

Eduardo Nunes Mattosinhos

CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA
SUPERINTENDÊNCIA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E FINANÇAS DA POLÍCIA
CIVIL DE MINAS GERAIS.

Belo Horizonte
2017

Eduardo Nunes Mattosinhos

CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA
SUPERINTENDÊNCIA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E FINANÇAS DA POLÍCIA
CIVIL DE MINAS GERAIS.

Monografia apresentada ao curso de
Especialização em Administração Pública,
Planejamento e Gestão Governamental da
Fundação João Pinheiro, como requisito
parcial para a obtenção do título de
especialista.

Orientador: Prof. M^a Cláudia Beatriz M. M. de Lima Nicácio

Belo Horizonte
2017

Eduardo Nunes Mattosinhos

CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA
SUPERINTENDÊNCIA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E FINANÇAS DA POLÍCIA
CIVIL DE MINAS GERAIS.

Monografia apresentada ao curso de
Especialização em Administração Pública,
Planejamento e Gestão Governamental da
Fundação João Pinheiro, como requisito
parcial para a obtenção do título de
especialista.

Aprovada em ____ de _____ de 2017.

Banca Examinadora:

Prof^a

Examinador FJP

Prof.

Examinador FJP

Orientador

Belo Horizonte - MG

2017

Dedico este trabalho à minha mãe, pelos ensinamentos, conselhos, amor e carinho; minha madrinha Laura (tia Nena), pela presença e dedicação; minhas irmãs Angela e Adriana, que ajudaram a me tornar um adulto honesto e sempre acreditaram em mim; minha sobrinha Gabriela (afilhada e filha de coração), que sempre me apoiou e incentivou; meu filho Eduardo (Ed Filho) que me ensinou que a vida vai além do que enxergamos e principalmente pelo amor e carinho; minha namorada Camila, pela paciência, incentivo, parceria e amor; agradeço também aos primos, primas, amigos e demais parentes que estiveram presentes em minha caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de realizar mais esta conquista.

Agradeço à minha orientadora, professora Cláudia Beatriz pela paciência, compreensão, dedicação e apoio durante todo o tempo no desenvolvimento dos trabalhos.

Agradeço aos funcionários da Fundação João Pinheiro, que destaco: professora Ana Luiza por ajudar em algumas demandas enquanto estava fora de Belo Horizonte, a Kessi por abraçar a turma e nos coordenar durante quase todo o curso e aos funcionários da portaria e limpeza, pela cortesia e grande simpatia.

Agradeço também aos colegas de curso que sempre me apoiaram, inclusive no período em que viajava quase duzentos quilômetros para assistir as aulas.

Agradeço aos servidores da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças da Polícia Civil de Minas Gerais, que participaram direta e indiretamente do desenvolvimento deste trabalho e pela dedicação em responder seriamente os questionários em meio de tantas tarefas naquele período.

Agradeço à Polícia Civil de Minas Gerais por me acolher e incentivar meus estudos.

Não adianta o Rei conhecer o melhor caminho se a seu povo não aceitar segui-lo. Também não adianta impor para que lado ir, pois nesse momento se instalará o caos. Assim, todo Rei deve conhecer o melhor caminho e ao mesmo tempo as necessidades do seu povo, deixando neste momento de ser um rei e assumindo a posição de líder.

(Eduardo Nunes Mattosinhos)

RESUMO

O objetivo do trabalho é fazer um estudo de caso referente ao clima organizacional e à motivação da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças da Polícia Civil de Minas Gerais, através de questionários aplicados aos servidores efetivos das Diretorias de: Contratos, Convênios, Aquisições, Administração Financeira, Análise e Prestação de Contas, Orçamento e Contabilidade. Ao todo, foram aplicados 46 (quarenta e seis) questionários, compostos por 56 (cinquenta e seis) afirmações que disponibilizavam cinco alternativas, dispostas como: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Nem concordo nem discordo, 4 – Concordo e 5 – Concordo totalmente. O foco desta pesquisa é estudar a relação entre o clima organizacional e a motivação, assim, identificando fatores que causam ou não motivação e a repercussão no clima das diretorias analisadas. Utilizando técnica de amostragem em escala multidimensional, que tem como objetivo avaliar a forma que os servidores percebem as perspectivas do clima organizacional. De forma ampla, através da pesquisa, percebe-se que o grau de motivação e clima estão muito próximos do ideal, apresentam alguns fatores que necessitam atenção dos gestores (como por exemplo o sistema de controle dos servidores, integração com outros setores e criar formas de enriquecimento das tarefas que executam) e outros que devem ser mantidos (por exemplo a presença do chefe, arranjo físico e acessibilidade, ambientação dos novatos e relação de amizade dentro do setor).

Palavras chave: Clima Organizacional. Motivação. Satisfação. Diretoria. Polícia Civil de Minas Gerais. Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças.

