O grau de apoio, confiança e respeito demonstrado pela chefia.
<b>Trabalho em equipe</b>	A percepção de um ambiente de cooperação e amizade na equipe.
<b>Cooperação</b>	A percepção da cooperação entre as diversas áreas da organização.
<b>Gerenciamento consciente</b>	O grau com que as chefias estão preocupadas com as necessidades dos empregados.
<b>Comunicação</b>	O grau com que o sistema de comunicação é suficiente em termos de receptividade, abertura e fluxo.

Fonte: Kozlowski (1989)

Esse modelo foi construído com base em pesquisa de clima, realizada dentro de uma organização de caráter não governamental e mais se aproxima do estudo das lideranças que do estudo de clima organizacional, utilizando fatores voltados à pesquisa de liderança tais como a comunicação, gerenciamento consciente,

comportamento das chefias e participação avaliando a relação entre o clima organizacional e a liderança.

#### 2.2.1.5 Modelo de Coda (1998)

Tendo como base uma experiência realizada em 5 (cinco) organizações brasileiras de grande porte dos setores público e privado ao longo de dois anos de pesquisa, Coda (1997) realizou um estudo sobre os fatores influenciáveis do clima organizacional.

Esse modelo visa a analisar os sentimentos dos funcionários e a sinergia obtida com relação à identificação da empresa.

Foram analisados 10 (dez) fatores que são: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, sentido do trabalho, política global de recursos humanos, acesso.

#### Quadro 7: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional – Coda (1998)

FATORES	DEFINIÇÃO
<b>Liderança</b>	Descreve o grau de influencia gerado pela chefia sobre seus subordinados.
<b>Compensação</b>	Descreve as diferentes formas de compensar os funcionários pelos trabalhos executados e o seu equilíbrio.
<b>Maturidade empresarial</b>	Relata o grau de conhecimento dos dados da empresa pela comunidade e o nível de percepção dos funcionários com relação às influências do mercado.
<b>Colaboração entre áreas funcionais</b>	Existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos para atingir os objetivos da empresa.
<b>Valorização profissional</b>	Estímulo ao crescimento dos funcionários por parte da chefia.
<b>Identificação com a empresa</b>	Sentimento dos funcionários e identificação com os ideais corporativos.
<b>Processo de comunicação</b>	Grau de eficácia das transmissões das mensagens e decisões anunciadas.
<b>Sentido do trabalho</b>	Importância atribuída ao que acontece com a organização.
<b>Política global de recursos humanos</b>	Importância atribuída à área de recursos humanos diante das demais áreas funcionais existentes.

**Acesso**

Continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho até o final da carreira.

**Fonte:** Coda (1998)

Em relação ao estudo de Coda (1998), a análise abrangeu a motivação, cultura, bem-estar e liderança dos funcionários.

Com relação aos modelos anteriores, de Litwin e Stringer (1968), Kolb *et al.*(1978), Sbragia (1983), Kozlowski (1989) e Coda (1998) notam-se proximidades entre os autores, que analisam o clima organizacional real segundo a percepção dos funcionários e o clima ideal também sob a visão de Litwin e Stringer (1968), Kolb *et al.*(1978), Sbragia (1983), Kozlowski (1989) e Coda (1998).

#### **2.2.1.6 Modelo de Rizzatti (2002)**

Esse modelo foi elaborado para analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina. A autora reforça que os fatores tradicionais mais usados em estudos de clima organizacional são os de Litwin e Stringer (1968), Kolb *et al.* (1986) e Sbragia (1983), é possível aplicar ainda outros às organizações.

O modelo proposto por Rizzatti (2002) procura analisar o clima organizacional por meio dos seguintes fatores: Imagem e Avaliação Institucional; Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos; Organização e Condições de Trabalho; Relacionamento Interpessoal; Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias; Satisfação Pessoal.

Quando se analisa o clima organizacional nas instituições de ensino superior, não é necessário aplicar todos os fatores simultaneamente, sendo possível partilhá-los segundo a característica da instituição de ensino superior que está sendo pesquisada.

**Quadro 8: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional – Rizzatti (2002)**

FATORES	DEFINIÇÃO
<b>Imagem e avaliação institucional</b>	Satisfação dos usuários; percepção figurativa da organização; sentimento de identidade; percepção dos objetivos organizacionais; prestígio perante a comunidade; valorização profissional dos servidores.
<b>Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos</b>	Condições de progressão funcional; reconhecimento proporcionado; justiça predominante; comprometimento/Interesse pelo trabalho; qualidade dos benefícios.
<b>Organização e condições de trabalho</b>	Adequação da estrutura; clareza organizacional; apoio logístico; terceirização; justiça predominante; comprometimento e interesse pelo trabalho; utilização do tempo.
<b>Relacionamento interpessoal</b>	Relacionamento individual e grupal; cooperação entre os segmentos; consideração humana.
<b>Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias.</b>	Sucessão administrativa; credibilidade das chefias; competência e qualificação das chefias; delegação de competências; clareza das chefias; ênfase na participação; consideração humana.
<b>Satisfação pessoal</b>	Satisfação no trabalho; jornada de trabalho; prestígio junto à Instituição; reconhecimento proporcionado.

Fonte: Rizzatti (2002).

Esses fatores surgiram devido ao avanço da sociedade perante a globalização, era da informação, a rápida difusão das informações e a concorrência entre as organizações, o que exige cada vez mais preparo dos funcionários e os torna mais cultos, informados e organizados, demandando, por isso, mais qualidade das organizações a que estão vinculados, independentemente do tipo de organização em análise.

### 2.2.1.7 Modelo de Bispo (2006)

Bispo (2006) descreve os fatores que influenciam os cenários internos e externos das organizações e destaca aqueles que podem refletir nos comportamentos, nas atitudes e nas tomadas de decisão dos funcionários.

São 20 os fatores internos e externos a analisar: **Internos:** ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança

profissional, transporte casa/trabalho, vida profissional; **Externos:** convivência familiar, férias e lazer, investimentos e despesas familiares, política e economia, saúde, segurança pública, situação financeira, time de futebol, vida social.

Bispo (2006), segundo o cenário político-econômico, sociocultural e ecológico nacional e internacional das últimas décadas exigiu uma abordagem um nível macro, que compreende todos os fatores externos à empresa e que atua tanto sobre ela, enquanto organismo, quanto sobre cada um de seus membros, enquanto cidadãos.

A análise desses fatores internos e externos, que interferem de maneira positiva ou negativa no nível de satisfação ou motivação dos funcionários, propicia aos gestores uma visão mais ampla do clima organizacional, com base em fatos mais detalhados, e direciona maiores esforços para a solução desses problemas.

**Quadro 9: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional – Bispo (2006) – Fatores internos**

FATORES	DEFINIÇÃO
<b>Ambiente de trabalho</b>	Estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para a realização das atividades individuais ou coletivas.
<b>Assistência aos funcionários</b>	Estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários.
<b>Burocracia</b>	Avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários.
<b>Cultura organizacional</b>	Avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes adotados informalmente na empresa exercem sobre os funcionários e suas atividades.
<b>Estrutura organizacional</b>	Mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários.
<b>Nível sociocultural</b>	Procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades.
<b>Incentivos profissionais</b>	Visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários.
<b>Remuneração</b>	Avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa.

<b>Segurança profissional</b>	Avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários.
<b>Transporte casa/trabalho</b>	Mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa do funcionário e a empresa e vice-versa.
<b>Vida profissional</b>	Estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

Fonte: Bispo (2006)

O modelo proposto por Bispo (2006) foi elaborado com base em estudos científicos e aplicado em várias instituições públicas de grande porte.

Para a proposição do modelo interno, levaram-se em conta cenários políticos, sociais e econômicos a fim de ampliar os fatores aplicados. A seguir, apresentam-se os fatores externos propostos por Bispo (2006).

#### **Quadro 10: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional – Bispo (2006) – Fatores externos**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Convivência familiar</b>	Procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa.
<b>Férias e lazer</b>	Avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade.
<b>Investimentos e despesas familiares</b>	Procuram avaliar o nível do bem-estar causado às famílias dos funcionários.
<b>Política e economia</b>	Tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários;
<b>Saúde</b>	Tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre a própria saúde física e mental, item de extrema importância e de difícil observação.
<b>Segurança pública</b>	Avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários.
<b>Situação financeira</b>	O fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar esta a situação financeira dos funcionários.
<b>Time de futebol</b>	Item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, este item tenta medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários.
<b>Vida social</b>	Avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

Fonte: Bispo (2006)

Bispo (2006) introduziu novos fatores para mensurar o clima organizacional, com uma nova proposta de avaliação interna e externa que influenciam o ambiente

organizacional, baseando-se em uma nova visão da área de recursos humanos.

De acordo com Bispo (2006), os fatores do clima organizacional transcendem o lado interno da empresa no que tange à percepção do grupo ou membros da organização. Isso amplia sobremaneira o campo de investigação do clima organizacional e torna esse modelo mais amplo que os demais já redesenhados nesta seção.

#### 2.2.1.8 Modelo de Martins (2008)

Esse modelo apresenta uma série de fatores que procuram mapear o apoio da chefia e da organização, a recompensa, o físico, controle/pressão e a coesão entre colegas, fatores facilmente confundidos, segundo Martins (2008), com satisfação no trabalho. Propõe o autor aplicar cinco fatores aos funcionários das empresas a fim de sondar sua percepção em relação a elas embora os sentimentos em relação a esses fatores sejam tratados como satisfação no trabalho. A seguir, os cinco fatores propostos Martins (2008).

#### Quadro 11: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional – Martins (2008)

FATORES	DEFINIÇÃO
<b>Apoio da chefia e da organização</b>	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.
<b>Recompensa</b>	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.
<b>Conforto físico</b>	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.
<b>Controle/ pressão</b>	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.
<b>Coesão entre colegas</b>	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Fonte: Martins (2008, p. 33)

Para Martins(2008), o clima organizacional é importante para compreender o ambiente de trabalho e como está relacionado ao comportamento das pessoas, assim como sua qualidade de vida e o reflexo que isso terá no desempenho das organizações.

O Modelo de Martins(2008) introduziu novos fatores aos mais diversos ambientes organizacionais, entre eles organizações privadas, públicas e instituições de ensino superior.

Alguns fatores visam sondar a percepção dos funcionários em relação ao ambiente interno da organização, outros os estilos de lideranças, mas em todos há o propósito comum de aumentar a produtividades.

Os fatores do clima organizacional se diferenciam de autor para autor, conforme visto, cronologicamente, de Litwin e Stringer (1968) até Martins (2008), a percepção dos funcionários, outros autores como Kozlowski (1989), Rizzatti (2002) e ainda Bispo (2006), identificam uma nova proposta de avaliação de clima organizacional, interna e externa do ambiente de trabalho, com uma nova visão de recursos humanos, percebendo-se, entretanto, não haver consenso quanto a esses fatores constituintes do clima organizacional.

Para o que concerne ao estudo de clima organizacional envolvendo a Guarda Civil Municipal em municípios pertencentes ao ABC, a escala mais relevante é o estudo realizado por Martins (2008) a Escala de Clima Organizacional (ECO), aplicada em 1244 trabalhadores de organizações públicas e privadas do triangulo mineiro.

As demais escalas apresentadas não se encaixam a contanto nos objetivos deste estudo, adaptando-se melhor às instituições de ensino superior (IES), como por exemplo, o modelo de Rizzatti (2002). Dessa forma, a ECO se enquadra nesta dissertação por se sido concebida para empresa públicas pública tal como a Guarda Civil Municipal da Região do ABC.

A Escala de Clima Organizacional consegue mapear adequadamente a percepção dos funcionários por meio dos fatores nela embutidos, que atingem índices satisfatórios de precisão, representados pelo alfa de Cronbach. Enfatiza-se que o modelo de Martins (2008) também abrange os componentes principais dos outros modelos, o que atesta seu alcance e legitimidade.

Examinados os modelos, importa discutir a avaliação do clima organizacional.

### **2.2.1.9 Avaliação do clima organizacional**

A avaliação de clima organizacional vem sendo considerada uma alternativa para as organizações, permitindo avaliar o ambiente de trabalho e o nível de qualidade nas empresas mediante um instrumento que identifica suas particularidades e permite diagnosticar as percepções e pretensões das pessoas que fazem parte da organização (SANTOS, 2012 ).

Desse modo, a pesquisa sobre o comportamento humano nas organizações, em áreas como, administração, psicologia, sociologia, entre outras, investiga a interação entre indivíduos, fator capaz por si mesmo de incentivar ou desestimular as atividades, e a influência do fator humano na produtividade e no desempenho organizacional.

Segundo Oliva, Peral, Falchi (2007), a pesquisa de clima organizacional pode ser identificada utilizando o Ciclo de PDCA (Planejar, Fazer, Checar e Agir), que é uma ferramenta de melhoria contínua, dado que a pesquisa de clima não deve ser identificada como fim, senão como meio para melhorar o ambiente organizacional.

As empresas que praticam programas de monitoração do clima organizacional, conforme Altmann (2000); Oliva, Peral, Falchi (2007) e Vidal et al. (2010), estão utilizando essa ferramenta gerencial que permite detectar os pontos favoráveis e os pontos críticos que demandam melhorias utilizado adequadamente o Ciclo de PDCA enseja.

- Maior envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho, que se reflete em maior satisfação, redução de ausências e melhoria de desempenho;
- Manifestação dos funcionários em datas predeterminadas, sobre o ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação intraorganizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial;
- Oportunidade de comparar as características do ambiente de trabalho de uma organização com as de outras;
- Proatividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários e/ou do ambiente de trabalho, prevenindo o surgimento de

situações críticas que influenciam, negativamente, o fluxo normal de atividade das equipes.

D´Otaviano (2009) enfatiza que a realidade idealizada pelos administradores pode ser diferente daquela compreendida pelos funcionários, visto que cada um condiciona sua percepção por suas próprias atitudes e perspectivas.

Villardi, Ferraz, Dubeux (2011) sustentam que o desenvolvimento do clima organizacional pode auxiliar os gestores da organização a perceber até que ponto suas práticas de gestão estimulam o interesse, a dedicação e a motivação das pessoas em relação ao trabalho.

Nesse sentido, as pesquisas de clima organizacional têm ganhado espaço na medida em que se propõem a analisar diversos fatores ligados ao ambiente de trabalho, elucidando seus pontos fortes, fracos e dificuldades a partir da perspectiva dos trabalhadores, considerando-os principais beneficiados ou afetados por tais condições (SANTOS; VASQUÉZ, 2012).

É possível, mediante a análise de clima organizacional, detectar as forças e os medos da organização, o que significa uma oportunidade dada aos funcionários de participar no processo, no desenho e implantação de soluções de conflitos, e ainda criar condições para estimular a motivação pessoal.

Tal participação contribuirá eficazmente no cumprimento das metas formadas no método de garantia da qualidade e, com reflexos na satisfação dos clientes e no êxito das companhias.

Tanto é assim, que, por muitas vezes, as práticas da administração se servem da pesquisa de clima organizacional para avaliar o funcionamento da organização por meio do diagnóstico motivacional e confrontar as discrepâncias entre a realidade percebida e a desejada, os pontos de maior e menor satisfação e o estilo de liderança mais indicado em cada ocasião. É importante aplicar a pesquisa de clima organizacional, no entendimento de Mello (2004), para que se identifiquem não exclusivamente os pontos fortes da gestão empresarial, mas igualmente aqueles que precisam de aperfeiçoamento e merecem atenção e empenho da alta gerência.

Com isso, entende-se que, na relação entre sujeitos e organização, o diagnóstico de clima organizacional representa uma ferramenta valiosa, de

amoldamento contínuo e essencial, que ajuda os gestores a compreender a dinâmica organizacional e colaborar no seu desenvolvimento com a recomendação de prováveis pontos a ser trabalhados em benefício da motivação, desempenho, capacidade criadora e satisfação das pessoas que modificam a organização, operando como apoio estratégico (SALGADO, 2013).

