

CLIMA ORGANIZACIONAL NA POLÍCIA CIVIL: ELABORAÇÃO DE INSTRUMENTO E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

ORGANIZATIONAL CLIMATE IN CIVIL POLICE: INSTRUMENT DEVELOPMENT AND INTERVENTION PROPOSAL

LILIAN CRISTINA SCHULZE¹, ANA SILVIA SERRANO GHISI², DIOGO PICCHIONI SOARES³, VANESSA LANER GARCIA COSTA⁴, ROBERTO MORAES CRUZ⁵

RESUMO

O clima organizacional tem sido relacionado a outros construtos como satisfação, bem-estar e qualidade de vida no trabalho, cultura organizacional e a resultados organizacionais como produtividade e desempenho. Tem se configurado, ainda, como uma importante ferramenta de diagnóstico organizacional e proposição de melhoria de condições do trabalho, tanto em organizações públicas quanto privadas. Entretanto, ainda é escasso o número de trabalhos que utilizem o clima organizacional em instituições de segurança pública. O presente artigo foi baseado em um estudo de caso de caráter exploratório, seccional, com abordagem quanti-qualitativa na Polícia Civil de Santa Catarina. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação do Questionário de Clima Organizacional da Polícia Civil (QCOPC) na etapa estadual. Os resultados da análise fatorial exploratória demonstraram indícios de validade interna e apontaram para sete dimensões de análise: Percepção sobre a Chefia; Valorização Profissional; Relacionamento Interpessoal; Identificação com o Trabalho; Desenvolvimento Profissional; Conforto e Equipamentos; e Carga de Trabalho. As análises apontaram para a necessidade de revisão de políticas de valorização profissional, acessibilidade e disponibilidade de cursos e treinamentos, melhoria de condições de trabalho e da distribuição da carga de trabalho. Como forma de mudança do clima organizacional, propôs-se a criação de estratégias e políticas de gestão de pessoas como a realização de comitês de clima para a participação efetiva dos próprios policiais na resolução de problemas.

Palavras-chave: clima organizacional; polícia; instrumentação psicológica.

1 Mestra em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Florianópolis-SC, Brasil. Graduada em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis-SC, Brasil. Psicóloga Policial Civil atuando na Coordenadoria de Valorização Profissional da Gerência de Gestão de Pessoas da Polícia Civil, Florianópolis-SC, Brasil. *Lattes:* <http://lattes.cnpq.br/8419355766564243>; *e-mail:* liliancschulze@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2904-9265>

2 Mestre em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Itajaí-SC, Brasil. Graduada em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis-SC, Brasil. *Lattes:* <http://lattes.cnpq.br/6700925765146136>; *e-mail:* anasilviapc@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8658-2544>

3 Doutor em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis-SC, Brasil. Graduado em Psicologia pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba-PR, Brasil. Psicólogo Policial Civil de Santa Catarina, Brasil. *Lattes:* <http://lattes.cnpq.br/4217114237164285>; *e-mail:* diogopsi@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8772-5877>

4 Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Itajaí-SC, Brasil. Graduada em Psicologia pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Itajaí-SC, Brasil. Psicóloga Servidora Pública. *Lattes:* <http://lattes.cnpq.br/8338985863186121>; *e-mail:* vanessalaner@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1448-6876>

5 Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis-SC, Brasil. Graduado em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador-BA, Brasil. Professor Titular na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis-SC, Brasil. *Lattes:* <http://lattes.cnpq.br/8057719972797248>; *e-mail:* robertocruzdr@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4671-3498>

ABSTRACT

The organizational climate has been linked to other constructs such as job satisfaction, well-being and quality of life and organizational culture, and to organizational results such as productivity and performance. It has also been configured as an important tool for organizational diagnosis and proposition to improve working conditions, both in public and private organizations. However, the number of studies that use the organizational climate in public security institutions is still scarce. This article was based on an exploratory, sectional case study with a quantitative and qualitative approach in the Civil Police of Santa Catarina. Data collection was carried out through interviews in the pilot project and application and construction of the Civil Police Organizational Climate Questionnaire (QCOPC) in the state stage. The results of the exploratory factor analysis showed evidence of internal validity and pointed to seven dimensions of analysis: Perception about the Leadership; Professional Recognition; Interpersonal relationship; Personal Identification with the work; Professional development; Comfort, Equipment and Workload. The analysis pointed to the need for revision of professional recognition policies, accessibility and availability of courses and training and improvement of working conditions and workload distribution. As a way of changing the organizational climate, the creation of strategies and policies for people management, such as the organization of climate committees for the effective participation of police officers in solving problems was proposed.

Keywords: organizational climate; police; psychological instrumentation.

DATA DE SUBMISSÃO: 03/11/2020 - DATA DE APROVAÇÃO 26/11/2020

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional é amplamente estudado para compreender a relação entre o contexto do trabalho e o comportamento humano nas organizações, e aspectos de qualidade de vida e o desempenho no trabalho (MARTINS, 2008; RUEDA; SANTOS, 2011). O conceito abrange aspectos como apoio da chefia e da organização, formas de recompensa pelo desempenho laboral, conforto físico proporcionado no ambiente de trabalho, controle e pressão por produtividade, relacionamento e coesão entre colegas (MARTINS, 2008) ou promoção, recompensa e benefícios; relacionamento com a chefia e com os pares, e características da tarefa (MARTINS, 2008; RUEDA; SANTOS, 2011).