Compreende-se, então, que venham ganhando espaço pesquisas de clima organizacional, na medida em que se nomeiam a considerar diferentes fatores vinculados ao ambiente de trabalho, esclarecendo seus pontos fortes, fracos e dificuldades, a partir do ponto de vista dos trabalhadores, considerando-os fundamentais no processo ou, por muitas vezes, comprometidos por tais condições (SANTOS; VASQUÉZ, 2012).

Ganharam, por fim, relevo essa pesquisa pela considerável compreensão teórica que reúnem, além da grande capacidade de avaliar características complexas nas percepções dos trabalhadores da organização, como a liderança, os relacionamentos interpessoais, o reconhecimento, a recompensa, entre outras (MENEZES; GOMES, 2010).

Na próxima seção é apresentado um histórico da Guarda Civil Municipal ao longo do tempo, para contextualizar e elucidar o objeto de pesquisa desta dissertação.

### **2.3 Clima organizacional em órgãos de segurança pública**

Para maior compreensão dos temas abordados, torna-se relevante apresentar o histórico da segurança pública, as legislações que vigoram sobre a implantação dos órgãos da segurança pública, a implantação da Guarda Municipal de fato e um breve histórico das Guardas Municipais de Mauá, Santo André e São Caetano do Sul.

As pesquisas de clima organizacional são aplicadas em empresas públicas e privadas, em qualquer segmento ou ramo de atividade. Devido ao cenário de transformações organizacionais e à primazia da era da informação, as organizações públicas aproximam-se cada vez mais próximas das organizações privadas, que e

procuram pôr fim à gestão inutilmente burocratizada.

Santos (2012) apregoa, mais recentemente, que a administração pública tem se importado em conhecer o clima de suas empresas, principalmente ao implantar a gestão pela qualidade total, focando na satisfação dos trabalhadores com relação ao ambiente de trabalho.

Segundo Pereira (1996), a administração burocrática clássica, baseada nos princípios da administração do exército prussiano, foi implantada nos principais países europeus no final do século XIX; nos Estados Unidos, no começo do século XX, no Brasil, em 1936, com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes, que priorizou a burocracia descrita por Max Weber, baseada no princípio do mérito profissional.

Essa transformação ocorrida ao longo do século, citada por Pereira (1996), acarretou a mudança organizacional, na estrutura administrativa. A partir de então, esboçam-se as diferenças e distinções entre as classes sociais, em decorrência da posse dos meios de produção.

Com relação específica à sistematização dos órgãos de segurança no Brasil, surgem eles, logo no início da colonização, sob o aspecto de milícias, com caráter de pequenos exércitos e a função de defender os pequenos povoados de ataques de índios e invasores estrangeiros.

Assim ocorreu com a Batalha de Guararapes, em 1648, na província que corresponde ao Estado de Pernambuco, quando se organizou a defesa contra os holandeses invasores. Aliás, o Exército Brasileiro considera esse evento sua primeira manifestação como instituição.

Foi, entretanto, com a vinda da família real, em 1808, para o Rio de Janeiro que concretamente os órgãos de segurança passaram a se estruturar, inclusive legalmente, com as primeiras Guardas Permanentes, de caráter militar, para a defesa das províncias, a partir das quais derivaram as atuais Polícias Militares.

Os registros das primeiras manifestações das Guardas Civas, mais recentes, uniformizadas, mas sem estrutura militar, e as posteriores fusões e/ou absorções por que passaram ao longo da história do Estado de São Paulo serão apresentados a seguir.

Em 1873, é criada a Guarda Urbana, com o propósito de policiar a cidade de São Paulo e auxiliar o Corpo Policial Permanente (antecessor da Força Pública e atual Polícia Militar), sob a direção do chefe da Polícia Civil. Em 1891, o Corpo Policial Permanente e a Guarda Urbana foram unificados, passando a nova instituição a denominar-se Força Pública Urbana.

Dessa forma, à margem das quadras regulares das Forças Armadas, o corpo repressivo provincial e a Guarda Municipal, como modelos assimétricos, viveram vidas paralelas, durante toda a gestão do segundo Imperador – É o legado deixado à Velha República (PINK, 1987, p.13).

Em 1901, surgiu a nova denominação do órgão de segurança do Estado: Força Pública do Estado de São Paulo, essa denominação preservada até 1970, quando foi extinta pela fusão com a Guarda Civil, criada em 1926, tornando-se a atual Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Em 1934, efetivaram-se as forças estaduais (atuais polícias militares), na condição de força-reserva do Exército Brasileiro, passando, dessa forma, à União a competência de legislar sob todos os aspectos que diziam respeito às forças terrestres.

Nesse contexto, a polícia brasileira passa a seguir os moldes das polícias de Portugal e da França, diferente do modelo inglês, com características bem distintas, enraizadas em sua origem e mantendo a ordem pública. A polícia brasileira passa a caracterizar-se não como órgão a serviço do público, mas apenas a serviço do Estado.

Lê-se na Carta Magna de 1988, art. 144, § 8º: “A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por meio dos seguintes órgãos: “... § 8º - Os Municípios poderão constituir guardas municipais destinadas à proteção de seus bens, serviços e instalações, conforme dispuser a lei.

Em análise ao referido dispositivo constitucional, cabe aos municípios instituir Guardas Municipais, com foco voltado à proteção de bens públicos, serviços e instalações. Esse dispositivo constitucional estabelece atividade e atuação voltadas à segurança e à incolumidade das pessoas e do patrimônio público, preconiza ainda

a responsabilidade de todos, principalmente do Estado, sendo a segurança um direito e responsabilidade de todos.

O Estado é responsável pela Segurança Pública, porém, conceitualmente, prevenir a criminalidade perpassa prevenções, primárias, secundárias e terciárias. Explica Araújo (2010) que prevenção primária, envolve a população nos assuntos de polícia de forma sistêmica, numa postura não reativa, mas cooperativa e preventiva, por meio da adoção de cuidados básicos para não potencializar sua condição de vítima da violência que assola os grandes centros urbanos.

A prevenção primária, à luz da Segurança Pública, consiste em evitar “doenças criminais” na população, removendo os fatores causais, ou seja, localizar a segurança, aplicando ações preventivas para que a sociedade não se torne alvo fácil da criminalidade. Em outras palavras, seria a intervenção no ambiente, eliminando condições propícias à prática da criminalidade, como, por exemplo: iluminação pública, corte de matagal em praças públicas e terrenos baldios murados.

A prevenção secundária, segundo Araújo (2010), engloba o trabalho policial, propriamente dito, e tem por objetivo conter e resolver o complexo problema da criminalidade. Consiste no patrulhamento preventivo da polícia fardada (polícias militares) ou, ainda, da polícia investigativa que envolve, Polícia Civil e Polícia Federal.

Já a prevenção terciária, segundo Birol (2013), tem um destinatário perfeitamente identificável, o recluso, o condenado, e um objetivo certo, qual seja o de evitar a reincidência por meio de sua ressocialização. Essa prevenção se resume na aplicação da pena com caráter preventivo e retributivo por parte daqueles que cometem o crime.

Finalizando esses conceitos, a prevenção primária, em geral pelo sistema constitucional brasileiro, cabe aos municípios, enquanto a secundária é atribuída aos Estados e à União. Já a prevenção terciária depende da ação do Poder Judiciário Estadual ou Federal, levando em conta todo o sistema de segurança pública, ou ciclo de segurança.

O modelo contemporâneo das atuais Guardas Civis Municipais do Estado de São Paulo foi inspirado no da antiga Guarda Civil ativa no município de São Paulo no entre 1926 e 1970, quando, por força legal decorrente do regime militar, as corporações de natureza policial e uniformizadas foram obrigadas a incorporar-se à

então Força Pública do Estado de São Paulo.

De acordo com Azevedo (2013), a Força Pública de São Paulo foi pioneira, no Brasil, em contratar uma missão estrangeira para o treinamento militar de seus policiais, gerando controvérsias em outros Estados e corporações policiais sobre a presença e atribuição de comandos a oficiais estrangeiros. Denominada Polícia Militar do Estado de São Paulo, com natureza de organização militar e estadual, tem por atribuição prestar serviços de policiamento preventivo fardado, na sua essência ordinária, mas, excepcionalmente, quando requisitadas, atuando como força-reserva do exército brasileiro na proteção e defesa do território interno.

Ensinam Santo; Sturaro (1991), que por meio da Lei n.º 2.141, de 22 de outubro de 1926, foi criada a Guarda Civil de São Paulo, tendo sido nomeado como primeiro diretor o Dr. Antônio Pereira Lima, Promotor de Justiça.

Sem caráter militar, era auxiliar da Força Pública e se destinava à vigilância e ao policiamento da capital, à inspeção e fiscalização da circulação de veículos e pedestres, das solenidades, festejos e divertimentos públicos, incumbindo-lhe também os serviços policiais, permanecendo como polícia ostensiva fardada por longo tempo.

A Constituição do Estado de São Paulo de 1947 refere, pela primeira vez, no art. 150, a figura da Guarda Civil, entidade constitucionalmente distinta da Força Pública. Em 1954, outra organização a Guarda Noturna foi incorporada à Guarda Civil, sob a Lei 2.720, de 07/08/1954, que incorpora à Guarda Civil de São Paulo, da Secretaria de Segurança Pública, a Guarda Noturna do Estado de São Paulo.

Nessa mesma condição e sob o Decreto-Lei Federal 1072, de 1968, extingue-se a Guarda Civil, que foi ser anexada a Polícia Militar do Estado de São Paulo. Por meio do Decreto 217, de 1970, é constituída a Polícia Militar do Estado de São Paulo, integrando a extinta Força Pública e a Guarda Civil, órgão que fica subordinado à Secretaria de Segurança Pública.

Segundo Lino (2005) em 1979, a Lei Orgânica da Polícia do Estado de São Paulo estabeleceu que as Guardas Municipais e os serviços de segurança e vigilância ficassem sujeitos a orientações e fiscalização da Secretaria de Segurança Pública.

No sistema legal de segurança pública definido pelo art. 144 da Constituição Federal, está enfaticamente prevista a participação dos municípios apenas na proteção dos próprios (prédios) públicos municipais, atribuição que hoje cabe às Guardas Civis Municipais.

Art. 144 da Constituição Federal. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por meio dos seguintes órgãos:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

[...]

§ 8º Os Municípios poderão constituir guardas municipais destinadas à proteção de seus bens, serviços e instalações, conforme dispuser a lei.

Recuperando o sentido etimológico do termo segurança, Lino (2005) observa que corresponde a livre de perigos, de incertezas, e é sinônimo de seguridade, a qualidade, a condição de star seguro, livre de perigos e riscos, afastados de danos ou prejuízos.

Assim presos à interpretação legal, a segurança pública é competência exclusiva da União e dos Estados, num contexto mais amplo, porém, é permitido depreender, os Municípios atuam diretamente na questão da segurança pública com medidas de prevenção primária e por intermédio das Guardas Civis Municipais, ao garantirem o sossego e a tranquilidade em hospitais e escolas municipais, bem como nas praças e parque municipais.

Ramos (2010) descreve que entre os serviços prestados pela Guarda Municipal, que ocorre concomitantemente uma ação similar de segurança pública com as polícias, a despeito da confusão quanto ao exercício dessa corporação no âmbito da segurança.

As novas Guardas Civis Municipais ganham foco dessa forma, com a Constituição Federal, mas sua base histórica e cultural assenta-se na antiga Guarda Civil de São Paulo, cuja atuação à época, incluía as atividade de policiamento, limitada pelo novo ordenamento legal.

Aponta Lino (2005, p. 50 ) que

A Constituição Federal de 1988 sustentou a permissão aos municípios de manterem ou constituírem suas guardas municipais, limitando porém sua atuação à proteção de seus bens, serviços e instalações, mantendo a subordinação das polícias militares, corpos de bombeiros e policiais civis, subordinados aos governadores, continuando o sistema policial brasileiro inserido entre aqueles denominados centralizados, cujo paradigma é adotado na França e que se distingue pelo fato de estarem os órgãos policiais subordinados à autoridade próxima do poder central e não ao poder municipal, tese refutada pelos denominados municipalistas.

Segundo dados da Câmara dos Deputados, os 594 parlamentares que participaram da Assembleia Nacional Constituinte convocados para elaborar a Constituição de 1988 acreditavam que tudo voltaria a ser como antes: uma corporação em atividade mais perto dos cidadãos, já que a Guarda Civil Municipal, embora fardada, não está investida de natureza militar.

A pesquisa de Lino (2005) examina o contexto dos legisladores ao mostrar o aumento do número de municípios, o crescimento desordenado das cidades médias e grandes e o agravamento da crise social, decorrente de problemas econômicos e da má distribuição de renda. Com isso, ampliaram-se de forma considerável os focos de violência e criminalidade, enquanto as bases organizacionais e orçamentárias não foram contempladas com nenhuma atualização.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012), a Guarda Municipal já se faz presente e atua em mais da metade dos Municípios com população superior a 100 mil habitantes: 51,7% para os municípios com população entre 100 mil e 500 mil habitantes e 80,8% com população superior a 500 mil.

Em face do crescimento contínuo da violência, nas grandes cidades, é mais que oportuno discutir o papel da Guarda Civil Municipal perante instituições como a Polícia Militar ou diversos aspectos de sua jurídica, a exemplo de ser ou não polícia e, em caso negativo, de carecer de autoridade e competência para efetuar abordagens e revistar pessoas ou veículos.

Autorizadas prossegue Lino (2005) pela Constituição Federal a proteger bens e serviços do município as Guardas Civis Municipais receberam, também, a atribuição de controlar o trânsito, do que nasceu, segundo Jacqueline Diniz (1998), o embrião da segurança pública em nível do poder municipal, enseja à sociedade civil debater com base jurídica o tema segurança pública.

Outro tópico de discussão relevante e pertinente é justificar se em uma investigação não considerada polícia, as obrigações de patrulhamento e fardamento, a hierarquia e a disciplina quase correspondem à da Polícia Militar.

Dentre as atribuições da Guarda Civil Municipal relevante para o município, citam-se a guarda do patrimônio público e a segurança em parques, escolas e hospitais municipais. Quanto ao conflito entre as atividades da Polícia Militar e as Guarda Civil Municipal, mais acertado seria considera-lo choque, embate, discussão, oposição (LINO, 2005).É o que acontece com as duas Instituições, um choque de identidade, de um lado, limitações legais ao desempenho da Guarda Civil Municipal e, de outro, disciplina e funções similares às da Polícia Militar.

Autores como Ramos (2010) e Lino (2005) defendem que os serviços prestados pela Guarda Municipal aproximam-se sempre mais de ações de segurança pública com as polícias.

Hoje, por conta do Marco Federal Regulatório da Guarda Civil Municipal – PLC 39/2014, estabelecendo o Estatuto Geral das Guardas Civis Municipais, foi conferido poder de Polícia em nível nacional aos guardas civis municipais, com a incumbência de proteger tanto o patrimônio como a vida. Além disso, mediante convênio com órgãos de trânsito estadual ou municipal, poderão ainda fiscalizar o trânsito e expedir multas o que representa valorização e reconhecimento pelos serviços prestados.

Esta seção tratou sumariamente da história da segurança pública, a começar pelo Brasil colônia, avançando com a criação da Guarda Urbana, depois Força Pública do Estado de São Paulo, Forças Estaduais (Polícia Militar), e a Carta Magna (1988), que dá aos municípios poderes de criar as Guardas Municipais, destinadas a proteção de bens patrimoniais.

### **3. METODOLOGIA**

A presente dissertação teve por objetivo analisar como se configura o clima organizacional da Guarda Civil Municipal nos Municípios de Mauá, Santo André e São Caetano do Sul. O método de pesquisa utilizado baseia-se em um estudo de caráter descritivo, que investiga empiricamente o clima organizacional na Guarda Civil Municipal.

Para tanto, apresentam-se neste capítulo os procedimentos metodológicos necessários ao estudo: tipo de pesquisa, definição do universo, caracterização da amostra utilizada na pesquisa e o instrumento de pesquisa.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Uma das vertentes da pesquisa científica é a de caráter descritivo, que aplica a metodologia científica em busca de respostas a novos conhecimentos, permitindo mensurar, com exatidão, mediante dados concretos, as variáveis envolvidas.

Andrade (2010, p.109) descreve a pesquisa como “conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Gil (2011) com outra visão a respeito do assunto, relata que há três níveis de pesquisa, exploratórias, descritivas e explicativas, cada qual com abordagens e objetivos próprios, que esclarecem os níveis de estudos a utilizar na investigação social.

Após a revisão da literatura acerca do tema e a determinação dos objetivos, optou-se pela pesquisa descritiva, que Gil (2011, p. 28) caracteriza do seguinte modo:

As pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis.[...] as pesquisas descritivas são juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, métodos partidos políticos etc.

Gil (2011) complementa a explicação de Andrade (2010), quando afirma que, na pesquisa descritiva, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem a interferência do pesquisador.

Esta seção apresenta o tipo de pesquisa utilizada na presente dissertação, cujo objetivo é analisar o clima organizacional da Guarda Civil Municipal no ABC. Na próxima seção são delineadas a definição e o tipo do universo da pesquisa.

### **3.2 Definição e tipo de universo**

De acordo com Gil (2011, p. 89), o universo ou população “é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características.” Alerta o autor que é preciso perceber-se quanto às diferenças entre universo ou população e amostragem, está correspondendo a um subconjunto daquele, ou seja, a amostra é o número de pessoas e o universo o total de habitantes, sendo a ambos aplicáveis as leis da estatística.

O universo desta pesquisa abrange as Guardas Cíveis Municipais, representadas a todos os cargos dos diferentes níveis hierárquicos nos Municípios de Mauá, Santo André e São Caetano do Sul, assim descritos: Guarda de 1ª classe, Guarda de 2ª classe, Guarda de 3ª Classe, Subinspetor, Inspetor, Subcomandante e Comandante.

O propósito de utilizar uma organização pública e de delimitá-la geograficamente se explica pela escassez de pesquisas envolvendo as organizações públicas de segurança, em especial as Guardas Cíveis Municipais, e porque a área geográfica em questão representa um pólo industrial de forte demanda de segurança pública também pouco investigado no que tange ao construto principal desta dissertação. O próximo item abordará as características da amostra de pesquisa.

### 3.3 Características da amostra de pesquisa

Este trabalho optou por utilizar uma amostra não probabilística, composta por guardas civis municipais, homens e mulheres, em plena atividade nos cargos hierárquicos, da organização pública pesquisada.

Em relação ao número da amostra, afirma Hair Jr. *et al* (2005, p. 148) que “o tamanho da amostra afeta a generalização dos resultados pela proporção entre observações e variáveis interdependentes”. Sugerem os autores cinco respondentes para cada assertiva de um instrumento, o que foi levado em consideração nesta pesquisa. Não obstante, Malhorta (2006) considera que, a partir de 120 observações (dados), já é grande a validade da amostra para análises estatísticas em geral.

A coleta de dados desta pesquisa se fez mediante a aplicação de um questionário de 63 perguntas (indicadores), subordinados em seções que cobrem os cinco fatores do clima organizacional. A Escala de Clima Organizacional (ECO), empregada na aferição está oficialmente validada.

As questões de 1 a 21 referem-se ao fator denominado “apoio da chefia e da organização”; as questões de 22 a 34 referem-se ao fator “recompensa”; as de 35 a 47 referem-se ao fator “conforto físico”; as questões de 48 a 56 ao fator “controle/pressão”; questões de 57 a 63 ao fator “coesão entre os colegas”.

A amostra da pesquisa compreende homens e mulheres e se compõe de profissionais de acordo com a escala hierárquica organizacional, formada por Guardas Civis Municipais de 1ª Classe; Guardas Civis de 2ª Classe; Guardas Civis de 3ª Classe; Subinspetores; Inspetores; Subcomandantes e Comandantes, especificando o tempo de ingresso na corporação, contribuindo para uma maior visão da problemática.

A aplicação da escala de clima organizacional foi realizada de forma individual, explicando aos respondentes sobre o preenchimento do questionário, os locais em que foi aplicada a pesquisa foram os seguintes: no Município de Mauá, Anfiteatro da Unidade do SESI, no Jardim Zaíra; No Município de Santo André, sala de aula e preleções (instrução para início de serviço) da Sede do Comando da Guarda Civil Municipal, no Bairro Palmares e sala de aula do Centro de treinamento

da Guarda Civil Municipal, no Bairro Assunção; no Município de São Caetano do Sul, sala de aula e de preleções do Comando da Guarda Civil Municipal no Bairro Cerâmica.

### **3.4 Instrumento de pesquisa**

O instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho é a Escala de Clima Organizacional (ECO), desenvolvida por Martins (2008), que recomenda analisar 5 (cinco) fatores, sendo também aplicável em órgãos públicos.

Observa Gil (2011, p. 136), que as “escalas sociais são instrumentos construídos com o objetivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível”. O questionário por isso é mais individualizado, focado em apenas um tipo de estudo, mas, quando esse questionário é aplicado a várias pessoas e a várias organizações, tornando-se a um questionário formatado, com mais confiabilidade, alto índice de precisão e validado, passa então a ser uma escala.

Siqueira (2008) compilou e organizou a apresentação de várias escalas que abordam o construto principal desta pesquisa, a saber: clima organizacional; comportamentos éticos organizacionais; comprometimento organizacional; confiança do empregado na organização; contexto de trabalho; cultura organizacional; envolvimento com o trabalho; equipes de trabalho; estilos de trabalho; estilos de funcionamento organizacional; identificação organizacional; justiça no trabalho, entre outros.

Siqueira (2008, p. 32) esclarece que a Escala de Clima Organizacional “é uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre os vários fatores do clima organizacional.” A escala ECO foi construída com 127 itens para representar os 12 fatores mais frequentemente apontados em estudos nacionais e internacionais, sobre os quais os trabalhadores deveriam se manifestar.

Esse conjunto de 12 aspectos apresentado por Siqueira (2008) compõe a base comum do clima organizacional, sendo que desses 12 aspectos seis são identificados na maioria dos estudos de clima organizacional, que são respectivamente os estilos de liderança, suporte do chefe e/ou organização, relacionamento entre colegas, clareza da tarefa, pressão e controle.

Siqueira (2008) testou 12 aspectos definidos operacionalmente e os submeteu ao exame de 40 juízes que, os quais com base em textos vários sobre o tema clima organizacional tiveram a tarefa de apontar aspectos que representassem cada um dos 12 fatores de clima organizacional. A partir de todo esse levantamento, elaboraram-se de 8 a 12 itens por aspecto, atingindo a um total de 127.

Na fase seguinte, testaram-se a clareza, a adequação e a compreensão. Esses 127 itens foram entregues a 1244 trabalhadores, que compreendiam 31% oriundas de apoio a diretoria de organizações públicas e 69% de organizações privadas, circunscritos às regiões do Triângulo Mineiro, Alto Parnaíba e Noroeste do Estado de Minas Gerais, dos mais diferentes segmentos.

As respostas dos trabalhadores foram obtidas mediante a escala de "5" pontos, sendo utilizada a escala de *Likert*: (1) discordo totalmente; (2) discordo; (3) nem discordo, nem concordo; (4) concordo; (5) concordo totalmente. Martins (2008) validou a Escala agrupando 63 itens selecionados em torno 5 fatores que explicavam 35% da variância total, todos semanticamente interpretáveis.

Vale ressaltar que os índices de precisão ( $\alpha$  de Cronbach) foram significativos, uma vez que no quadro 11 estão acima de 0,70, o que é recomendado por Hair (2005).

Com a finalidade de ilustrar o instrumento de pesquisa utilizado nesta dissertação, apresentam-se as denominações, definições, itens e índices de precisão dos fatores da Escala de Clima Organizacional.

**Quadro 12: Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão**

DENOMINAÇÃO	DEFINIÇÕES	ITENS	ÍNDICE PRECISÃO
<b>Apoio da chefia e da organização</b>	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 a 21	0,92
<b>Recompensa</b>	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 a 34	0,88
<b>Conforto físico</b>	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 a 47	0,86
<b>Controle/ pressão</b>	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 a 56	0,78
<b>Coesão entre colegas</b>	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 a 63	0,78

Fonte: Martins(2008, p. 33)

Tanto é possível aplicar a escala de forma individual quanto coletiva. O alvo desta pesquisa foram os guardas civis municipais. De acordo com Siqueira (2008), convém tomar bastante cuidado com o entendimento dos respondentes a respeito das instruções, o modo adequado de assinalar as respostas, e a viabilidade de oferecer um ambiente de aplicação da pesquisa calmo, tranquilo e confortável, e sem pressão de tempo para as respostas.

### 3.5 Procedimento para de coleta de dados

De natureza quantitativa, esta pesquisa escolheu o procedimento de coleta do tipo levantamento (*survey*). Acerca do levantamento (*survey*), Malhorta (2006, p. 182) afirma:

O método de levantamento envolve um questionário estruturado que os entrevistados devem responder e que foi feito para elucidar informações específicas. [...] Essas perguntas podem ser reformuladas verbalmente, por escrito ou por computador, e as respostas podem ser obtidas de qualquer uma dessas formas. Geralmente o questionário é estruturado visando uma certa padronização no processo de coleta de dados.

Caracteriza o levantamento a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (GIL, 2011), o que significa vantagem o conhecimento direto da realidade, economia e rapidez para quantificar os resultados.

A proposta deste estudo priorizou a coleta de dados em organizações públicas municipais, selecionadas de acordo com a delimitação geográfica, conforme foi definido no universo da pesquisa.

Primeiramente, estabeleceu-se um contato inicial com as bases da Guarda Civil Municipal das regiões selecionadas, especificando o propósito da pesquisa e delimitando a relevância do tema para o universo acadêmico.

De acordo com o cronograma proposto e a fim de não comprometer o prazo final da pesquisa, estipulou-se o período de dezembro de 2013 a janeiro de 2014 para a aplicação do questionário. A pesquisadora determinou o prazo de 60 (sessenta dias) entre o acesso dos servidores públicos aos questionários e seu respectivo retorno.

O acesso às Guardas Civas Municipais começou por meio de seus respectivos Secretários de Segurança Pública Municipal de cada município, e seguido pelo contato com os Comandantes. Mantiveram-se contatos pessoais, telefônicos, envio de *e-mails* e pesquisa de campo "*in loco*", visando alcançar maior abrangência e rapidez na aplicabilidade do instrumento.

A Escala de Clima Organizacional (ECO) foi oferecida em forma de questionário, *in loco*, com impressão e distribuição direta aos respondentes, os guardas civis municipais. O instrumento em papel foi entregue em mãos aos guardas civis municipais dos Municípios de Mauá, Santo André e São Caetano do Sul, com orientações claras e averiguações no preenchimento, tentando evitar ao máximo a perda de dados relevantes à pesquisa. Pela natureza quantitativa da pesquisa, o instrumento dispensa identificação dos respondentes.

A Escala de Clima Organizacional investiga na seção I os dados sóciosdemográficos (idade, estado civil, sexo, formação escolar). Na seção II, um questionário com 63 assertivas, pretende que os respondentes se posicionem da seguinte forma: discordo totalmente; discordo; nem concordo nem discordo; concordo; concordo totalmente.

A coleta de dados foi realizada entre Dezembro de 2013 a Janeiro de 2014. Os Dados obtidos com os questionários foram codificados e preparados empregando o *software Microsoft® Excel® 2010* e, para a análise de dados, o *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, versão 18.0, e o *software IBM SPSS Amos 21.0*.

De início a técnica empregada foi a estatística de análise de frequência para conhecer o perfil predominante da amostra em relação aos dados sóciodemográficos; na sequência, analisaram-se as médias dos indicadores (assertivas) do instrumento de forma a conhecer os fatores de maior relevância.

Também foram realizados cruzamentos entre categorias, e fatores com o intuito de obter a correlação entre eles. Realizou-se uma análise univariada de dados, priorizando a análise de variância (ANOVA).

Tais técnicas foram utilizadas porque, segundo Malhotra (2006), representam técnicas estatísticas adequadas para a análise de dados que quando há uma medida única de cada elemento na amostra quer quando há várias medidas de cada elemento e quando cada variável ou analisada isoladamente.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa de campo foi realizada com a aplicação de questionários estruturados, entregues diretamente aos respondentes e preenchidos de forma presencial no local de trabalho.

Isso demonstrou um contato com os Secretários de Segurança de cada Município e com os Comandantes da Guarda Civil Municipal, para expor a pesquisa e prestar esclarecimentos quanto ao significado do trabalho, e orientar em relação ao preenchimento, e garantir a desnecessidade de identificação.

No município de Santo André, o contato preliminar foi com o Comandante da Guarda, Major da PM, que não compareceu a de nenhuma das aplicações, que transcorreram entre 15 de março de 2014 e 12 de maio de 2014.

Durante toda a etapa aplicada, houve uma única presença de um inspetor para responder à pesquisa. Os demais apenas realizavam a preleção, e as apresentações normais, ou ficavam na sala ou saíam para outras tarefas.

No município de São Caetano do Sul, a pesquisa teve início em 21 de maio de 2014, porém, em 14 de maio de 2014, a pesquisadora participou de uma reunião com o Secretário de Segurança do município juntamente com o ouvidor da Guarda Civil Municipal, Coronel da Polícia Militar, para uma entrevista preliminar, de esclarecimento sobre o assunto.

Nessa reunião solicitaram da pesquisadora o ofício de apresentação da instituição e uma cópia das questões destinadas aos guardas civis municipais. Cumpridos todos os trâmites, o Secretário contactou para o Comandante da Guarda de 1ª Classe, agendando a data da pesquisa. Até o final da pesquisa não se observou, em São Caetano do Sul a presença de nenhum graduado para responder às questões.

Nos três municípios pesquisados, constatou-se que apenas um Comandante pertencia à própria Corporação, reivindicação dos Guardas Civis Municipais.

Determinados comportamentos causaram surpresa durante a aplicação do questionário: desconfiança, medo, destino das respostas, pedido de permissão para responder ao questionário em casa, pretexto de não poder fazê-lo por falta de óculos

ou fingir ignorar que na sala estava em processo uma pesquisa e afastar-se do local quanto antes.

Os resultados obtidos foram analisados pela abordagem quantitativa e este capítulo reproduz os dados da pesquisa *survey* por intermédio de *softwares* estatísticos propiciam a compreensão dos dados.

Apresentam-se nos próximos subitens as estatísticas descritivas com as frequências e médias de notas atribuídas a cada resposta. Posteriormente, fazem-se comentários sobre essas médias, identificando os itens mais pontuados e os menos pontuados.

Em seguida, procedeu-se análise cruzada entre variáveis categóricas, tais como perfil (gênero), idade, escolaridade, entre outros, e os cinco fatores do clima organizacional, observando se houve associação ou efeito significativo de uma variável sobre as demais.

#### **4.1. Pesquisa quantitativa**

A pesquisa quantitativa começa pela apresentação dos dados sociodemográficos com o intuito de caracterizar a amostra. Em seguida, passa-se à análise e à explicação dos resultados obtidos após o tratamento estatístico, de acordo com a técnica aplicada e com os objetivos desta pesquisa.

##### **4.1.1. Tratamento dos dados**

Os resultados foram obtidos a partir das análises das respostas coletadas pela Escala de Clima Organizacional (ECO), construída, por sua vez, com os resultados originários das análises descritivas, de frequência e univariada.

##### **4.1.2. Análise descritiva**

Com amparo no objetivo da pesquisa, procurou-se focar os guardas civis municipais em serviço operacional nas sedes das regionais de Mauá, Santo André e

São Caetano do Sul, selecionados do nível tático ao operacional, segundo os responsáveis (chefia), no dia da pesquisa. A análise teve origem a partir dos dados sócio-demográficos levantados e correspondem à caracterização da amostra coletada.

O primeiro parâmetro a considerar é o perfil dos respondentes, identificando o sexo, que representa a primeira amostra em análise, reproduzido na tabela 1.

**Tabela 1 - Perfil**

		Frequencia	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Valid	Feminino	24	9,5	9,5	9,5
	Masculino	229	90,5	90,5	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

O gênero que apresentou maior incidência na amostra é masculino, correspondendo a 90,5% dos respondentes (229 homens), em um total de 253 respondentes de ambos os sexos, nos três municípios pesquisados (Mauá, Santo André e São Caetano do Sul). O alto número de homens decorre da estabilidade dos salários e benefícios, da falta de oferta em outros setores ou ainda da facilidade de estudar a fim de transferir-se depois para outra profissão, haja vista que a amostra se compõe principalmente de chefes de família..