O clima organizacional refere-se à percepção coletiva sobre aspectos que compõem o trabalho (MARTINS, 2008; RUEDA; SANTOS, 2011), sendo correlacionado positivamente à satisfação no trabalho (RUEDA; SANTOS; LIMA, 2012) e aspectos de saúde mental, como preditores de estresse (PUENTE-PALACIOS; PACHECO; SEVERINO, 2013). O perfil epidemiológico de transtornos mentais na Polícia Civil de Santa Catarina (PCSC) é expressivo (CASTRO; CRUZ, 2015; SOARES, 2017), indicando variáveis de suma importância para a investigação de associações a aspectos do clima organizacional. Nesse contexto, o gestor teria a atribuição de harmonizar o ambiente de trabalho, promovendo a valorização de relações de cooperação entre os pares e regras de promoção bem definidas, mediante *feedback* positivo e promoção de relações interpessoais favoráveis, causando impacto na saúde mental dos trabalhadores (PUENTE-PALACIOS; PACHECO; SEVE-

RINO, 2013). Sobretudo, o clima organizacional interfere no desempenho, pois influencia a satisfação, o rendimento e a motivação no trabalho (MARTINS, 2008; PUENTE-PALACIOS; MARTINS, 2013).

O objetivo desta pesquisa foi investigar o clima organizacional na Polícia Civil de Santa Catarina (PCSC), possibilitando a identificação de aspectos que influenciam a motivação para o trabalho, a saúde mental e o desempenho dos policiais civis. As etapas incluíram: 1) elaboração do instrumento de coleta de dados; 2) coleta de dados; 3) análises de validade, fidedignidade e a padronização do instrumento; 4) análise de resultados; 5) propostas de intervenção. A pesquisa constitui um produto institucional elaborado pela Coordenadoria de Valorização Profissional (CVP) da Gerência de Gestão de Pessoas (GEPES) da PCSC. O conteúdo deste artigo envolve os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional visando construir métodos válidos e fidedignos para fundamentar a proposição do Programa de Gestão do Clima Organizacional. A pesquisa teve o apoio da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e foi baseada em estudos anteriores realizados na Delegacia de Proteção à Criança, ao Adolescente, à Mulher e ao Idoso de Florianópolis (DPCAMI) (SCHULZE; SOARES; COSTA; GHISI, 2019).

2 MÉTODO

O estudo teve caráter exploratório, seccional, psicométrico, com abordagem quanti-qualitativa. O processo de pesquisa de clima envolveu a construção e validação de instrumento, projeto-piloto, pesquisa de clima em nível estadual e proposição de intervenções com vistas à gestão do clima organizacional.

A pesquisa foi realizada inicialmente com a construção do instrumento de clima organizacional – Questionário de Clima Organizacional da Polícia Civil (QCOPC), a validação de juízes e realização do pré-teste, bem como aplicação da pesquisa propriamente dita e análise estatística dos dados por meio de análise fatorial exploratória (AFE) para o instrumento criado e aplicado. O estudo-piloto foi realizado com o objetivo de adaptar o instrumento utilizado em pesquisas anteriores (SCHULZE *et al.*, 2019), testar as ferramentas de coleta de dados e planejar a etapa principal. A avaliação do clima organizacional na instituição envolveu, dessa forma: 1) análise da validade de conteúdo da versão definitiva do instrumento de coleta de dados; 2) coleta de dados disponibilizada à totalidade da população por meios digitais (incluindo etapas de divulgação intensiva da coleta por meio de redes sociais e elaboração de vídeo de orientação com o gestor – Delegado Geral da PCSC).

O QCOPC foi construído baseado nos estudos da Escala de Clima Organizacional (ECO) (MARTINS, 2008), no Planejamento Estratégico da PCSC e na pesquisa de satisfação do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC, 2017). Já as categorias de análise das respostas foram baseadas na ECO (MARTINS, 2008), descritas e adaptadas às características da PCSC, considerando que o desenvolvimento de definições operacionais do clima de uma organização depende diretamente da estrutura organizacional e das características culturais mais relevantes às percepções dos trabalhadores (MENEZES; GOMES, 2010). A elaboração do QCOPC incluiu a análise de validade de conteúdo do instrumento, por meio de análise de juízes – especialistas do Laboratório Fator Humano da UFSC. A versão final incluiu

47 itens ordenados aleatoriamente, julgados por meio de escalas tipo *Likert* de cinco pontos (discordo sempre; discordo na maioria das vezes; às vezes discordo, às vezes concordo; concordo na maioria das vezes; concordo sempre).

Juntamente ao QCOPC foi elaborado um questionário sociodemográfico e ocupacional, incluindo as variáveis idade, sexo, escolaridade, cargo, tempo de trabalho na PCSC, unidade policial (sede de trabalho) e município.

A coleta de dados do estudo principal ocorreu em dezembro de 2019 e envolveu duas etapas: 1) divulgação da pesquisa via rede interna da PCSC e aplicativo de conversas informal *WhatsApp*, com vídeo de orientações e incentivo de participação do Delegado Geral, além de múltiplos lembretes por correio eletrônico; 2) pesquisa de clima organizacional com aplicação de instrumentos psicométricos. O processo de coleta de dados foi iniciado com a aplicação do QCOPC de forma *online* com o *software Lime Survey* (versão 3.14.11) – plataforma de código aberto hospedada no servidor da rede interna da PCSC (<http://intranet.pc.sc.gov.br/survey/>). O *link* de acesso foi remetido aos *e-mails* funcionais de todos os policiais, juntamente com o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE). O preenchimento do instrumento ocorreu somente após a leitura e a eventual concordância com o TCLE.

A totalidade da população ativa da PCSC foi convidada a participar da pesquisa – aproximadamente 3.300 policiais, entre Delegados, Escrivães, Agentes e Psicólogos, distribuídos majoritariamente ao longo de 31 regiões administrativas: Florianópolis (capital) e 30 municípios que sediam Delegacias Regionais de Polícia (DRP). Os critérios de inclusão da amostra eram compostos de: apenas policiais ativos (não aposentados), em exercício (não afastados do trabalho); policiais cedidos a outros órgãos por não trabalhar no ambiente da instituição.