Outro ponto relevante da pesquisa refere-se a faixa etária dos respondentes, conforme demonstrado na Tabela 2.

**Tabela 2 – Faixa Etária**

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Valid	de 18 a 30 anos	83	32,90	32,90	53,0
	de 30 a 45 anos	93	36,8	36,8	69,6
	Mais de 45 anos	76	30,0	30,0	99,6
	Não resp.	1	,4	,4	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

A faixa etária de maior incidência na amostra é a compreendida por guardas civis municipais com idade entre 36 a 45 anos e que constitui 36,8% dos respondentes (93 respondentes). A faixa adjacente de maior representatividade demonstra equilíbrio na amostra. 32,9% têm idade de 18 a 30 anos (83 respondentes), e outra faixa adjacente igualmente representativa inclui respondentes com mais de 45 anos, representando 30% (76 respondentes).

Outro dado relevante a observar na amostra refere-se aos respondentes da faixa etária entre 18 a 30 anos, com média representatividade na pesquisa, de 32,9%, sinal de que a procura pela classe nessa faixa etária não é tão grande, talvez baixo salário, falta de plano de carreira, desmotivação, entre outros.

A fim de ampliar o panorama sóciodemográfico dos guarda civis municipais dos municípios de Mauá, Santo André e São Caetano do Sul, a tabela 3, apresenta o estado civil dos respondentes.

**Tabela 3 – Estado Civil**

	Frequência	Percentual	Percentual Valido	Percentual Acumulado
<b>Casado</b>	156	61,7	61,7	66,8
<b>Divorciado</b>	2	,8	,8	66,9
<b>Solteiro</b>	65	24,7	24,7	98,5
<b>Não respondeu</b>	17	6,7	6,7	73,7
<b>Total</b>	253	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na tabela 3 acima que 61,7% dos respondentes (156) contemplaram o maior percentual da amostra no estado civil Casado e 24,4% solteiros.

Para ampliar o panorama sóciodemográfico dos respondentes, a tabela 4, a seguir aponta o tempo de Corporação, considerando o espaço de tempo dedicado ao trabalho.

Tabela 4 - Tempo de Corporação

		Frequência	Percentual	Percentual Valido	Percentual Acumulado
Valid					
	1 ano	1	,4	,4	22,5
	02 anos	5	2,0	2,0	7,1
	03 anos	15	5,9	5,9	13,0
	05 anos	7	2,8	2,8	15,8
	6 anos	1	,4	,4	66,4
	7 anos	1	,4	,4	66,8
	08 anos	11	4,0	4,0	19,8
	09 anos	5	2,0	2,0	22,1
	10 anos	9	3,6	3,6	26,1
	11 anos	11	4,3	4,3	30,4
	12 anos	4	1,6	1,6	32,0
	13 anos	1	,4	,4	32,4
	14 anos	8	3,2	3,2	35,6
	15 anos	8	3,2	3,2	38,7
	16 anos	8	3,2	3,2	41,9
	17 anos	10	4,0	4,0	45,8
	18 anos	7	2,8	2,8	48,6
	19 anos	2	,8	,8	49,4
	20 anos	7	2,8	2,8	52,6
	21 anos	2	,8	,8	53,4
	22 anos	4	1,6	1,6	54,9
	23 anos	7	2,8	2,8	57,7
	24 anos	9	3,6	3,6	61,3
	25 anos	1	,4	,4	61,7
	26 anos	1	,4	,4	62,1
	27 anos	4	1,6	1,6	63,6
	não respondeu	82	32,0	32,0	98,80
<b>Total</b>	<b>253</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 4, revela que a maior concentração de respondentes atua profissionalmente há 11 anos na corporação, o que representa 4,3% do total pesquisado no universo de 243 respondentes, não tendo 32,0% (82 respondentes) respondido à pergunta.

Outro ponto relevante da pesquisa refere-se à formação acadêmica dos respondentes, conforme a tabela 5.

**Tabela 5 - Formação Acadêmica**

		Frequência	Percentual	Percentual Valido	Percentual Acumulado
Valid	Ens. Fundamental	2	,8	,8	,8
	Ensino Médio	152	59,2	59,2	59,3
	Ensino Fundamental	6	2,4	2,4	3,6
	Ensino Superior	63	24,9	24,9	88,1
	Não respondeu	11	4,4	4,4	92,5
	Pós Graduação	5	2,0	2,0	94,5
	Superior Completo	3	1,2	1,2	95,7
	Superior Incompleto	11	4,3	4,3	100,0
	<b>Total</b>	253	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 5, sobre a formação acadêmica, o nível do ensino médio apresenta percentual de 59,2%, ou seja, 152 dos respondentes em relação aos demais. A menor concentração está na faixa denominada “superior completo”, com 1,2% (3 respondentes) nesse nível.

Por esses dados, avalia-se, que dentre os respondentes, poucos investem no ensino superior, considerando que o percentual acumulado nesse nível é de apenas 1,2% (três respondentes) e de 4,3% (onze respondentes) com superior incompleto.

A questão pretendeu verificar se há ou não membros da Corporação que, além de submeter-se ao treinamento obrigatório da organização, buscam fora dela aperfeiçoar conhecimentos, agregando valor direta ou indiretamente às suas atividades profissionais.

A Escala final validada compreendeu 63 itens, agrupados em cinco fatores demonstrados na tabela 6, e foi aplicada às Guardas Civis Municipais dos municípios escolhidos para a pesquisa.

A tabela 5 mostra as médias das notas atribuídas a cada questão pelos respondentes com variação de 1 a 5. A Escala de Clima Organizacional é composta, portanto de 5 pontos ou notas, que são: 1 – discordo totalmente; 2- discordo; 3- nem concordo nem discordo; 4- concordo; 5- concordo totalmente.

As médias permitiram verificar ainda os itens (perguntas ou assertivas) que alcançaram maior ou menor nota, assim como identificar os itens do clima que parecem agradar ou desagradar aos respondentes.

Na tabela 6, estão identificados os indicadores (assertivas) que descrevem as características como um todo da Guarda Civil Municipal.

**Tabela 6 - Frases que descrevem a Corporação**

	<b>Média das notas de 1 a 5</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1. Meu setor é informado das decisões que o envolvem	2,69	1,202
2. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo	3,02	1,195
3. O funcionário recebe orientação do supervisor (chefe) para executar suas tarefas	3,13	1,246
4. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe	2,72	1,183
5. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas	2,79	1,252
6. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho	3,00	1,200
7. As mudanças, são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes)	2,91	1,142
8. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários	2,58	1,119
9. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas	2,49	1,068
10. Aqui, existe planejamento das tarefas	2,72	1,145
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe	2,74	1,101
12. As mudanças nesta empresa são planejadas	2,49	1,097
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa	2,59	1,153
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários	2,77	1,118
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários	2,54	1,139
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças	2,59	1,164
17. O chefe tem respeito pelo funcionário	2,87	1,141
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários	2,83	1,072
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa	2,87	1,083
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas	2,60	1,096
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da corporação	2,77	1,191
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação	2,64	1,142
23. Aqui, o chefe valoriza seus empregados	2,52	1,129
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar	2,58	1,211

bem seu trabalho, eles são recompensados		
25. Os funcionários ganham depende das tarefas que fazem	2,32	1,187
26. Nesta organização, o funcionário sabe que está sendo recompensado	2,70	1,246
27. Esta corporação se preocupa com a saúde de seus funcionários	2,53	1,180
28. Esta corporação valoriza o esforço do seu funcionário	2,26	1,077
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas	2,04	,993
30. O trabalho bem feito é recompensado	2,22	1,086
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas	1,81	,967
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário	1,95	1,083
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado	1,98	1,073
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz	2,00	1,050
35. Os funcionários desta corporação tem equipamentos necessários para realizar suas tarefas	1,98	1,091
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador	2,05	1,047
37. Nesta corporação, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	2,19	1,107
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente	2,30	1,166
39. O ambiente físico é agradável	2,40	1,156
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	2,69	1,185
41. Nesta corporação, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	2,45	1,189
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho	2,44	1,138
43. Esta corporação demonstra preocupação com a segurança no trabalho	2,39	1,199
44. O setor de trabalho é limpo	2,46	1,170
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho	2,22	1,078
46. Nesta corporação, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde	2,35	1,126
47. O ambiente de trabalho, facilita o desempenho das tarefas	2,48	1,170
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários	2,64	1,235
49.. Nesta corporação, tudo é controlado	2,53	1,220
50 Esta corporação exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto	2,89	1,221
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta corporação	3,10	1,346
52. Aqui, o chefe usa as regras da corporação para punir os funcionários	3,03	1,370
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor	3,14	1,337
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo	2,78	1,227
55. Nesta corporação, nada é feito sem a autorização do chefe	2,93	1,260

56. Nesta corporação existe uma fiscalização permanente do chefe	2,78	1,217
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade	2,86	1,225
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas	2,78	1,231
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	3,00	1,220
60. Aqui, nesta corporação, existe cooperação entre os colegas	3,01	1,230
61. Nesta corporação, os funcionários recebem bem um novo colega	3,09	1,272
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa	2,81	1,239
63. Os funcionários se sentem á vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas	2,44	1,232
Valid N (listwise)		

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Um dado relevante da descritiva da tabela 6 é a questão 29, que aborda o tema salário. A nota foi 2,04, em uma escala de 1 a 5, sinal claro de descontentamento em relação ao salário na amostra pesquisada. Ressalte-se que a palavra empresa podem ser interpretada como corporação, visto tratar-se da Guarda Civil Municipal.

Na questão 35, chama a atenção a nota 1,98 realtiva aos equipamentos necessários para que os respondentes realizem suas tarefas.

Por ser uma organização pública, e de segurança municipal, surpreende o claro descontentamento por não haver equipamentos próprios ou adequados para o trabalho, item imprescindível no caso em questão.

Essa reclamação decorre de as Guardas Civis Municipais não disporem de equipamentos próprios, como, por exemplo, coletes à prova de balas, que muitas vezes devem ser partilhadas por uma dupla, em plantões diferenciados, com possíveis implicações higiênicas.

Na questão 36, a nota obtida, 2,05, também chamou a atenção na apresentação dos dados em uma escala de 1 a 5, em que se mensura o quanto o ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.

Durante a aplicação da pesquisa *in loco*, registraram-se reclamações, num município específico, quanto ao ambiente físico. Tais como: material sucateado, carteiras em sala de instrução quebradas e lâmpadas queimadas, paredes mofadas, segundo os próprios respondentes o material já chega da Prefeitura do Município pesquisado quebrado ou em péssimas para uso.

Houve diversas reclamações inclusive quanto ao alojamento que esses Guardas Civis Municipais utilizam para deixar seus pertences ou trocar de roupa, que é deficiente e precário.

Outro dado relevante é a questão 63, cuja nota dada pelos respondentes 2,44, indica que os funcionários não se sentem plenamente à vontade no trabalho, que têm de receio em expor seus sentimentos ou problemas, pelo medo de risco de represálias dentro do próprio grupo.

A tabela 6 registrou as médias das notas, nas frases aplicadas na escala de clima organizacional: 02; 03; 06; 51; 52; 53; 59; 60; 61, que tratam do apoio da chefia e da organização, controle/pressão; coesão entre colegas variaram médias entre 3,00 e 3,13, com desvio padrão oscilando entre 1,195 a 1,272.

A interpretação da média atingida foi boa ou ruim para a organização, dependendo muito da questão proposta. Assim, foram agrupadas as questões com média acima de 3 e subdivididas quanto aos resultados satisfatórios ou não para a organização. As questões com média acima de 3 totalizaram 9 num universo de 63 questões, ou seja, 14,28% com maiores médias.

Na questão 2 – Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo, a média atingida de 3,2 pode demonstrar relativa união do grupo ao resolver os conflitos ocorridos no trabalho e, simultaneamente, ausência ou inércia da organização para resolver tais conflitos.

Na questão 3 – O funcionário recebe orientação do supervisor (chefe) para executar suas tarefas, a média de 3,13, tanto pode demonstrar forte fiscalização ou intervenção nas atividades, uma das características de organizações hierarquizadas. Caso, ao comparar as questões 2 e 3, observa-se que a organização espera que o funcionário não traga problemas nem tampouco cometer erros ao desempenhar suas funções.

Na questão 6 – O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho, a média de 3,00, pode demonstrar o caráter formal da organização na manifestação de reconhecimento dos bons trabalhos prestados, inerentes à natureza das organizações hierarquizadas, ou manifestar um elogio público mais informal, também comum nesse tipo de organização, embora a questão tenha atingido média 3, hipoteticamente relevante.

Para fins de análise de clima organizacional nessa organização, a expectativa dos funcionários é que os bons trabalhos e acertos ganham a mesma exposição e importância que é reservada aos erros.

Durante a aplicação da pesquisa, era perceptível a insatisfação pela falta de reconhecimento (questão 6), o que pode se confirmar por não ter a média da questão chegado próximo a 5.

Na questão 51, a frequência dos funcionários é controlada com rigor pela organização, a média 3,0 evidencia o caráter formal da organização hierarquizada, aliado à natureza da atividade por turnos de serviços, que implica segundo o apurado, a liberação do turno cumprido apenas pela chegada do novo turno. Diante disso, a média a esperar seria 5,0, uma vez que não se administra tolerância.

Na questão 52 – Aqui, em que “o chefe pode usar de regras da empresa para punir os funcionários” – A média atingida foi de 3,03, pois pode identificar a existência de regulamentos formais que são aplicados às não conformidades ou transgressões das regras da organização, porém, pode-se ressaltar que em uma organização hierarquizada esperava-se uma média 5,0.

Pode-se aventar hipoteticamente que o chefe aplique punições informais não previstas em regulamentos em casos como: mudança de horário de serviço ou turno de serviço; mudança de local de trabalho; mudança do serviço motorizado para o serviço a pé, entre outros. Não tem essa questão atingido a média 5,0 pode ainda ser indício de falhas de supervisão.

A natureza da questão 53 – Os horários dos funcionários são cobrados com rigor – aproxima-se bastante da questão 51, já que se trata de uma organização hierarquizada. Por esse mesmo motivo, novamente era de se esperar média 5,0, não 3,03.

Nas questões 59, 60 e 61 – que correspondem à coesão entre os colegas às médias obtidas foram 3,00, 3,01, 3,09, respectivamente, essas questões pode identificar um vínculo entre funcionários, comum em outros órgãos de segurança surgido quase sempre da necessidade de autoproteção, ou ainda revelar traços fortes de cooperativismo, igualmente habitual nas Corporações.

Sintetizando os números vistos e interpretados acima, das 63 questões aplicadas aos guardas civis municipais dos municípios Mauá, Santo André e São Caetano do Sul, 9 questões obtiveram média 3,00 e os outras 54 questões obtiveram médias que variam de 1,00 a 2,00, numa escala de 1 a 5.

O clima organizacional nas questões passíveis de intervenção da organização manifesta-se aparentemente insatisfatório ao passo que, nas questões ligadas a relações interpessoais, revela-se até certo ponto satisfatório, mas ainda assim distante dos valores máximos.

Na primeira aplicação da pesquisa, no Centro de treinamento do Bairro Assunção, os guardas civis municipais assistiam a um curso de epidemiologia e saúde. Nesse dia, um dos integrantes da Guarda havia morrido num acidente doméstico, estando o ambiente visivelmente fúnebre e os GMCs abalados.

Na sede da Corporação da Guarda Civil Municipal de São Caetano do Sul, realizaram-se três seções de aplicação do questionário, duas durante a semana, e outra num sábado.

Na última seção realizada, um dos guardas civis municipais, que, a primeira vista, parecia o formador de opinião do grupo, interpelou a pesquisadora porque teria sido escolhida a Guarda e não outra Corporação de Segurança Pública como, a exemplo da Polícia Militar. “Qual o interesse da pesquisadora com a Guarda Civil Municipal?”, indagou o GCM. A pesquisadora e autora da dissertação esclareceu a importância de seu trabalho para o meio acadêmico, explicando que há pouco material sobre o tema, de fato, nada além da dissertação de Heleni de Paiva, mas sob a perspectiva Jurídica, com o tema “Gestão da Segurança Pública em Santo André: a percepção dos agentes da Guarda Civil Municipal acerca da ampliação de suas atribuições”. Dadas as explicações, não houve restrição de nenhuma espécie ao questionário.