A análise dos dados envolveu estatística descritiva e inferencial e uso do *software SPSS v25*. Foram realizados estudos para analisar evidências de validade de conteúdo do instrumento QCOPC, incluindo análise semântica, realizada por Juízes. A validade de construto do instrumento foi analisada por meio de Análise Fatorial Exploratória (AFE) com método de rotação por análise de componente principal com normalização de Kaiser e de Rotação Varimax. A precisão do instrumento foi avaliada por meio de Coeficientes Alfa. Os escores de clima organizacional foram elaborados de forma contínua e ordinal⁶, baseando o cálculo do escore geral e do escore específico de cada fator. O escore contínuo indica valores entre zero a dez (0 a 10) e o ordinal indica a classificação do clima entre inferior, médio e superior.

A pesquisa foi adequada aos princípios éticos do Conselho Nacional de Saúde, realizada mediante a autorização do Delegado Geral.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os participantes totalizaram 21,45% (N=737) de todos os policiais civis da PCSC (N=3236). Policiais civis sem acesso à rede interna foram impossibilitados de responder o questionário de forma total ou parcial, por situações de afastamento do trabalho: por motivo de saúde individual (N=61) ou de pessoa da

⁶ O escore contínuo é baseado na pontuação de acordo com o número de itens considerado para cada fator. O escore ordinal é baseado na divisão da amostra em três partes equivalentes (tercís).

família (N=3), licença gestação ou paternidade (N=22), licença para tratar de assuntos particulares (N=7), aposentadoria (N=7), prisão decretada (N=10), férias (N=566, entretanto muitos chegaram a participar da pesquisa por férias apenas corresponderem a uma parte do período) e licenças prêmio (N=76). Policiais cedidos a outros órgãos (N=60) não responderam à pesquisa por não trabalharem no ambiente da instituição e, portanto, não terem condições de opinar sobre o clima organizacional, aliado ao fato de não possuírem acesso a um computador com IP registrado. Os policiais civis enquadrados nas situações de exclusão totalizaram 25,09% (N=812) da população. A caracterização da amostra é apresentada na Tabela 1, indicando a porcentagem de participantes por categorias nas variáveis sociodemográficas e ocupacionais em relação à população da PCSC. Foram excluídas das análises subsequentes as categorias que tiveram participação abaixo de 10%⁷.

Tabela 1: Caracterização da amostra conforme a porcentagem de participantes por categorias nas variáveis sociodemográficas e ocupacionais (sexo, idade, escolaridade, cargo, tempo na polícia civil, diretoria, região administrativa, tipo de unidade) em relação à população de policiais civis de Santa Catarina.

		% em relação à população
Sexo	Feminino	23,71
	Masculino	20,32
Idade	26 a 30 anos	28,72
	31 a 40 anos	26,63
	41 a 50 anos	21,10
	51 a 60 anos	11,78
	61 até 73	5,66
Escolaridade	Médio Completo	6,57
	Superior completo	15,46
	Pós-graduação	31,27
Cargo	Agente de Polícia	19,93
	Escrivão de Polícia	23,04
	Psicólogo Policial	50,00
	Delegado de Polícia	22,42
Tempo na PC	0 a 7 anos	38,32
	8 a 15 anos	19,33
	16 a 23 anos	20,66
	24 a 30 anos	17,99
	31 a 49 anos	8,74
Diretoria	DPGF (operacionais)	14,60
	DPOL	21,24
	DPOI	27,08
	DIFRON	30,24
	Florianópolis Administrativas (DGPC, DPGF)	31,98
	Acadepol	21,05
	DEIC	9,78
Região Administrativa	Florianópolis Delegacias	15,46

7 Ex.: DEIC, escolaridade nível médio, idade acima de 60 anos, acima de 30 anos de Polícia Civil, DRP Porto União, entre outras.

(continuação)

	São José	13,64
	Joinville	22,98
	Blumenau	23,12
	Itajaí	20,80
	Tubarão	15,17
	Criciúma	33,99
	Rio do Sul	23,08
	Lages	25,36
	Mafra	18,37
	Caçador	45,65
	Joaçaba	12,68
	Chapecó	25,90
	São Miguel do Oeste	45,19
	Concórdia	22,73
	Jaraguá do Sul	14,29
	Xanxerê	26,67
	Brusque	33,33
	Laguna	20,45
	Araranguá	21,36
	Ituporanga	26,67
	São Bento do Sul	39,13
	Canoinhas	34,48
	Porto União	6,25
	Curitibanos	56,67
	Videira	32,00
	Campos Novos	22,73
	São Joaquim	29,63
	São Lourenço do Oeste	24,39
	Balneário Camboriú	10,73
	Palhoça	13,54
	Florianópolis Administrativo	31,98
Tipo de unidade	DPCAMI	23,85
	DPCO	22,13
	DPMU	23,22
	DRP, DPGF, DPOI, DPOL, DIFRON, DGPC	22,31
	DIC (inc. Centrais de Investigação)	26,32
	CPP	15,53
	DRR, DECOD, Homicídios	22,31

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

CPP: Central de Plantão Policial; DECOD: Delegacia de Combate a Drogas; DEIC: Diretoria Estadual de Investigações Criminais; DIC: Divisão de Investigação Criminal; DIFRON: Diretoria de Polícia da Fronteira; DPCAMI: Delegacia de Proteção à Criança, ao Adolescente, à Mulher e ao Idoso; DPCO: Delegacia de Polícia de Comarca ou Distrital; DPGF: Diretoria de Polícia da Grande Florianópolis; DPMU: Delegacia de Polícia de Município; DPOI: Diretoria de Polícia do Interior; DPOL: Diretoria de Polícia do Litoral; DRP: Delegacia Regional de Polícia; DRR: Delegacia de Repressão a Roubos.

Quanto à participação por cargo, destacou-se o número de respondentes psicólogos policiais, que corresponde à metade do efetivo do cargo. Em relação às

regiões com maior adesão à pesquisa, independentemente do cargo, verificou-se destaque para Curitiba, Caçador e São Miguel do Oeste respectivamente, 56,67%, 45,65% e 45,19% de sua população de efetivo ativo de policiais civis.

4 COMPONENTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Os componentes do clima organizacional foram indicados após a AFE dos itens do instrumento de pesquisa (QCOPC) e baseados em 40 itens (sete foram desconsiderados por baixa carga fatorial). O método fatorial escolhido foi a análise de componentes principais, com rotação de eixo Varimax com normalização de Kaiser, suprimindo itens com coeficientes pequenos (valores absolutos abaixo de 0,4), sendo convergida em 7 fatores.

O teste KMO e *Bartlett* indicou valores aceitáveis para a relação de análise fatorial (medida KMO=0,953; *Bartlett* $\chi^2=17822,01$, gl=780, $p<0,001$). A extração indicou sete fatores que explicaram 63,1% da variância total, sendo salientado que o primeiro acumulou 36,84% da variância total. A precisão total da escala foi considerada elevada pela estimação do coeficiente Alfa de *Cronbach* ($\alpha = 0,954$). Na verificação da confiabilidade nas subescalas, a primeira exibiu um valor elevado ($\alpha = 0,934$) e as demais apresentaram valores satisfatórios. Os fatores incluíram: 1) percepção sobre a chefia; 2) valorização profissional; 3) relacionamento interpessoal; 4) identificação com o trabalho; 5) desenvolvimento profissional; 6) conforto e equipamentos; 7) carga de trabalho. A síntese das informações é indicada na tabela 2.

Tabela 2: Matriz de componente do Questionário de Clima Organizacional da Polícia Civil (QCOPC) com itens e respectivas cargas fatoriais, variância total explicada (VTE) e coeficiente alfa de Cronbach (α), agrupados por fator.

Item	Fator						
	1	2	3	4	5	6	7
CHEFIA (VTE=36,84%; $\alpha = 0.934$)							
A comunicação estabelecida com a minha chefia imediata é adequada	,829						
A chefia imediata contribui com o trabalho da equipe nesta unidade	,828						
A chefia imediata tem respeito pelos servidores	,827						
A chefia imediata tem credibilidade	,819						
Considero os princípios da chefia coerentes com a Instituição	,781						
A chefia imediata demonstra imparcialidade com os membros da equipe	,724						
Os conflitos que acontecem na minha unidade são resolvidos pela chefia imediata	,720						
A comunicação dentro desta unidade é bem estabelecida	,575		,525				
Nesta unidade os servidores são reconhecidos pelo trabalho que realizam	,496						
Sou reconhecido pela minha produtividade no meu trabalho	,440						
VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL (VTE=8,47%; $\alpha = 0.866$)							
Sinto-me valorizado pela instituição ao realizar o meu trabalho		,702					
A instituição me valoriza como ser humano		,702					

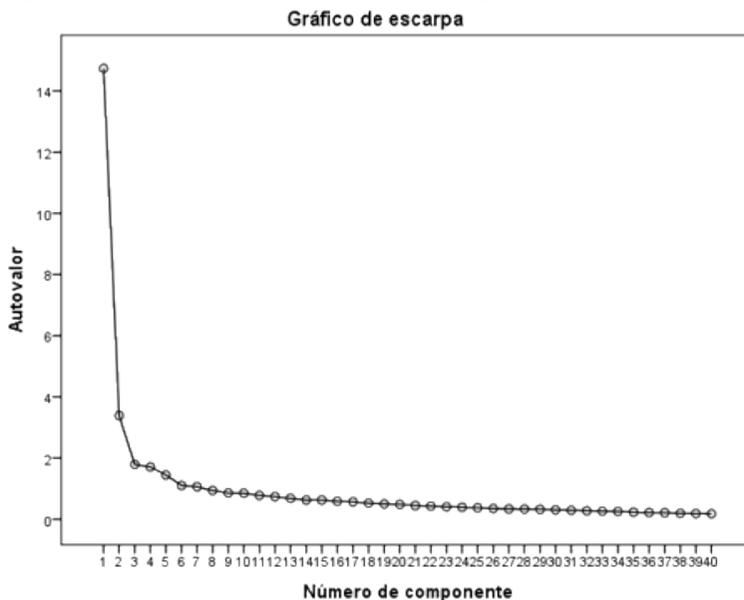
(continuação)		
Conheço o planejamento estratégico da Instituição	,604	
Minha opinião é levada em consideração pela Instituição	,568	
As políticas de saúde ocupacional atendem às necessidades dos servidores	,536	
Tenho orgulho em fazer parte da Instituição	,515	,513
Estou satisfeito com o processo de promoções	,488	
A política salarial da Instituição é compatível com a média do mercado	,458	,426
A comunicação entre unidades é bem estabelecida na Instituição	,421	
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL (VTE=4,48%; α=0.856)		
Há cooperação entre os colegas de trabalho nesta unidade	,783	
Quando um servidor comete erros é auxiliado pelos colegas	,743	
O tratamento é respeitoso entre colegas de trabalho nesta unidade	,718	
As relações de trabalho são positivas nesta unidade	,617	
Estou satisfeito com a escala de férias		
IDENTIFICAÇÃO (VTE=4,27%; α = 0.836)		
Identifico-me com a minha função nesta unidade	,785	
Gosto do que faço no meu trabalho	,779	
Sinto-me realizado profissionalmente com o meu trabalho	,736	
Estou satisfeito com a minha unidade de lotação	,612	
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL (VTE=3,62%; α=0.865)		
Tenho oportunidade para realizar cursos de capacitação na Instituição	,794	
A instituição oferece cursos de capacitação específicos para minha área de atuação	,779	
Os critérios de seleção para os cursos de capacitação são adequados	,692	
Os cursos oferecidos pela Instituição promovem resultados práticos para os servidores	,653	
CONFORTO E EQUIPAMENTOS (VTE=2,76%; α = 0.788)		
Os equipamentos de armamento e tiro desta unidade são adequados	,819	
Os equipamentos individuais de armamento e tiro são adequados (armas, munições, colete balístico)	,792	
O meu local de trabalho possui conforto adequado (iluminação, temperatura, ruído, mobiliário)	,443	
CARGA DE TRABALHO (VTE=2,65%; α = 0.786)		
O número de servidores é suficiente nesta unidade	,750	
A minha quantidade de trabalho é adequada nesta unidade	,700	
As condições de segurança da minha unidade são adequadas	,472	,512
O trabalho é distribuído de forma equilibrada entre os servidores da minha unidade	,433	
Os prazos estipulados para o cumprimento de metas são adequados	,428	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