As próximas tabelas identificam as respostas do questionário aplicado nos três municípios. Convém ressaltar que são 63 questões, mas apenas as mais representativas foram selecionadas para comentar.

**Tabela 7 - O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho**

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Valid	1	38	15,0	15,0	15,0
	2	45	17,8	17,8	32,8
	3	70	27,7	27,7	60,5
	4	78	30,8	30,8	91,3
	5	22	8,7	8,7	100,0
	<b>Total</b>	253	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 7, 39,5% dos respondentes concordam que são elogiados ao desempenhar bem algum trabalho, porém 47,8%, com médias de 1 e 2 não reconhecem ou percebem esse elogio.

**Tabela 8 - Nesta empresa as duvidas são esclarecidas**

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Valid	1	48	19,0	19,0	19,0
	2	90	35,6	35,6	54,5
	3	67	26,5	26,5	81,0
	4	40	15,8	15,8	96,8
	5	8	3,2	3,2	100,0
	<b>Total</b>	253	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

Na questão da tabela 8, que corresponde à questão nº. 25 na Escala de Clima Organizacional, 54,5% dos respondentes, correspondendo aos itens 1 e 2 somados, entendem que suas dúvidas não são esclarecidas e apenas 19% dos respondentes concordam plenamente em que o são dentro da guarda civil municipal.

**Tabela 9 - Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.**

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Valid	1	55	21,7	21,7	21,7
	2	76	30,0	30,0	51,8
	3	68	26,9	26,9	78,7
	4	44	17,4	17,4	96,0
	5	10	4,0	4,0	100,0
	<b>Total</b>	253	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Atentando ao total de respondentes do percentual acumulado, constata-se que 26,8% não percebem ou não têm certeza dessa valorização.

Apenas 4% se sentem plenamente valorizados pelos chefes.

**Tabela 10 - O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem**

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Valid	1	72	28,5	28,5	28,5
	2	94	37,2	37,2	65,6
	3	33	13,0	13,0	78,7
	4	42	16,6	16,6	95,3
	5	12	4,7	4,7	100,0
	<b>Total</b>	253	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

O maior percentual de respondentes dessa questão, 65,6%, não concordam que os vencimentos dependem das tarefas realizadas, e apenas 4,7% concordam plenamente em que a remuneração paga depende das tarefas que realizam. Cabe, porém, ressaltar que na maior parte dos órgãos públicos de segurança, não existe bonificação salarial por desempenho funcional.

**Tabela 11 - Esta corporação se preocupa com a saúde de seus funcionários**

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Valid	1	61	24,1	24,1	24,1
	2	69	27,3	27,3	51,4
	3	62	24,5	24,5	75,9

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
	4	50	19,8	19,8	95,7
	5	11	4,3	4,3	100,0
	<b>Total</b>	253	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Do total de respondentes, o maior percentual, 51,4% não concordam que a empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários examinando o percentual acumulado, 24,5% não concordam nem discordam da afirmação, restando apenas 4,3% que concordam plenamente em que a empresa se preocupa com a saúde dos funcionários.

Dos 75,9% dos respondentes não concordam nem discordam do teor da afirmação.

**Tabela 12 - Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários**

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
<b>Valid</b>	1	70	27,7	27,7	27,7
	2	92	36,4	36,4	64,0
	3	55	21,7	21,7	85,8
	4	28	11,1	11,1	96,8
	5	8	3,2	3,2	100,0
	<b>Total</b>	253	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa

O maior percentual de respondentes 36,4% não concorda que a empresa valoriza o esforço do seu funcionário, no percentual acumulado observa-se que 64,0% dos respondentes de alguma forma não concordam com esta questão e apenas 3,2% dos respondentes entenderam plenamente que a empresa valoriza o esforço do seu funcionário.

Desse percentual, 85,8% dos respondentes nem concordam e nem discordam se a empresa valoriza o esforço dos seus funcionários.

**Tabela 13 - As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas**

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Valid	1	88	34,8	34,8	34,8
	2	95	37,5	37,5	72,3
	3	48	19,0	19,0	91,3
	4	17	6,7	6,7	98,0
	5	5	2,0	2,0	100,0
	<b>Total</b>	253	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

O total dos respondentes 37,5% não concordam que as recompensas que o funcionário recebe está dentro das suas expectativas, se analisarmos de modo contextual o percentual acumulado verifica-se que 72,3% não concordam de alguma forma com essa questão.

E apenas 2% concordam plenamente. 6,7% concordam de alguma forma com a assertiva de que as recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas. E 91,3% do percentual acumulado, não concordam e nem discorda sobre a questão recompensa.

**Tabela 14: O trabalho bem feito é recompensado**

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Valid	1	79	31,2	31,2	31,2
	2	83	32,8	32,8	64,0
	3	53	20,9	20,9	85,0
	4	33	13,0	13,0	98,0
	5	5	2,0	2,0	100,0
	<b>Total</b>	253	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Nessa questão apenas 2% dos respondentes concordam plenamente que o trabalho bem feito é recompensado, se observamos o percentual acumulado chegamos a um total de 64% dos respondentes que não concordam com essa questão. Dos respondentes 85,0% do percentual acumulado, nem concorda e nem discorda sobre a questão.

**Tabela 15 - Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas**

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Valid	1	108	42,7	42,7	42,7
	2	78	30,8	30,8	73,5
	3	37	14,6	14,6	88,1
	4	23	9,1	9,1	97,2
	5	7	2,8	2,8	100,0
	<b>Total</b>	253	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa

O maior percentual dos respondentes 42,7% discorda plenamente de que os funcionários têm os equipamentos necessários para realizar suas tarefas; observa-se o percentual acumulado de 73,5% que não concordam de maneira nenhuma com a questão. Apenas 11,9% dos respondentes concordam com essa questão.

Informalmente foi dito em diversas ocasiões à pesquisadora que os equipamentos não estavam adequados ao serviço ou eram insuficientes, tais como armamento, viaturas e uniformes (fardamento) e de modo geral os Equipamentos de Proteção individual (EPI), os coletes.

**Tabela 16 - O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador**

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Valid	1	97	38,3	38,3	38,3
	2	77	30,4	30,4	68,8
	3	52	20,6	20,6	89,3
	4	23	9,1	9,1	98,4
	5	4	1,6	1,6	100,0
	<b>Total</b>	253	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

À pesquisadora nos três municípios a respeito da preocupação com edificações consideradas insalubres como vestiários e banheiros, inadequados ou inexistentes.

Quanto ao mobiliário alguns respondentes utilizavam o termo “temos mobiliário sucateado”. Em geral são “sobras” de outros departamentos da Prefeitura. Nos três municípios pesquisados, a pesquisadora observou a necessidade de melhoria inclusive nas salas de preleção como ventilação e iluminação. Nessa questão a maior parte dos respondentes 38,3% discorda plenamente de que o ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalho.

No percentual acumulado 68,8% dos respondentes discordam de alguma forma dessa assertiva de que o ambiente de trabalho atende às necessidades físicas. Em contrapartida no percentual acumulado 10,7% dos respondentes concordam com a informação.

**Tabela- 17 - O espaço físico no setor de trabalho é suficiente**

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Valid	1	83	32,8	32,8	32,8
	2	68	26,9	26,9	59,7
	3	52	20,6	20,6	80,2
	4	44	17,4	17,4	97,6
	5	6	2,4	2,4	100,0
	<b>Total</b>	253	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Analisados o percentual acumulado 59,7% dos respondentes discordam de alguma maneira que o espaço físico do setor de trabalho seja suficiente. Oposto a isso, os respondentes que concordam representam 19,8% da amostra.

**Tabela 18 - Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho**

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Valid	1	65	25,7	25,7	25,7
	2	74	29,2	29,2	54,9
	3	57	22,5	22,5	77,5
	4	52	20,6	20,6	98,0
	5	5	2,0	2,0	100,0
	<b>Total</b>	253	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

A maior parte dos respondentes 54,9% discorda que existe iluminação adequada no ambiente de trabalho. Durante a pesquisa realizada em um dos municípios, foi possível verificar essa falta de iluminação nos corredores e nas salas de aula, deixando o ambiente escuro.

**Tabela 19 - O setor de trabalho é limpo**

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Valid	1	76	30,0	30,0	30,0
	2	67	26,5	26,5	56,5
	3	57	22,5	22,5	79,1
	4	42	16,6	16,6	95,7
	5	11	4,3	4,3	100,0
	<b>Total</b>	253	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

A maior parte dos respondentes 56,5% discorda que o setor de trabalho é limpo, apenas 4,3% concordam plenamente e ao observamos o percentual acumulado 22,5% dos respondentes nem concordam e nem discordam de alguma maneira dessa questão.

**Tabela 20 - Esta corporação exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto**

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Valid	1	48	19,0	19,0	19,0
	2	44	17,4	17,4	36,4
	3	66	26,1	26,1	62,5
	4	79	31,2	31,2	93,7
	5	16	6,3	6,3	100,0
	<b>Total</b>	253	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa

Nessa questão embora 37,5% dos respondentes concordem que a empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo, 36,4% do percentual acumulado discordam desta questão, havendo certo equilíbrio dos respondentes.

Pode nesse caso, isso pode ser o indício de inexistência de metas, falta de conhecimento sobre essas metas e falta de mecanismos de controle.

**Tabela 21 - A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa**

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Valid	1	49	19,4	19,4	19,4
	2	35	13,8	13,8	33,2
	3	46	18,2	18,2	51,4
	4	88	34,8	34,8	86,2
	5	35	13,8	13,8	100,0
	<b>Total</b>	253	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se no percentual acumulado que 33,2% dos respondentes não concordam que a frequência é controlada com rigor por essa corporação e 48,6% dos respondentes concordam de alguma maneira que exista controle rigoroso da frequência. Esse equilíbrio dos respondentes chama atenção por ser uma estrutura hierárquica militar, portanto o controle de frequência deveria ser rigoroso.

**Tabela 22 - Os funcionários se sentem a vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas**

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Valid	1	80	31,6	31,6	31,6
	2	50	19,8	19,8	51,4
	3	65	25,7	25,7	77,1
	4	47	18,6	18,6	95,7
	5	11	4,3	4,3	100,0
	<b>Total</b>	253	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Do percentual acumulado 51,4% discorda de alguma maneira que se sentem a vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas. Pode haver certo receio de que o compartilhamento de problemas pessoais possa acarretar algum tipo de problema dentro da corporação ou até mesmo comprometer o serviço que está sendo realizado.

Com base nos percentuais analisados percebe-se um clima organizacional desfavorável entre os guardas civis municipais, a maior parte das questões obtiveram médias baixas, como a organização que não auxilia na resolução de conflitos, não admite erros; sobre as regras de punição surge a dúvida e possibilidade sobre punições informais as quais não sempre são bem aceitas e muitas vezes vista como arbitrariedade ou ainda possível sensação de impunidade no caso de transgressão ou não conformidade.

A falta de elogio por parte da chefia foi outro ponto que chamou a atenção, pois o reconhecimento pelo desempenho das tarefas, ou de um trabalho realizado se torna importante para o funcionário, seja de maneira formal ou informal.

Quando falamos de valorização e reconhecimento profissional, esse profissional passa por alguns quesitos tais como: salários, benefícios, plano de carreira entre outros.

Porém todos os guardas civis municipais aparentemente anseiam como estímulo, ser elogiados pelos serviços e que esses possam inclusive servir para futura promoção.

Durante a análise dos dados foi possível detectar alguns pontos de desmotivação dos guardas civis municipais, tais como falha na comunicação, falta de qualidade de vida no trabalho, falta de estrutura em determinadas ocorrências, falta de valorização pessoal no trabalho, troca de postos de serviços entre outros motivos.

Sendo que valores maiores que 4 tendem a indicar um clima organizacional bom, porém os menores que 2,9 apontam um clima ruim (Martins, 2008, p.34).

No entanto, deve-se observar que, no fator 4 controle/pressão, quanto maior o resultado, pior será o clima organizacional da corporação em estudo.

**Tabela 23 - Calculo dos Fatores obtidos da Guarda Civil Municipal**

Estatística Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	(média)	Desvio
Apoio da Chefia e da Organização	253	1,00	4,95	2,7484	,71829
<b>Recompensa</b>	<b>253</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>2,2724</b>	<b>,73150</b>
Conforto físico	253	1,00	5,00	2,3384	,89325
<b>Controle/ Pressão</b>	<b>253</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>2,8682</b>	<b>,96673</b>
Coesão entre colegas	253	1,00	5,00	2,8566	1,03756
Valid N (listwise)	253				

**Fonte:** Dados da pesquisa

Na tabela 23, verifica-se que a média para controle/pressão é mais alta que a média para todas as demais e isso não é o que se espera de um clima organizacional. Com média de 2,86 para controle/pressão, segundo Siqueira (2008), quanto maior o resultado, pior será o clima e isto ocorre porque essa magnitude desse fator é sentida pelos empregados. No caso de recompensa a nota média foi de 2,2724, ou seja, menor que 2,9, o que Martins (2008) considera como um “clima ruim”.

No caso de recompensa isto ocorre por ser uma corporação com hierarquia militar, que aparentemente não possui formas de premiar seus funcionários por qualidade, produtividade. Com base em todos os dados do quadro 34, excluindo-se controle/pressão, observa-se que todas as médias são menores de 2,9, o que aponta de acordo com Martins (2008) para um clima organizacional bom, desfavorável para a organização.

A falta de um apoio maior por parte da chefia e as formas como os funcionários são recompensados mostram que não parecem ser favoráveis ao clima organizacional. Parecem adotar critérios que relegam o segundo plano o tempo de casa (tempo de serviço) e bons serviços prestados, de acordo com a percepção dos respondentes.

Durante a pesquisa realizada em um dos Municípios escolhidos, um respondente chegou a falar que nos concursos as regras de determinadas fases

específicas de avaliação, como no caso do exame de condicionamento físico, foram as mesmas para todos, sem levar em conta as condições físicas, de idade e tempo de serviço de cada um dos concorrentes, ou que houvesse uma tabela de correspondência, como ocorre nas carreiras policiais.

Observa-se a apresentação dos dados as questões referentes ao conforto físico, que o ambiente aparentemente não remete a uma segurança ou propicia um conforto para que seus funcionários se sintam seguros de acordo com percepção desses mesmos respondentes.

Quanto ao controle e pressão, não há diferença quanto se trata do gênero homem ou mulher, o controle exercido sobre os dois se mostram iguais por parte da chefia ou ainda da atividade exercida por esses guardas civis municipais.

Na coesão entre os colegas percebe-se em certos municípios que não há uma união entre o grupo de forma geral e sim de forma pontual ou ainda por equipes, mas essa união é quebrada segundo alguns respondentes quando ocorre o preconceito por parte dos novatos em relação aos veteranos, face ao grau de escolaridade e de conhecimentos, desconsiderando-se a experiência e a história de cada um dentro da Corporação.

Esse preconceito segundo os respondentes é “plantado” propositalmente junto aos recrutas do Curso de Formação da Guarda Civil Municipal, quando ocorre o treinamento antes do ingresso efetivo nessa corporação.

#### **4.1.3 Índice de precisão dos fatores do clima organizacional entre os guardas civis municipais**

Para analisar a confiabilidade dos dados pertinentes aos fatores ou fatores da análise do SPSS, optou-se por utilizar o Alfa de Crombach que, conforme Hair Jr. *et al* (2005, p.466) é “a medida comumente usada de confiabilidade para um conjunto de dois ou mais indicadores de constructo”, os índices aceitáveis devem ter uma variação de 0,6 a 0,9 dependendo do tipo de objetivo da pesquisa.

Essa técnica foi utilizada, pois com base em Malhorta (2006), representa técnica estatística mais adequada para análise dos dados. A análise realizada por meio do *software* SPSS 18.0 apontou resultados que confirmam a confiabilidade dos fatores, conforme serão demonstrados no quadro 35.