VTE: variância total explicada.

O gráfico de escarpa indica, principalmente, a preponderância do Fator 1 sobre os demais, conforme a Figura 1

Figura 1: Gráfico de escarpa dos componentes do QCOPC segundo a análise fatorial exploratória.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

5 ESCORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Os escores de clima organizacional foram elaborados de duas formas diferentes – o contínuo e o ordinal – ambas foram calculadas para o escore geral e o escore específico de cada fator (componentes). O escore contínuo indica valores entre zero e dez (0 a 10), resultante da seguinte fórmula: $\text{Escore} = \left[\frac{\text{soma da pontuação no fator}}{(\text{n}^\circ \text{ de itens do fator} \times 4)} \right] \times 100$. Em relação aos escores contínuos foi possível observar uma preponderância de médias maiores que 5 no clima geral e nos fatores: Chefia, Relacionamento Interpessoal e Identificação com o Trabalho. Escores com médias menores que 5 predominaram nos fatores: Valoração Profissional (políticas de gestão), Desenvolvimento Profissional, Conforto e Equipamentos, e Carga de Trabalho. Em relação ao clima geral nas Regiões Administrativas da PCSC (Delegacias Regionais de Polícia e unidades subordinadas), apenas seis Regiões apresentaram médias menores que 5.

O escore ordinal foi construído com o objetivo de possibilitar a comparação entre os fatores, sendo normatizados entre “inferior”, “médio” e “superior”, com base na divisão da amostra de cada fator em três partes equivalentes (tercis), de acordo com a Tabela 3:

Tabela 3 - Tabela de referência para a divisão dos escores em três partes equivalentes

	Geral	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	
Média	5,53	6,88	3,93	7,19	7,28	4,24	3,81	4,31	
Desvio Padrão	1,76	2,28	2,06	1,96	2,23	2,63	2,35	2,30	
Mínimo	0,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Máximo	9,94	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	
Percentis	33,33	4,75	6,25	2,78	6,50	6,50	3,13	2,50	3,00
	66,67	6,31	8,25	4,72	8,00	8,50	5,63	5,00	5,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A análise preliminar dos escores ordinais indicou a possibilidade de comparação entre todas as categorias de variáveis de forma adaptada à amostra de validação. Foi elaborado um sistema de gradação de cores para os escores ordinais, atribuídas de acordo com a predominância do julgamento dos policiais civis em cada categoria de análise, constituindo indicadores que possibilitam o monitoramento da evolução do clima organizacional a médio e longo prazo, bem como a seleção de regiões para a realização de intervenções potencialmente urgentes. Os escores ordinais em relação às Delegacias Regionais de Polícia são apresentados de forma ilustrativa na tabela a seguir, de acordo com a classificação do clima organizacional conforme cores: cinza escuro = clima superior; cinza médio = clima médio; cinza claro = clima inferior; preto = clima concentrado nos extremos.

6 DISCUSSÃO

O questionário utilizado no estudo foi submetido à AFE com o objetivo de contemplar o menor número possível de fatores dos construtos, a fim de facilitar as análises decorrentes, avaliar indícios de validade e relação entre os indicadores (itens e fatores) ao construto analisado. Nas decisões tomadas para a extração de fatores, o critério usado foi *a posteriori* (NEVES, 2018) e por meio do gráfico de autovalores (*eigenvalues*) maiores que 1 (HAIR *et al.*, 2009). Para verificação da adequação de amostragem foi usada a Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ao passo que quanto maior o valor ou mais próximo de 1, configura-se em adequação. O teste de esfericidade de *Bartlett* deve ser estatisticamente significativo ($p < 0,05$) e seguem critérios estabelecidos por Matos e Rodrigues (2019).

Para avaliar critérios de validade interna dos indicadores como o coeficiente alfa de *Cronbach*, foram utilizados os parâmetros de George e Mallery (2003), que sugerem que acima de 0,90 o valor do coeficiente seja considerado muito bom; entre 0,90 e 0,80, bom; acima de 0,70, aceitável; de 0,60, questionável; e de 0,50, pobre; e apenas abaixo de 0,50 seja considerado inadmissível, sendo que no estudo apresentado os valores de alfa de *Cronbach* foram entre 0,786 e 0,934, considerados muito bons para estimar a validade interna de um instrumento e índices adequados para amostra (KMO=0,953 e *Bartlett* $\chi^2=17822,01$, $gl=780$, $p < 0,001$).

Em relação às cargas fatoriais de cada um dos indicadores ou itens do questionário proposto, os parâmetros para considerar a permanência dos itens no instrumento seguem a sugestão de Hair *et al.* (2009) como cargas fatoriais minimamente aceitáveis no valor de 0,30 a 0,40, considerado como atendendo ao critério mínimo para interpretação da estrutura. Sete indicadores foram retirados

das análises, tendo em vista que obtiveram carga fatorial menor que o parâmetro utilizado (0,40).

Dessa forma, e conforme os critérios estabelecidos na literatura e os índices gerados com a AFE realizada nesse estudo, pode-se concluir que o questionário obteve indícios de validade interna, sendo recomendável sua reaplicação em amostras e pesquisas futuras.

Considerando os dados apresentados na tabela 3 com a média dos escores, percebe-se que o clima geral obteve um escore “médio” de 5,53 enquanto as dimensões que o compõem são divididas em dois grupos de escores: os “superiores” e os “inferiores”. Desse modo, quanto às dimensões e suas respectivas pontuações, “Identificação com o trabalho” teve um escore geral de 7,28, o maior de todas as dimensões que compõem o clima organizacional na PCSC; seguido de “Relacionamento interpessoal” com escore de 7,19 e “Relacionamento ou Percepção sobre a Chefia” com escore de 6,88, traduzindo aspectos da percepção dos policiais civis respondentes, que contribuem para uma avaliação mais positiva sobre o clima em suas unidades de trabalho. Assim, o grupo de dimensões com escores “inferiores” apresenta “Conforto e Equipamentos” com escore de 3,81; “Valorização Profissional”, com 3,93; “Desenvolvimento Profissional” com 4,24, e “Carga de Trabalho” com escore de 4,31, em ordem crescente, indicando os aspectos que mais impactam negativamente a avaliação geral sobre o clima organizacional.

Sendo assim, percebe-se que questões referentes a identificação com o trabalho e relacionamento interpessoal têm sido mais bem avaliadas em todas as unidades de polícia. Aspectos como a identidade profissional e os sentidos e significados do trabalho compõem importantes preditores de resultados organizacionais esperados, como comprometimento organizacional (SCHULZE; GRILLO-RODRIGUES; ZAPPELLINI, 2020) e impactos em condições de saúde, autocuidado e desempenho do policial civil (GOMES; SOUZA, 2013). Em contrapartida, políticas de valorização profissional que abarcam questões de reconhecimento profissional, o acesso e o conhecimento de políticas institucionais foram a dimensão com menor escore geral, denotando percepção relativamente negativa pelos respondentes da pesquisa. Conforme apontam Cardoso, Forlini e Dias (2019), organizações de trabalho que investem em reconhecimento e valorização, condições de trabalho e suporte afetivo no nível das interações sociais tendem a estimular e proporcionar o bem-estar no trabalho de forma, ainda, a colaborar com o clima organizacional, impactando positivamente nos resultados organizacionais. A percepção de políticas organizacionais ainda é pouco relacionada a clima organizacional, como sugerem O'Connor e Morrison (2014), entretanto, os autores apontam ainda para uma possível relação bidirecional entre eles.

Já em relação ao desenvolvimento profissional que é constituído, basicamente, pelo acesso a cursos e possibilidades de ascensão na carreira, e ainda a carga de trabalho, que é afetada pela distribuição de carga de trabalho, demandas de trabalho e efetivo disponível, são as dimensões que necessitam de intervenções urgentes na instituição. Como apontam Santos Jr., Souza e Cabral (2009), a sobrecarga de trabalho pode ocasionar efeitos indesejados aos indivíduos e à organização, já que afeta a integridade e a saúde dos trabalhadores ao se ter um fator adicional de estresse e insatisfação no estudo realizado com policiais militares. A

falta de efetivo não é exclusiva da instituição estudada, sendo que estudos apontam o efeito da baixa disponibilidade de policiais e distribuição sem equidade nos serviços no clima organizacional (AMAYA; MARTINEZ, 2016).

Em relação à variância total explicada no instrumento proposto, nota-se que a percepção em relação à chefia contemplou metade do total explicado para clima organizacional, apontando para o papel fundamental da chefia ou liderança no clima organizacional da Polícia Civil. Em instituições de segurança pública, onde o caráter da hierarquia e disciplina tem um papel preponderante e explica parte de elementos da cultura organizacional, como no estudo com policiais militares de Ungari (2019), questões de relacionamento com a chefia podem explicar grande parte dos elementos da cultura organizacional, como ocorreu com base nos resultados na análise fatorial exploratória do estudo presente.

A importância da liderança frente aos resultados e ao desempenho de uma equipe é fundamental, tendo em vista que a capacidade de liderar influencia fortemente as ações de um grupo, podendo motivar as pessoas para atingir os objetivos da organização, ou ainda provocar desmotivação. Conciliar diferentes interesses e pontos de vista, apaziguar e mediar conflitos, transformar um grupo de pessoas sem articulação em uma equipe consistente, fortalecer vínculos que geram harmonia e oportunizar condições mínimas para motivação das equipes são algumas das funções de um líder em uma organização de trabalho (MILANEZ, 2017).

De modo geral, foi possível notar que a percepção dos respondentes sobre sua chefia imediata se transmitiu de forma positiva, já que alcançou um escore total de 6,88, conforme dados na tabela 3, levando a crer que existem bons vínculos entre subordinados e seus gestores. O fortalecimento do vínculo entre líder e liderado pode ser associado ao orgulho que os indivíduos têm de pertencer a determinada equipe de trabalho (ZANINI *et al.*, 2012), aumentando o comprometimento da equipe com o desempenho esperado.