**Tabela 24 : Cálculo do “índice de precisão” (alpha de Cronbach) para cada um desses cinco fatores.**

DENOMINAÇÃO	ITENS	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
Apoio da Chefia e da Organização	1 ao 21	0,922
Recompensa	22 ao 34	0,891
Conforto Físico	35 ao 47	0,947
Controle/Pressão	48 ao 56	0,909
Coesão entre Colegas	57 ao 63	0,930

**Fonte:** Elaborado pela autora

Conforme Hair (2005), o alpha de Cronbach tem que ser maior ou igual a 0,7 para cada fator ser confiável.

No quadro 13 se verifica que com relação ao apoio da chefia e da organização, obtivemos o resultado do alpha de Cronbach de 0,92, o que expressa a precisão e qualidade psicométrica da escala de clima organizacional quanto a esse fator e o que se propôs a medir; na denominação recompensa o alpha de Cronbach foi 0,89, acima de 0,7, que também é satisfatório.

Na denominação conforto físico o alpha de Cronbach de 0,947 indica um índice de precisão excelente, na denominação controle/pressão o alpha de Cronbach foi de 0,909, demonstrando também alto grau de confiabilidade.

Com o resultado do alpha de Cronbach para o fator “Coesão entre colegas” de 0,93, também se observou confiabilidade dessa dimensão.

De um modo geral, essas medidas demonstram a confiabilidade do modelo de escala do clima organizacional (ECO), indicando a adequação dessa escala para a amostra pesquisada.

#### 4.1.4 Análise univariada

Realizou-se também o cruzamento dos dados por meio da análise de variância (ANOVA). Conforme Malhorta (2006, p. 419) a ANOVA corresponde a uma técnica de análise univariada, que “são técnicas estatísticas adequadas para a análise de dados quando há uma medida única de cada elemento na amostra, ou,

no caso de haver várias medidas de cada elemento, quando cada variável é analisada isoladamente”. Malhorta (2006) considera que 120 observações (dados) ou mais já constituem uma grande amostra válida para outras análises estatísticas em geral, como o teste de análise de variância. Como a amostra pesquisada utiliza 253 respondentes, as análises serão expressivas para posterior discussão dos resultados obtidos.

A seguir, na tabela 24, foram cruzadas a variável independente e categórica que se intitula “Perfil” (gênero masculino e feminino), para verificar se essa variável tem efeito significativo ou não sobre os fatores do clima.

**Tabela 25 - Perfil (gênero) versus os fatores ou fatores do clima**

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadro Médio	F	Sig.
Apoio da chefia e da organização	Entre grupos	7,109	1	7,109	14,518	,000
	Dentro de grupos	122,908	251	,490		
	Total	130,017	252			
Recompensa	Entre grupos	10,260	1	10,260	20,670	,000
	Dentro de grupos	124,585	251	,496		
	Total	134,845	252			
Conforto físico	Entre grupos	4,027	1	4,027	5,130	,024
	Dentro de grupos	197,042	251	,785		
	Total	201,069	252			
<b>Controle/ Pressão</b>	Entre grupos	1,379	1	1,379	1,478	<b>,225</b>
	Dentro de grupos	234,130	251	,933		
	Total	235,509	252			
Coesão entre colegas	Entre grupos	2,758	1	2,758	2,578	<b>,110</b>
	Dentro de grupos	268,527	251	1,070		
	Total	271,286	252			

**Fonte:** Dados da pesquisa

Com a probabilidade associada aos fatores do clima é inferior ao nível de significância (0,000) para apoio da chefia e da organização, recompensa (0,000) e conforto físico (0,024), rejeitaram-se as hipóteses nulas de médias populacionais iguais. A variável independente que nesse caso é Perfil (homem/mulher) tem efeito significativo, com base em MALHORTA (2006), sobre esses três fatores do clima

(apoio da chefia e da organização, recompensa e conforto físico).

Assim, há diferenças nas medidas desses três fatores quando se observa a variável perfil (masculino/feminino), o que ressalta o efeito do “Perfil” sobre o “apoio da chefia e da organização”, “recompensa” e “conforto físico”. Perfil (masculino/feminino) não tem efeito significativo sobre os fatores pressão e coesão entre os colegas. Dessa forma, o fato dos guardas civis municipais serem homens ou mulheres não traz diferenças nas medidas dos fatores pressão ou coesão entre os colegas. Na tabela 25, utilizou-se o teste ANOVA, com o qual foi possível verificar se o estado civil (variável independente) dos respondentes interfere nos demais fatores e fatores desta pesquisa.

**Tabela 26 - Estado civil versus fatores do clima organizacional**

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadro Médio	F	Sig.
Apoio da Chefia e da organização	Entre grupos	1,558	3	,519	1,007	<b>,390</b>
	Dentro de grupos	128,459	249	,516		
	Total	130,017	252			
Recompensa	Entre grupos	2,470	3	,823	1,549	<b>,202</b>
	Dentro de grupos	132,375	249	,532		
	Total	134,845	252			
Conforto físico	Entre grupos	10,016	3	3,339	4,351	<b>,005</b>
	Dentro de grupos	191,053	249	,767		
	Total	201,069	252			
Controle/ Pressão	Entre grupos	20,809	3	6,936	8,044	<b>,000</b>
	Dentro de grupos	214,701	249	,862		
	Total	235,509	252			
Coesão entre colegas	Entre grupos	25,686	3	8,562	8,681	<b>,000</b>
	Dentro de grupos	245,599	249	,986		
	Total	271,286	252			

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a tabela 25 nota-se que os fatores “apoio da chefia e da organização e recompensa” apresentaram nível de significância de 0,390 e 0,202 respectivamente, superior a  $p > 0,05$ .

O estado civil não tem efeito significativo sobre os fatores apoio da chefia e da organização e recompensa, o fato de ser casado, solteiro ou divorciado não diferencia às médias do suporte afetivo, estrutural ou operacional da chefia ou da organização proporcionada a seus funcionários para o desempenho de suas funções. Para os demais fatores e fatores, conforto físico, controle/ pressão e coesão entre os colegas apresentaram níveis de significância inferior a 0,05 ( $p < 0,05$ ).

Conclui-se que o estado civil tem efeito significativo sobre o conforto físico (segurança e conforto que a organização proporciona a seus funcionários), controle/pressão (o quanto este funcionário é cobrado em suas tarefas no seu dia-a-dia) e coesão entre os colegas, que representa o vínculo que existe entre os funcionários e a colaboração exercida dentro das tarefas solicitadas. A seguir observa-se a relação entre o tempo de corporação versus os fatores do clima organizacional, utilizando o teste ANOVA.

**Tabela 27 - Tempo de corporação versus os fatores do clima organizacional**

ANOVA						
		Soma dos Quadrados	df	Quadro Médio	F	Sig.
<b>Apoio</b>	Entre grupos	9,499	27	,352	,657	<b>,903</b>
	Dentro de grupos	120,518	225	,536		
	Total	130,017	252			
<b>Recompensa</b>	Entre grupos	16,446	27	,609	1,157	<b>,277</b>
	Dentro de grupos	118,399	225	,526		
	Total	134,845	252			
<b>Conforto</b>	Entre grupos	21,806	27	,808	1,014	<b>,451</b>
	Dentro de grupos	179,263	225	,797		
	Total	201,069	252			
<b>Pressão</b>	Entre grupos	20,731	27	,768	,804	<b>,744</b>
	Dentro de grupos	214,779	225	,955		
	Total	235,509	252			
<b>Coesão</b>	Entre grupos	20,776	27	,769	,691	<b>,873</b>
	Dentro de grupos	250,510	225	1,113		
	Total	271,286	252			

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com tabela 26 todos os fatores: apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão/ coesão entre os colegas  $p > 0,05$ , ou seja, não foi possível rejeitar a hipótese nula das médias iguais. Deste modo, o tempo de corporação não tem efeito significativo sobre esses cinco fatores citados acima do clima organizacional.

Observou-se pelo teste ANOVA, que o tempo de serviço do Guarda Civil Municipal que está entre 5 a 20 anos, não tem efeito significativo sobre os 5 fatores do clima organizacional, que são apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre os colegas.

O teste aponta que não há diferenças nas medidas dos fatores quando se analisa a variável idade ( $p > 0,05$ ).

O tempo de corporação não interfere na forma como o guarda civil municipal sente o apoio da chefia e da corporação ao qual ele pertence, não tem efeito significativo sobre controle/pressão que os supervisores exercem sobre os funcionários.

Não interfere na coesão entre os colegas, no vínculo que criam entre eles ou na colaboração que exercem entre os colegas, o apoio interpessoal neste caso continua sendo o mesmo independente do tempo de corporação.

Porém o que se observa, por ser uma organização com hierarquia militar são as graduações existentes 1ª Classe; 2ª Classe; 3ª Classe; Inspetor; SubComandante e Comandante, criando uma barreira hierárquica, mas não por tempo de serviço.

Um dado relevante obtido foi a respeito das promoções existentes na corporação, em que o tempo de serviço é desprezado bem como os bons serviços prestados também, gerando um clima de insatisfação entre os Guardas Civis Municipais, onde há uma percepção de insatisfação referente a este fato da promoção.

A próxima relação, na tabela 27, é identificada a formação versus fatores do clima organizacional, para verificar se a formação interfere nos demais fatores e fatores desta pesquisa.

**Tabela 28 - Formação versus fatores do clima organizacional**

		Soma dos Quadrados	df	Quadro Médio	F	Sig.
<b>Apoio da Chefia e da Organização</b>	Entre grupos	2,040	5	,408	,787	,560
	Dentro de grupos	127,977	247	,518		
	Total	130,017	252			
<b>Recompensa</b>	Entre grupos	<b>5,889</b>	<b>5</b>	<b>1,178</b>	<b>2,256</b>	<b>,050</b>
	Dentro de grupos	128,956	247	,522		
	Total	134,845	252			
Conforto físico	Entre grupos	20,811	5	4,162	5,703	,000
	Dentro de grupos	180,258	247	,730		
	Total	201,069	252			
Controle/ Pressão	Entre grupos	38,401	5	7,680	9,624	,000
	Dentro de grupos	197,108	247	,798		
	Total	235,509	252			
Coesão do grupo	Entre grupos	46,947	5	9,389	10,338	,000
	Dentro de grupos	224,338	247	,908		
	Total	271,286	252			

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao observar o quadro 39, pode-se verificar que o nível educacional mostrou que o nível de significância é inferior a 0,05 para os fatores: conforto físico; pressão/controle e coesão do grupo.

Desse modo a formação acadêmica (variável independente) tem efeito significativo, com base em MALHORTA (2006), sobre esses três fatores mencionados.

Assim, a formação acadêmica não tem efeito significativo para o fator Apoio da chefia e da organização e recompensa (pois p não é menor que 0,05).

O quadro 40 a seguir relaciona a faixa etária versus os fatores de clima organizacional, a fim de verificar o grau de significância gerado com a utilização da técnica estatística ANOVA.

**Tabela 29 - Faixa etária versus os fatores do clima organizacional**

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadro Médio	F	Sig.
Apoio da Chefia e da Organização	Entre grupos	1,309	4	,327	,637	,636
	Dentro de grupos	122,700	239	,513		
	Total	124,009	243			
Recompensa	Entre grupos	2,859	4	,715	1,329	,260
	Dentro de grupos	128,506	239	,538		
	Total	131,366	243			
Conforto físico	Entre grupos	9,482	4	2,370	3,226	,013
	Dentro de grupos	175,619	239	,735		
	Total	185,101	243			
Controle/ Pressão	Entre grupos	24,079	4	6,020	7,891	,000
	Dentro de grupos	182,329	239	,763		
	Total	206,408	243			
Coesão do grupo	Entre grupos	24,638	4	6,160	6,756	,000
	Dentro de grupos	217,909	239	,912		
	Total	242,548	243			

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 28, verifica-se que nos fatores Apoio da chefia e da organização (0,636) e recompensa (0,260), a faixa etária não apresenta efeito significativo sobre esses dois fatores, pois  $p > 0,05$ . Nesse caso não há diferenças nas medidas desses dois fatores em função da faixa etária.

O apoio da chefia e da organização ocorre ou não independentemente da faixa etária, o que é similar também para o caso da recompensa, pois a organização é hierarquizada e formal.

Para os demais fatores, como conforto físico (0,013), controle/pressão (0,000) e coesão do grupo (0,000), a faixa etária (idade) tem efeito significativo sobre esses fatores, pois  $p < 0,05$ .

Vale ressaltar o caso particular do fator controle/pressão. Observou-se que a faixa etária (idade) interfere no modo como os respondentes sentem o conforto a pressão e a coesão entre os colegas.

Observou-se também que o tempo de serviço do GCM não muda a sua percepção quanto aos fatores do clima organizacional. Assim, independentemente da idade, todos sentem que há muita pressão no trabalho.

Quando se abordam as variáveis formação e faixa etária, observa-se que no teste ANOVA, essas variáveis não tem efeito sobre o apoio da chefia e a recompensa. Isso possivelmente ocorre pelo fato de que os guardas civis municipais não sentem diferença no tratamento da chefia e nas recompensas financeiras em função de seus respectivos níveis educacionais e idades diferenciadas.

Desse modo, é finalizada a apresentação dos dados. A pesquisa realizada com 253 respondentes dos três municípios: Mauá; Santo André e São Caetano do Sul proporcionou uma vasta gama de dados, como apoio da chefia da e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão; coesão do grupo, permitindo vislumbrar a configuração do clima entre os Guardas Civis Municipais na amostra. A partir de agora será realizada a discussão dos resultados.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Uma vez concluída análise cruzada dos dados da pesquisa de campo realizada em Mauá, Santo André e São Caetano do Sul, com as Guardas Civis Municipais, importa discutir o sentido de tais dados.

A análise dos dados permitiu compreender, a forma pela qual Guarda Civil Municipal percebe a corporação em que está inserida no cenário da segurança pública.

Verificou-se em algumas questões que o clima organizacional parece desfavorável à organização. Segundo Bispo (2006), o clima é desfavorável quando o ambiente não propicia nenhuma motivação, levando a frustração, falta de integração corporação/funcionários e baixo comprometimento com a qualidade, entre outros.

A afirmação de Bispo (2006) enquadra-se, em parte, no caso da corporação, que não parece ter demonstrado, no levantamento desta pesquisa, plena satisfação com o clima em termos de motivação e integração.

Entre os pontos de insatisfação manifestados pelos guardas civis municipais, enumeram-se os salários, equipamentos a empregar nas tarefas e ambiente de trabalho, além do receio de expor problemas particulares aos colegas de trabalho, como se constata pela variação das notas de 2,04 a 2,44, em uma escala de 1 a 5.

Podera Luz (2003) para verificar no ambiente indicadores de insatisfação dos funcionários como salário, equipamentos empregados nas tarefas, descontentamento difuso e receio de expor problemas constitui sinal inequívoco de clima organizacional ruim/ negativo, por conta da falta de valorização, reconhecimento, recompensa, material inadequado às tarefas, espaço físico não propício, iluminação deficiente ou limpeza a desejar.

Nove questões do universo de 63 coberto pelo questionário, as quais versaram sobre recompensa, conforto físico e coesão entre os colegas, receberam notas ruins quanto ao clima na empresa.

Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986), Sbragia (1983) descrevem incentivos que podem ser aplicados aos funcionários quando executam um bom trabalho. No caso das Guardas Civis Municipais, por serem uma organização hierarquizada, sua

recompensa ocorre apenas mediante promoções, quando o trabalho é bem sucedido.

Revela a questão 35 (uso de equipamentos adequados para a realização das tarefas), que obteve nota 2,05, a que ponto estão descontentes os guardas civis municipais com seus equipamentos.

Sbragia (1983), no fator “apoio logístico proporcionado”, afirma que a corporação está seriamente comprometida em fornecer aos seus funcionários os materiais necessários ao desenvolvimento de suas atividades, a fim de obter desempenhos satisfatórios.

Segundo relatos dos próprios respondentes, esse comprometimento nem sempre se confirma, porque, os materiais parecem sucateados, tanto os de uso para sua segurança como os de instrução em sala de aula.