A análise preliminar dos escores ordinais indicou a possibilidade de comparação entre todas as categorias de variáveis de forma adaptada à amostra de validação. Os escores foram, ainda, divididos em regiões administrativas e diretorias de polícia com base na localização geográfica, a fim de facilitar a organização das ações em gestão do clima. Foi elaborado um sistema de gradação de cores para os escores ordinais, atribuídas de acordo com a predominância do julgamento dos policiais civis em cada categoria de análise, constituindo indicadores que possibilitam o monitoramento da evolução do clima organizacional a médio e longo prazo, bem como a seleção de regiões para a realização de intervenções potencialmente urgentes. A classificação do clima organizacional conforme o esquema de cores obedeceu a uma escala: cinza claro = clima superior; cinza médio = clima médio; cinza escuro = clima superior; preto = clima concentrado em extremos, dividindo a amostra de respondentes igualmente entre superior e inferior. O esquema de cores possibilitou a visualização direta e ágil das áreas que demandam ações prioritárias, bem como acompanhamento futuro de novas pesquisas de clima organizacional na instituição.

Com base nos resultados apresentados à alta gestão, uma agenda de *feedbacks* às regiões administrativas e de ações foi iniciada com vistas à resolução dos problemas apontados e com base no estudo de escores a fim de elencar a prioridade de ações por regiões administrativas. Tendo em vista a crise da covid-19, o cronograma foi afetado, sendo que as ações previstas como grupos focais e entrevistas em todo o território estadual foram postergadas.

7 CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa indicam a possibilidade de monitorar o clima organizacional de forma válida e fidedigna na PCSC. O instrumento elaborado apresentou evidências suficientemente aceitáveis para a discussão dos resultados, provendo escores que indicam a capacidade de medir efetivamente o que se propõe. Os fatores revelados na análise indicam categorias de assuntos relevantes para a elaboração de políticas de gestão que possuem potencial para influenciar o clima organizacional na PCSC, descritos a seguir em relação a propostas de intervenção.

As questões relacionadas à Chefia merecem atenção especial. A percepção dos policiais civis sobre o fator Chefia pode ser positivamente desenvolvida por meio de intervenções de desenvolvimento profissional relacionadas à liderança. Aspectos da chefia, sobretudo, merecem a devida atenção em relação à avaliação de desempenho na PCSC. Também deve ser considerada a atuação com mediação de conflitos em casos pontuais, visando intervir sobre as consequências potencialmente danosas de problemas dessa categoria em regiões ou unidades específicas.

As políticas de Valorização Profissional constituem o segundo foco de atenção para a discussão do clima organizacional no âmbito da gestão estratégica da PCSC. O sentimento difuso de valorização aparece perpassado pela percepção de quanto a instituição é capaz de demonstrar um planejamento central claro e inequívoco, pela abertura à opinião dos policiais, pela implementação de políticas de saúde, satisfação com o processo promocional e pela comunicação entre unidades. As questões de valorização profissional envolvem também o sentimento de orgulho que o policial civil manifesta em pertencer à instituição.

O Relacionamento Interpessoal aparece como outra importante dimensão que influencia o clima organizacional. A cooperação entre colegas, a solidariedade no manejo de incidentes relacionados a erros e o tratamento respeitoso constituem pontos focais específicos para o monitoramento permanente, visando rápidas e efetivas intervenções individuais e coletivas sobre eventuais problemas relacionais.

A Identificação com o trabalho é um fator que agrega questões relacionadas à gestão de competências. A identificação envolve a covariância de aspectos como o tipo de função desempenhada e a satisfação com a unidade de lotação, influenciando inclusive o sentimento de realização do policial civil. Essas questões indicam o benefício da elaboração de uma plataforma de gestão de competências e de estudos sobre sentidos e significados do trabalho.

O Desenvolvimento Profissional é identificado como outro importante domínio que influencia o clima organizacional, tendo como principal campo de intervenção a Academia de Polícia Civil. Nesse âmbito, recomenda-se pautar a discussão sobre os critérios de seleção para os cursos de capacitação e sobre a isonomia nas oportunidades para realizar cursos de capacitação na instituição, preferencialmente com resultados práticos e específicos para cada área de atuação.

A percepção dos policiais civis sobre Conforto e Equipamentos leva a diferenças entre tipos de unidades e regiões, de forma a proporcionar indicadores de localidades em que possa haver a demanda por aquisições específicas no sentido de equilibrar a disponibilidade de recursos, incluindo aspectos do conforto dos locais de trabalho e equipamentos de armamento e tiro.

O Fator Carga de Trabalho indica tópicos que demonstram a relevância da elaboração de um Programa de Avaliação de Desempenho na PCSC, com potencial para influenciar o clima organizacional de forma ampla. Os aspectos dessa dimensão consideram a percepção sobre as condições de segurança e a suficiência do número de servidores nas unidades, sobre a quantidade de trabalho, o equilíbrio na distribuição de tarefas e a adequação dos prazos para o cumprimento de metas. Esses aspectos apresentam relevância significativa, mas ainda sem imprimir uma influência forte, possivelmente por ainda não existir uma plataforma de avaliação de desempenho na PCSC.

A partir das linhas gerais de intervenção é possível pautar estratégias específicas para atuar sobre os problemas detectados em determinadas unidades e regiões administrativas.

Visando consolidar os resultados potenciais com pesquisas frequentes de clima organizacional, propõe-se a implementação de um Programa de Gestão de Clima Organizacional em instituições de segurança pública, de forma participativa e de responsabilização tanto da alta gestão das organizações quanto dos operadores de segurança pública, incluindo aspectos de Comitês Regionais para Gerenciamento de Clima, nos moldes da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.

O estudo realizado apresentou limitações relacionadas à preocupação manifestada pelos policiais sobre o sigilo, possivelmente relacionada à novidade da estratégia utilizada. Pontua-se também a necessidade de um suporte técnico especializado para manutenção, revisões, regulagens, calibrações, reparos, atualizações de *software*, parametrização do sistema, bem como apoio para solucionar questões relacionadas à atualização da conexão entre *Lime Survey* e *Intranet*, soluções para perda da conexão entre as plataformas, necessidade de alteração do administrador, entre outras. Outro fator que deve ser considerado refere-se às limitações de deslocamento da equipe, tendo em vista que a falta de um veículo para acompanhamento *in loco* nas diretorias, realização de campanhas para sensibilização dos policiais, esclarecimento de dúvidas e solução de problemas referentes à aplicação do questionário contribuiria grandemente para a celeridade e eficácia da pesquisa.

Por fim, deve-se assinalar que durante a aplicação da pesquisa foram necessários inúmeros contatos diretos com policiais de diferentes unidades e, portanto, a estruturação e seleção de pessoas para constituir comitês de gestão do clima torna-se ferramenta significativa para o sucesso do projeto. Tais comitês teriam a incumbência de estabelecer o contato direto entre a ponta e à Delegacia Geral, consolidando um vínculo a fim de contribuir com o levantamento de dados, mas também com possíveis intervenções e implementação de melhorias apontadas pelo instrumento. Sendo assim, cabe ponderar a avaliação desses elementos para continuidade e ampliação do estudo no estado.

Os resultados indicam a importância da implementação de políticas de gestão de pessoas que preconizam o clima organizacional. Somente com o apoio da alta direção e da gestão local, assim como a participação ativa dos próprios operadores de segurança, é possível aprofundar as análises e continuidade das pesquisas para que as melhorias necessárias e a sequência das intervenções propostas sejam possíveis.

REFERÊNCIAS

- AMAYA, L. E.; MARTINEZ, J. J. Una aproximación al clima organizacional en la Policía Nacional Civil (PNC) de El Salvador. **Policía Y Seguridad Pública**, v. 2, n. 6, p. 269-306, 2016.
- CARDOSO, H. F.; FORLINI, J. B.; DIAS, J. P. Clima e suporte organizacional: avaliação e relação entre as temáticas. **CES Psicol**, Medellín, v. 12, n. 2, p. 65-82, ago. 2019.
- CASTRO, M. C. A.; CRUZ, R. M. Prevalência de transtornos mentais e percepção de suporte familiar em policiais civis. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 2, n. 35, p. 271-289, 2015.
- GOMES, R.; SOUZA, E. R. A identidade de policiais civis e sucessivos espelhamentos. **Ciênc. Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 601-610, mar. 2013.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; e TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed. 2008.
- MATOS, D. A. S.; RODRIGUES, E. C. **Análise fatorial**. 1. ed. Brasília: Enap Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2019.
- MILANEZ, M. G. **A Influência do líder no clima organizacional**. 2017. 28 Folhas. Trabalho de Conclusão do Curso (MBA em Liderança e Coaching para Gestão de Pessoas) – Centro de Ciências Empresariais e Sociais Aplicadas, Universidade Norte do Paraná, Forquilha, 2017.
- NEVES, J. A. B. **Modelo de equações estruturais: uma introdução aplicada**, Jorge Alexandre Barbosa Neves. Brasília: Enap, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3334>. Acesso em: 25 nov. 2020.

O'CONNOR W. E.; MORRISON, T. G. A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics. **The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, v. 3, n. 135, p. 301-312, 2001.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Nova pesquisa de satisfação dos colaboradores do Poder Judiciário de Santa Catarina**. 2017. Disponível em: www.tjsc.jus.br/documents/37870/137341/Relat%C3%B3rio+PSC+2017/e22198cd-0b5a-4251-8f32-dd93a7e2d8a3. Acesso em: 23 nov. 2020.

PUENTE-PALACIOS, K.; MARTINS, M. C. F. Gestão do Clima organizacional. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, p. 253-278.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; PACHECO, E. A.; SEVERINO, A. F. Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 13, p. 37-48, 2013.

RUEDA, F. J. M.; SANTOS, A. A. A. **Escala de Avaliação do Clima Organizacional (CLIMOR)**. São Paulo: Vetor, 2011.

RUEDA, F. J. M.; SANTOS, A. A. A.; LIMA, R. C. Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. **Boletim de Psicologia**, v. 137, n. 62, p. 129-140, 2012.

SANTOS J, A. A. dos; SOUZA, R. J.; CABRAL, A. B. Clima organizacional em organizações policiais militares. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, [S.L.], v. 5, n. 1, mar. 2009.

SCHULZE, L. C.; GRILLO-RODRIGUES, A. P.; ZAPPELLINI, M. B. Revisão sistemática de publicações científicas relacionando o comprometimento organizacional e sentido e/ou significado do trabalho. **Comunicação oral. IX CBPOT 2020 – A crise no trabalho: “Novos” dilemas para a prática**. 2020.

SCHULZE, L. C.; SOARES, D. P.; COSTA, V. L. G.; GHISI, A. S. S. Clima organizacional na Polícia Civil de Santa Catarina: estudo de caso em uma delegacia de Florianópolis. III Congresso Internacional de Desempenho no Setor Público. **Anais...** 2019.

SOARES, D. P. **Transtornos mentais em policiais civis de Santa Catarina: perfil epidemiológico e associação com dados sociodemográficos e ocupacionais**. Tese (doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina. 2017.

UNGARI, D. F. **A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos organizacionais**: estudo de caso na polícia militar de Santa Catarina. Dissertação (mestrado) – UDESC. Florianópolis. 2019.

ZANINI, M. T.; MIGUELES, C. P.; COLMERAUER, M.; MANSUR, J. Os elementos de coordenação informal em uma unidade policial de operações especiais. **RAC, Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, art. 6, p. 106-125, jan./fev. 2013.