Também observa-se certa dificuldade nos relacionamentos pessoais dentro da corporação. Os funcionários não se sentem à vontade para expor seus problemas aos colegas, item com nota 2,44 em uma escala de 1 a 5, o que pode indicar falta de familiaridade entre os membros da organização (LITWIN e STRINGER, 1968).

Um “bom” clima organizacional pressupõe ampla confiança entre os membros da organização, cooperação mútua entre as partes e boas relações de amizade no ambiente de trabalho (KOLB, 1986). No que tange ao item “resolução de conflitos”, no caso desta pesquisa, a nota mediana não parece condizer com a recomendação de Kolb *et al* (1986).

Verifica-se, na maioria das vezes, que os próprios funcionários resolvem os conflitos existentes sem a intervenção de chefia, o que pode ser identificado como a capacidade que as pessoas têm de resolver os problemas levantados pela organização, além de ter lidado com situações conflitantes (SBRAGIA, 1983).

Os fatores do clima (apoio da chefia, recompensa, conforto físico e coesão entre colegas) receberam nota inferior a 2,9 o que, de acordo com Martins (2008), representa um “clima ruim”, quanto ao fator controle/pressão, ainda segundo Martins (2008), quanto maior o resultado, pior o clima. Como o resultado foi baixo, o fator controle/pressão exprime clima bom (pressão e baixo controle).

Observa-se que, onde deveria haver intervenção por parte da organização, o clima se mostra insatisfatório, como é o caso do ambiente de trabalho e dos equipamentos, entretanto quando concerne às relações entre os guardas civis municipais, o clima é satisfatório.

A análise das 63 questões aplicadas *in loco* nas sedes das Guardas Civis Municipais aponta um clima organizacional insatisfatório, com médias baixas, como se vê na valorização dos funcionários (quadro 24), em que 64% dos respondentes discordam de que a empresa valoriza os funcionários, para um clima organizacional satisfatório.

Kolb (1986) e Sbragia (1983) definem essa sensação de valorização por parte das organizações quando o esforço do funcionário é reconhecido, quando realizam um bom trabalho e não serem apenas repreendidos ao deixarem de realizar uma tarefa.

Outro item de insatisfação referente à preocupação da empresa quanto à saúde dos funcionários (quadro 23), mostra que 51,4% dos respondentes discordam de que a organização se preocupa com sua saúde.

Para Bispo (2006), esse é um fator externo a analisar, que procura avaliar a opinião dos funcionários sobre sua própria saúde física e mental, item de extrema importância e difícil observação.

Na apresentação dos dados, no quadro 35 (Cálculo dos Fatores obtidos junto às Guardas Civis Municipais), foram analisadas as denominações apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/ pressão e coesão entre os colegas, do que resultaram alguns dados relevantes.

Observa-se que recompensa obteve média 2,27, abaixo de 2,9, representando para Martins (2008), um clima organizacional ruim. Para Litwin e Stringer (1968), Sbragia (1983) e Bispo (2006), a recompensa deve ser oferecida quando o trabalhador realiza bem suas tarefas, resultando em promoções.

Ocorre com a Guarda Civil Municipal que suas recompensas, por tratar-se de uma organização hierarquizada, se fazem mediante promoções e elogios, sem envolver remuneração, o que pode implicar insatisfação quanto a esse item.

No controle/pressão o controle exercido pela organização e pelos supervisores, a média foi 2,86, o que Martins (2008) coloca que, quanto maior for essa média pior será o clima organizacional, pois é percebido pelos empregados.

O que se verifica é que a cultura organizacional pode influir no controle e pressão exercidos sobre os empregados, nas práticas e costumes adotados pela organização, que são exercidos sobre os funcionários e suas tarefas. (BISPO, 2006).

Por apresentar estrutura hierárquica, o estilo de gestão, que tende a ser mais autocrático, ou seja, com diretrizes fixadas pela chefia (comando), sem a participação efetiva do grupo, ou ainda a chefia (comando) determina a tarefa a ser executada e qual o companheiro de trabalho de cada um, dependendo da questão pessoa da chefia (comando), e pode ter gestões democráticas, onde o grupo pode interferir neste sentimento de controle e pressão sobre os funcionários.

De acordo com Martins (2008), quando a nota do clima for menor que 2,9 para o item “controle/pressão”, pode-se considerar um bom clima (pouca pressão e baixo controle).

No cruzamento dos dados sobre o estado civil, percebe-se que o apoio da chefia e a recompensa não têm efeito significativo sobre o conforto físico, controle/pressão ou coesão entre os colegas.

O tempo de corporação não apresenta tampouco efeito sobre nenhum dos fatores, ou seja, sobre o apoio da chefia, recompensa, conforto físico, controle/pressão ou coesão entre os colegas.

A formação dos guardas civis municipais, por sua vez, tem efeito significativo sobre os fatores conforto físico, pressão/controle e coesão do grupo. Os trabalhadores precisam demonstrar empenho em suas atividades, com total confiança em si. (KOLB *ET AL*, 1986).

O ultimo dado do cruzamento sob análise é a faixa etária dos guardas civis municipais. Nos fatores apoio da chefia e recompensa, ela não tem efeito significativo, ocorrendo, com relação ao apoio da chefia, independente da idade.

Sobre os fatores fatores conforto físico (0,013), controle/pressão (0,000) e coesão do grupo (0,000), a faixa etária (idade) tem efeito significativo.

Observou-se também que o tempo de serviço do guarda civil municipal não altera a sua percepção quanto aos fatores do clima organizacional. Assim, independentemente da idade, responderam que a pressão sofrida no trabalho é grande.

Apresentados os dados e discutidos os resultados, constata-se a relevância da pesquisa de clima organizacional, que explicita os bons e os maus e procuram ferramentas que melhorem o ambiente interno da organização.

**Tabela 30 - Média dos fatores e implicações no clima dos GCMs**

	Exceto em controle/pressão a média de clima inferior a 2,9 é considerada não satisfatória (Martins,2008)
Apoio da chefia e da organização	2,7484 (" não satisfatório ")
<b>Recompensa</b>	<b>2,2724</b> (" não satisfatório ")
Conforto físico	2,3384 (" não satisfatório ")
<b>Controle/ Pressão</b>	<b>2,8682</b> <b>(clima bom)</b>
Coesão entre colegas	2,8566 (" não satisfatório ")
Valid N (listwise)	253 (" não satisfatório ")

**Fonte:** Dados da pesquisa

Observa-se na tabela 29 que predominam fatores com nota inferior a 2,9 (com exceção de controle/pressão), o que indica que o clima entre os GCMs tende a ser, de acordo com Martins, não satisfatório.

Apenas o item controle/pressão, embora apresente a maior nota, ainda é inferior a 2,9, o que Martins (2008) interpreta como clima bom ("existe pouca pressão e baixo controle"). Em termos gerais, o clima entre os GCMs não tende a ser satisfatório.

**Quadro 13 : Fatores do clima entre os GCMs e os autores**

<b>Fatores Desfavoráveis do clima entre os GCMs</b>	Fatores favoráveis do clima entre os GCMs	Confronto com autores da revisão da literatura
<b>Apoio da chefia e da organização</b>		Quando não há apoio da chefia e da organização, pode ocorrer falta de respeito da chefia com os empregados, falta de orientação por parte da chefia; e ajuda da chefia para solucionar problemas, provocando assim um clima insatisfatório dentro da organização. No caos dos guardas civis municipais, a falta de supervisão pode levar a desorientação da rotina diária. (NAZURDIN,2006); (SOBRINHO;PORTO, 2012).
<b>Recompensa</b>		A recompensa é relevante, pois é o grau em que os funcionários sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados pelo bom trabalho realizado. No caso dos guardas civis, a falta de valorização das tarefas realizadas com bom desempenho e a falta de reconhecimento a um clima de insatisfação. Recompensar os funcionários de forma positiva, visando bom desempenho e não às punições na organização. (OLIVA, PERAL, FALCHI, 2008); (MESSARA; EL-KASSAR, 2013); (NOVELLI;FISCHER;MAZZON,2006).
<b>Conforto físico</b>		Quando não há confronto suficiente é comum aflorar a insatisfação entre os funcionários. A qualidade de vida no trabalho deve ser amparada pelo conjunto, ambiente, atmosfera e ar em que o funcionário está inserido. Deve haver um esforço por parte da organização de melhorar esse ambiente. Para os guardas civis municipais, itens como equipamentos para executar as tarefas ou um ambiente físico confortável levam a um clima organizacional satisfatório. (SOBRINHO, PORTO,2012); (SCHENEIDER,ERHART, MACEY, 2013); (SEGREDO PEREZ, 2013).
	<b>Controle/pressão</b>	<b>O item controle/pressão é relevante, pois afeta o clima organizacional, o que parece acontecer com os guardas civis municipais, a média baixa apresentada na pesquisa demonstra um clima organizacional bom de acordo com Martins (2008). Neste fator respeito às regras, aceitação dos padrões de trabalho, implicam nesta insatisfação. (NASURDIN,2006); (SIQUEIRA, 2008); (PAULA;STEFANO;ANDRADE,2011).</b>
<b>Coesão entre colegas</b>		A confiança entre as pessoas no ambiente de trabalho é essencial, pois favorece a consolidação dos relacionamentos intraorganizacionais, aumenta a colaboração e a cooperação recíproca. (NOVELLI, FISCHER, MAZZON, 2006); (PUENTE-PALÁCIOS, 2006).

Fonte: Dados da Pesquisa

No quadro 14, percebe-se que os fatores desfavoráveis do clima organizacional, tais como apoio da chefia, recompensa, conforto físico e coesão entre os colegas, prevalecem sobre os fatores favoráveis.

Há quatro fatores desfavoráveis, e apenas um favorável (controle/pressão). Analisando à luz dos autores quanto o clima pode prejudicar a organização, identificam-se riscos de desmotivação, frustração pelo trabalho não reconhecido e a falta de elogios, dentre outros, que costumam resultar em perdas irreparáveis para a organização em termos de desempenho e comprometimento.

Verifica-se, entretanto que o controle/pressão que a organização exerce sobre seus funcionários é julgado favoravelmente (média inferior a 2,9 é satisfatório pelo critério da escala), uma vez que a pressão é relativamente pequena e o controle sobre os funcionários relativamente baixo, o que não deixa de causar surpresa numa organização hierarquizada.

## 6 CONCLUSÃO

Esta dissertação de mestrado propôs-se a analisar a configuração do clima organizacional das Guardas Civis Municipais nos Municípios de Mauá, Santo André e São Caetano do Sul, integrantes da região do ABC.

A escolha do tema foi determinada pela relevância em abordar o clima organizacional entre os membros da guarda civil municipal, órgão público municipal com a atribuição legal de proporcionar segurança pública aos municípios de uma das regiões mais industrializadas do País.

A utilização da pesquisa quantitativa abrangeu um número significativo de profissionais da área de segurança pública e possibilitou obter dados expressivos, cuja análise criteriosa levou a uma compreensão mais clara do tema proposto.

A revisão da literatura resgatou pesquisas acerca do clima organizacional. Procedeu-se à fundamentação teórica com um retrospecto deste constructo, que tem sido objeto de estudos desde 1927, e verificou-se que, apesar dos aperfeiçoamentos, ele continua impreciso.

A partir da fundamentação teórica, procurou-se entender a gênese da pesquisa de clima organizacional e como esse constructo contempla as relações entre chefia, colegas e lideranças, entre outros.

Vale ressaltar que, em um cenário de rápidas mudanças, as organizações se preocupam em identificar as causas de apatia e desânimo dos seus funcionários com relação ao ambiente interno.

Uma vez identificadas as causas, é possível graças a um diagnóstico, adotar medidas que eliminem principalmente os problemas manifestados no comportamento dos integrantes da organização.

Respondendo à pergunta de pesquisa que norteou esta dissertação, o clima organizacional entre os guardas civis municipais de Santo André, São Caetano do Sul e Mauá não parece satisfatório, porque, dos cinco fatores de clima organizacional, apenas “controle e pressão” logrou nota favorável.

Há indícios de que os demais fatores, tais como recompensa, apoio da chefia e da organização, conforto físico e coesão entre colegas não se tenham mostrado satisfatórios, de acordo com a percepção dos guardas civis municipais participantes desta pesquisa.

Com a apresentação dos dados observou-se que itens como salário, equipamentos necessários à realização de tarefas, ambiente de trabalho e sentimentos junto aos colegas para exprimir problemas a receberam dos guardas civis municipais notas baixas na escala de 1 a 5. Os resultados constituem inícios inequívocos de que não é satisfatório o ambiente interno da organização.

Assim, num universo de 63 questões aplicadas a uma amostra de 253 guardas civis municipais, apenas nove questões apontavam clima favorável, e enquanto as outras 54 não podem ser classificadas de satisfatórias.

Delinearam-se a partir dos objetivos desta dissertação: identificar os fatores que favorecem e que desfavorecem o clima organizacional entre os guardas civis municipais de Mauá, Santo André e São Caetano do Sul; verificar os fatores do clima organizacional de maior relevância na percepção dos funcionários quanto ao ambiente interno da organização e realizar análises cruzadas dos dados obtidos na investigação do clima organizacional junto aos guardas civis municipais, a fim de aprofundar a interpretação dos dados apresentados com o questionário aplicado *in loco*.

Alcançados os resultados mediante os dados recolhidos pelo procedimento metodológico verificou-se que o clima organizacional da Guarda Civil Municipal não é algo simples de analisar, visto que apresenta variações entre os fatores, acarretando complexidades no desempenho da Corporação.

Partindo das considerações apresentadas e respondendo a pergunta desta dissertação: Como se configura o clima organizacional da Guarda Civil Municipal nos municípios de Mauá, Santo André e São Caetano do Sul, que integram a região do ABC?

Com base na pesquisa realizada, há indícios de que o clima não satisfatório, porque à exceção de controle/pressão, não foi avaliado favoravelmente. Assim, apoio organizacional e da chefia, recompensa, conforto físico e coesão entre

colegas não parecem ter sido percebidos como satisfatórios no *survey* realizado nesta pesquisa.

Como sugestão, deveria a corporação proceder a um a um replanejamento nos aspectos identificados na pesquisa de clima organizacional, com propostas de curto prazo como revisão do *Lay-out* físico, ou seja, adequação da estrutura, possibilitando condições mínimas de trabalho e análise formal do local de instalação desses ambientes físicos, evitando expor os integrantes da corporação a condições insalubres. A médio prazo, compra de equipamentos para uso nas tarefas dos guardas civis municipais, com o objetivo de prover a cada integrante da corporação equipamento individual. A longo prazo, por fim, rever a forma de comando, reconhecendo e valorizando o trabalho, quando bem executado.

Partindo dessas premissas constatou-se a insatisfação da guarda civil municipal que pode gerar um clima organizacional desfavorável para a organização.

Ressalta-se que os resultados obtidos com a pesquisa de campo e as conclusões desta dissertação limitam-se à amostra utilizada para a pesquisa, ou seja, os três municípios da Região do ABC, conforme os procedimentos metodológicos aplicados.

A limitação deveu-se ao tamanho da amostra, restrito ao número mínimo solicitado na metodologia. A pesquisadora tem plena consciência de que, com tempo mais dilatado e amostra maior, teria alcançado resultados mais precisos.

A não realização de pesquisa qualitativa, com a técnica do *Focus Group*, teria mostrado um elucidativo para esta pesquisa, enriquecendo-lhe o conteúdo, pelo aprofundamento do campo de estudo.

A limitação justifica-se pelos percalços de tempo impostos pela pesquisa *in loco*, com agendamentos e horários, pertinentes ao grupo respondente.

Ainda assim, esta pesquisa oferece conteúdo de consistência para outros estudos que elejam analisar o tema clima organizacional no âmbito das Guardas Civis Municipais, campo de estudo vasto, mas muito pouco explorado, servindo de incentivo para futuras pesquisas na área de administração, para compreender o papel das Guardas Civis Municipais dentro das organizações, e identificar seu papel no ambiente interno e externo.

Recomenda-se que se realizem pesquisas com novas amostras a fim de delinear com mais precisão aspectos determinados do clima organizacional em órgãos públicos, mais especialmente em órgãos de segurança.

## 7 REFERÊNCIAS

AFFONSO, L.M. ROCHA, H.M. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. VII Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica. 2010. Disponível em [http://www.aedb.br/seget/artigos10/234\\_SEGeT\\_Fat\\_Organizacionais\\_c\\_autores.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf)

ALTMANN, R. Forecasting your organizational climate. **Journal of Property Management**. Chicago: v. 65, n. 4, p. 62-65. 2000.

ANDRADE, M.M.de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARGYRIS, C. Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank. **Administrative Science Quarterly**, 2 (4), 501-520.1957.

Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo.  
<http://www.al.sp.gov.br/norma/?id=33099>. Acesso em 25/09/2013

ARAÚJO, T.T.F. **Prevenção primária como instrumento de integração dos operadores da polícia comunitária**: na área da 1ª companhia do 41º Batalhão da Polícia Militar Metropolitana no município de Santo André. Centro Aperfeiçoamento Oficiais (2010).

AYERS, D. F. Organizational climate in its semiotic aspect: A postmodern community college undergoes renewal. **Community College Review**, v.33, n.1. p.1-21. 2005.

AZEVEDO, J.E. **POLÍCIA MILITAR DE SÃO PAULO**: Elementos para a construção de uma cartografia social da questão policial no Brasil. Tese Doutorado. Unesp. 2013. <http://www.levs.marilia.unesp.br/revistalevs/edicao1/Autores/Azevedo.pdf>. Acesso em 25/9/2013

Brasil. **Constituição Federal – CF/88**. DF: Imprensa Oficial, 1988. Acesso em 25/9/2013

BIROL, A.P.J. **Políticas públicas de prevenção da violência e a prevenção vitimária**. Âmbito jurídico.com.br. 2013. Acesso em 25/9/2013.

BISPO, C.A.F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional . **Revista Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.

CASTRO, M.L.; MARTINS, N. The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organisation. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 36, n.1, p. 1-9, 2010.

CAMPBELL, J. P., DUNNETTE, M., LAWLER, III, E. E., & WEICK, Jr., K. E. Managerial behaviour, performance and effectiveness. **New York: McGraw-Hill**.1970

CODA, Roberto. **Como está o Clima?**. In Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília.1998

CHANG, J.J. SANTOS, S.B.S. SILVA, A. F. CHANG, M.S. NOGUEIRA, A.A. Variáveis antecedentes ao comprometimento afetivo e sua relação com o desempenho: uma abordagem estratégica baseada no modelo Resource-Based View – RBV. XXXI Encontro da Anpad. **Anais...** Rio de Janeiro – 22 a 26 de setembro 2007. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A3316.pdf>

D´OTAVIANO, J. L. **Pesquisa de clima organizacional: um estudo de caso em um laboratório farmacêutico**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional), Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2009. Acesso em 12/9/2013.

FRANKE, R. H. & KAUL, J. D. The Hawthorne experiments: first statistical interpretation. In **American Sociological Review**, 1978, vol. 43 (October): 624-643.

FREITAS,I. A. **Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho**: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua. Tese de Doutorado não publicada. Cursos de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília. 2005.

FOREHAND, G. A. e Von HALLER, G. B. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, v.62. p.631-382. 1964.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HAIR, Jr., J. F; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2005.

JACINTO, G. GCMs insatisfeitos na região. **Jornal ABCMaior**. Disponível em [http://www.abcmaior.com.br/noticia\\_exibir.php?noticia=38596](http://www.abcmaior.com.br/noticia_exibir.php?noticia=38596).

JUNIOR, A.S. SOUZA, R. CABRAL, A. Clima organizacional em organizações policiais militares. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. v. 5, n. 1, p. 26-70, jan-abr/2009, Taubaté, SP, Brasil • disponível em <http://www.rbqdr.net/012009/artigo2.pdf>

KOZLOWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. **Journal of Applied Psychology**, v.74, n. 4, p. 546-553, 1989.

KOYS, D., & DeCOTIIS, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. **Human Relations**, 44(3), 265-285.

KOLB, D. A. Individual learning styles and the learning process. **Sloan Working Paper**, WP 535-71, Sloan School of Management, MIT, Spring, 1978.

LITWIN, G.H. , STRINGER, R.A, The influence of organizational climate on human motivation. **Cambridge: Harvard University Press**. 1968.

LINO, H. B. F. de P. **Gestão da segurança pública em Santo André: a percepção dos agentes da guarda civil municipal de ampliação de suas atribuições**. Dissertação de Mestrado em administração. Universidade de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul. 2005. 138p. Disponível em [http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2005/heleni\\_barreiro\\_fernandes\\_de\\_paiva\\_lino/dissertacao\\_heleni.pdf](http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2005/heleni_barreiro_fernandes_de_paiva_lino/dissertacao_heleni.pdf)

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUZA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 4, (1), p. 37-60, 2004.

McMURRAY, A. J. The relationship between organizational climate and organizational culture. **Journal of American Academy of Business**, v.3, n.1/2. p.1-8. 2003.

MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho**: um estudo de caso da empresa HERBARIUM. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

MENEZES, I.G.; GOMES, A.C.P. Clima organizacional: uma revisão histórica do constructo. **Psicologia em revista. Belo Horizonte**. V.16, n.1.p.158-179, abr.2010.

MESSARA, L.C., EL-KASSAR, A-N. Identifying organizational climate affecting learning organization. **Business Studies Journal**, V. 5, N. 1, 2013.

MUCHINSKY, P. M. Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. **Academy of Management Journal**, v.20, n.4. p.592-607. 1977.

NASURDIN, A. M.; RAMAYAH, T. e BENG, Y. C. Organizational structure and organizational climate as potential predictors of job stress: evidence from malaysia. **International Journal of Commerce & Management**, v.16, n.2. p.116-129. 2006.

NOVELLI, J. G. N.; FISCHER, R. M.; MAZZON, J. A. (2006). Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. **RAUSP - Revista Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 41(4), 442-452, out./nov./dez. 2006. Recuperado em 19 jul. 2008, de <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4104442.pdf>. Acesso em 01/06/2013.

OLIVA, E.C.; PERAL, N.R.; FALCHI, K.S. Ações implementadas pós-pesquisa do clima organizacional na multibras S/A Eletrodomésticos. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. **Anais...** Natal/RN. 13 a 15 junho.2007.

OLIVEIRA, N. e MORAES, L. F. R. Clima organizacional: Discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A. In: ENANPAD, 22, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

PUENTE-PALÁCIOS, K.; FREITAS, I. A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/23164/clima-organizacional-uma-analise-de-sua-definicao-e-de-seus-componentes>

PAULA, P. de; STEFANO, S.; ANDRADE, S.; ZAMPIER, M.. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Revista Gestão e Regionalidade**.

PEREIRA, L.C.B. DA administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, 47(1) janeiro-abril 1996. Trabalho apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento. Brasília, maio de 1996). Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>

PINK, Milton. **Modelo de polícia**. São Paulo: Centro de Aperfeiçoamento de Oficiais I, 1987.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e fatores empíricos do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, 37 (3), p. 96-104, 2001.

PUENTE-PALACIOS, K. FREITAS, I.A. **Clima organizacional**: uma análise de sua definição e de seus componentes. O & S – V.13 – n.38 – Julho/Setembro.2006 POWELL, Gary N. e BUTTERFIELD, D. Anthony. The case for subsystem climates in organizations. **The Academy of Management Review**. V.3.n.1. p. 151-157.1978.

RAHIMIC, Z. Influence of organizational climate on job satisfaction in bosnia and herzegovina companies. **Canadian Center of Science and Education. International Business Research**; vol. 6, no. 3; 2013.

RAMOS, L. **Guarda Municipal e o poder público**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Caxias do Sul. 2010.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JUNIOR, G.; SARTOR, V. V. de B. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais**. 2002. Disponível em: <[www.inpeau.ufsc.br](http://www.inpeau.ufsc.br)>.

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. Alves; AÑEZ, M.E. M. Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte. **Gest. Prod.** vol. 20 no. 2 São Carlos Apr./June 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v20n2/v20n2a14.pdf>.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 9<sup>o</sup> ed. São Paulo. Prentice Hall, 2002.

SALDANHA, A.M. A atmosfera organizacional e o bem-estar psíquico dos contribuintes individuais. **Cadernos de Psicologia Aplicada** 2(20). 1974. Acesso

em 12/02/2013.

SALGADO, Camila Cristina Rodrigues; AIRES, Renan Felinto de Farias; ARAÚJO, Afrânio Galdino de. **Clima organizacional: Estudo de uma superintendência estadual de um banco múltiplo**. Tekhne e Logos, Botucatu, SP, v.4, n.2, Agosto, 2013. Disponível em <http://www.fatecbt.edu.br/seer/index.php/tl/article/view/203/176>.

SANTOS, J.N. **Clima organizacional na administração pública**: análise e conceito nos termos de referência dos editais de licitação no Brasil para o fortalecimento do processo de gestão. VI Congreso Internacional del Clad sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública. Cartagema, Colombia. 30/10 a 01/11/2012. Disponível em [https://www.academia.edu/2528665/Clima\\_organizacional\\_na\\_administracao\\_publica\\_analise\\_do\\_conceito\\_nos\\_termos\\_de\\_referencia\\_dos\\_editais\\_de\\_licitacao\\_no\\_Brasil\\_para\\_o\\_fortalecimento\\_do\\_processo\\_de\\_gestao](https://www.academia.edu/2528665/Clima_organizacional_na_administracao_publica_analise_do_conceito_nos_termos_de_referencia_dos_editais_de_licitacao_no_Brasil_para_o_fortalecimento_do_processo_de_gestao).

SANTOS, J. S. A., STURARO, Zair. **Guarda municipal na constituição**. 1991.

SANTOS, L. C. dos; VASQUEZ, O.C. A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. Avaliação (Campinas) [online]. 2012, vol.17, n.1, pp. 43-63. ISSN 1414-4077. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772012000100003>.

SBRAGIA, R.. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista Administração**. Volume 18(2). abril/junho/83.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership . San Francisco: Jossey Bass, 1991.

SCHNEIDER, B.; SNYDER, R. A. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. **In Journal of Applied Psychology**, v.60, pp. 318-328, 1975.

SEGREDO PEREZ, A. M.. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. **Rev Cubana Salud Pública [online]**. 2013, vol.39, n.2 [citado 2013-07-16], pp. 385-393 .Disponibileen: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34634662013000200017&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34634662013000200017&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 0864-3466.

SIQUEIRA, M.M.M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artemed, 2008.

SOBRINHO, F.R.; PORTO, J.B. Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. **RAC- Revista Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.16, n.2, art.5. mar/abr/2012.

SOUZA, E.L. P. de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Büncher, 1978.

SOUZA FILHO, M. de C. de. O reflexo da liderança, orientada pelos interesses dos liderados, no comprometimento organizacional: um estudo de caso da gelita do Brasil. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ – de 06 a 10 de setembro de 2008. **Anais...** Disponível em: [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=391&cod\\_evento\\_edicao=38&cod\\_edicao\\_trabalho=9209](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=9209).

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Programa de Pós Graduação em Administração. Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 1978.

SPARROW, P.I R. e GASTON, Kevin. Generic climate maps: a strategic application of climate survey data? **Journal of Organizational Behavior**, v.17, n.6. p.679-698. 1996.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1970.

TAMOYO, A; MENDES, A.M; PAZ, M.G.T. **Inventário de valores organizacionais. Estudos de Psicologia**, Natal, v.5, n.2, p. 289-315, jul/dez, 2000.

TINOCO, J.E.P; ASSENCIO, E.W; JOÃO, B.N. Influencia dos valores individuais no desempenho empresarial: um estudo usando o inventário de valores de Schwartz. XIII Semead. **Anais...** Seminários em Administração. 2010.

VASCONCELOS, A.F. Contribuições ao estudo do marketing interno: aplicação no ambiente de ensino superior. **Revista de Administração on line**, Read. Ed. 43,v.11, n.1, jan-fev.,2005. Disponível em: [http://read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_314.pdf](http://read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_314.pdf).

VIDAL, L. F. *et al.* **Clima organizacional**: um estudo de caso em uma empresa do setor atacadista. VII Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica. 2011. Disponível em: [www.aedb.br/seget/artigos10/326\\_PDF%20Lilian.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos10/326_PDF%20Lilian.pdf) . 2010.

VILLARDI, B.Q; FERRAZ, V. N. and DUBEUX, V. J. C.. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista Administração Pública [online]**. 2011, vol.45, n.2, pp. 304-329.

WILEY, J., BROOKS, S. The High-Performace Organizational Climate. How workers describe top-performing units. In: ASHKANASY, N., WILDEROM, C., PETERSON, M. Handbook of Organizational Culture e Climate. **Anais...** Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

WOOD JR. T.; TONELLI, M. J. COOKE, B. Colonização e neocolonização da Gestão de Recursos Humanos. *Rac. Revista da Administração Contemporânea*. São Paulo, maio/junho 2011. Disponível em <http://rae.fgv.br/rae/vol51-num3-2011/colonizacao-neocolonizacao-gestao-recursos-humanos-no-brasil-1950-2010>

WOODMAN, R. W. & KING, D. C. Organizational climate: science as folklore. In **Academy of Management Review**, vol. 3, p. 816-26, 1978.

## ANEXO Questionário de Escala de Clima Organizacional (ECO)

1 - Qual sua idade?	2 - Informe seu Sexo	3 - Qual sua formação Escolar?	
Entre 18 e 25 anos	Masculino	Ensino Fundamental	24- Quando os funcionários conseguem desempenhar bem seu trabalho, eles são recompensados
Entre 26 e 35 anos	Feminino	Ensino Médio	25- O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem
Entre 36 e 45 anos		Ensino Superior	26 - Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado
Mais de 45 anos	Tempo de Corporação/anos	Pós Graduação	27- Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários
Estado Civil: Casado	Solteiro		28- Esta empresa valoriza o esforço do seu funcionário
			29- As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas
			30- O trabalho bem feito é recompensado
			31- O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas
			32- A produtividade do empregado tem influencia no seu salário
			33- A qualidade do trabalho tem influencia no salário do empregado
			34- Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele faz
			35- Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas
			36- O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador
			37- Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade
			38- O espaço físico no setor de trabalho é suficiente
			39- O ambiente físico é agradável
			40- Nesta empresa, o local de trabalho é arejado
			41- Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho
			42- Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho
			43- Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho
			44- O setor de trabalho é limpo
			45- Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho
			46- Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde
			47- O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas
			48- Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários
			49- Nesta empresa, tudo é controlado
			50- Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto
			51- A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa
			52- Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários
			53- Os horários dos funcionários são cobrados com rigor
			54- Aqui, o chefe pressiona o tempo todo
			55- Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe
			56- Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe
			57- As relações entre as pessoas deste setor são de amizade
			58- O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas
			59- Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades
			60- Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas
			61- Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega
			62- Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa
			63- Os funcionários se sentem a vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas

**Caro(a) respondente, para responder, leia as características descritas nas frases a seguir anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:**

1- DISCORDO TOTALMENTE	2- DISCORDO	3- NEM CONCORDO NEM DISCORDO
4- CONCORDO	5- CONCORDO TOTALMENTE	

1- Meu setor é informado das decisões que o envolvem.  
 2 - Os conflitos que acontecem no eu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.  
 3 - O funcionário recebe orientação do supervisor(chefe)para executar suas tarefas  
 4 - As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.  
 5 - Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.  
 6 - O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.  
 7 - As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes)  
 8 - As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários  
 9 - Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas  
 10- Aqui, existe planejamento das tarefas  
 11- O funcionário pode contar com o apoio do chefe  
 12 - As mudanças nesta empresa são planejadas  
 13-As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa  
 14- Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos funcionários  
 15- O chefe valoriza a opinião dos funcionários  
 16 - Nesta empresa, os funcionários tem participação nas mudanças  
 17 - O chefe tem respeito pelo funcionário  
 18- O chefe colabora com a produtividade dos funcionários  
 19 - Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa  
 20- A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas  
 21- O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa  
 22- Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação  
 23- Aqui, o chefe valoriza seus funcionários

**Agradeço imensamente sua colaboração e saiba que sua contribuição é de vital importância para desenvolver este estudo.**

**Pesquisador: Margareth T.M. Barthasar - Mestranda em Administração (USCS - SP)**



Fonte: Siqueira (2008, p. 35)