ABSTRACT

The objective of this work is to make a case study about the organizational climate and the motivation of the Planning, Management and Finance Superintendence of the Civil Police of Minas Gerais, through questionnaires applied to the effective servants of the Departments of: Contracts, Agreements, Acquisitions, Administration Financial Analysis, Budget Analysis and Accounts, Budget and Accounting. A total of 46 (forty-six) questionnaires, composed of 56 (fifty-six) statements were made available that provided five alternatives, arranged as: 1 - Strongly disagree, 2 - Disagree, 3 - Neither agree nor disagree, 4 - Agree and 5 - I totally agree. The focus of this research is to study the relationship between organizational climate and motivation, thus identifying factors that cause motivation and the repercussion in the climate of the boards analyzed. Using a multidimensional scale sampling technique, which aims to evaluate the way the servers perceive the perspectives of the organizational climate. In a wide way, through the research, it is noticed that the degree of motivation and climate are very close to the ideal, present some factors that need attention of the managers (as for example the system of control of the servants, integration with other sectors and to create forms Of enrichment of the tasks they perform) and others that must be maintained (for example the presence of the boss, physical arrangement and accessibility, ambiance of beginners and friendship relation within the sector.

Keywords: Organizational Climate. Motivation. Satisfaction. Board of Directors. Civil Police of Minas Gerais. Superintendency of Planning, Management and Finance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - A hierarquia das necessidades segundo Maslow.....	27
Figura 2 - Teoria dos dois fatores de Herzberg	28
Figura 3 - Estrutura SPGF	39

GRÁFICOS

Gráfico 1- Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	47
Gráfico 2 – Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	47
Gráfico 3 - O Servidor recebe orientação da chefia para executar suas tarefas.....	48
Gráfico 4 - As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	48
Gráfico 5 - Aqui, o chefe ajuda os servidores com problemas.....	49
Gráfico 6 - O chefe elogia quando o servidor faz um bom trabalho.....	50
Gráfico 7 - As mudanças são acompanhadas pelos chefes.	50
Gráfico 8 - As mudanças no setor são informadas aos servidores.....	51
Gráfico 9 - Aqui, existe planejamento das tarefas.	51
Gráfico 10 - O servidor pode contar com o apoio do chefe.	52
Gráfico 11 - As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho são aceitas pela chefia.	52
Gráfico 12 - O chefe valoriza a opinião dos servidores.	53
Gráfico 13 - No setor, os servidores têm participação nas mudanças.	54
Gráfico 14 - O chefe tem respeito pelo servidor.	54
Gráfico 15 - O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.....	55
Gráfico 16 - A chefia aceita novas formas do servidor realizar suas tarefas.....	55
Gráfico 17 - O diálogo é utilizado para resolver os problemas da instituição.....	56
Gráfico 18 - Os Servidores realizam suas tarefas com satisfação.....	57
Gráfico 19 - Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.....	57
Gráfico 20 - Quando os servidores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.....	58
Gráfico 21 - O que os servidores ganham depende das tarefas que eles fazem.....	59
Gráfico 22 - Neste setor, o servidor sabe por que está sendo recompensado.	59
Gráfico 23 - Esta instituição se preocupa com a saúde de seus servidores.	60
Gráfico 24 - Esta instituição valoriza o esforço dos funcionários.	60
Gráfico 25 - As recompensas que o servidor recebe estão dentro das suas expectativas.....	61
Gráfico 26 - O trabalho bem feito é recompensado.....	62
Gráfico 27 - A produtividade do servidor tem influência no seu salário.	62
Gráfico 28 - A qualidade do trabalho tem influência no salário do servidor.	63
Gráfico 29 - Os servidores desta instituição têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.....	64
Gráfico 30 - O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do servidor.....	64
Gráfico 31 - Nesta instituição, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.....	65
Gráfico 32 - O espaço físico de trabalho é suficiente.	65
Gráfico 33 - O ambiente físico de trabalho é agradável.	66
Gráfico 34 - Nesta diretoria, o local de trabalho é arejado.....	66
Gráfico 35 - Nesta diretoria, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.....	67
Gráfico 36 - Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.....	67
Gráfico 37 - O setor de trabalho é limpo.	68

Gráfico 38 - Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do servidor no trabalho.	68
Gráfico 39 - O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	69
Gráfico 40 - Aqui existe controle exagerado sobre os servidores.	70
Gráfico 41 - Neste setor, tudo é controlado.	70
Gráfico 42 - Esta instituição exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	71
Gráfico 43 - A frequência dos servidores é controlada com rigor por esta diretoria.	72
Gráfico 44 - Aqui, o chefe usa as regras disponíveis para punir os servidores.	72
Gráfico 45 - Os horários dos servidores são cobrados com rigor.	73
Gráfico 46 - Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	73
Gráfico 47 - Nesse setor, nada é feito sem a autorização do chefe.	74
Gráfico 48 - As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	74
Gráfico 49 - O servidor que comete um erro é ajudado pelos colegas.	75
Gráfico 50 - Aqui, os colegas auxiliam um novo servidor em suas dificuldades.	76
Gráfico 51 - Aqui, neste setor, existe cooperação entre os colegas.	76
Gráfico 52 - Neste setor, os servidores recebem bem um novo colega.	77
Gráfico 53 - Existe integração entre os servidores nesta instituição.	78
Gráfico 54 - Os servidores se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	79
Gráfico 55 - Sinto-me motivado em relação ao trabalho nessa diretoria.	80
Gráfico 56 - Estou satisfeito com as possibilidades de desenvolvimento profissional dentro da minha diretoria.	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.1 CONCEITUANDO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
2.2. CONCEITOS RELACIONADOS AO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
2.3- CONSEQUÊNCIAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
2.4 INSTRUMENTOS PARA AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	22
3 MOTIVAÇÃO	24
3.1 IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO	24
3.2 CONCEITUANDO MOTIVAÇÃO.....	25
3.3 – AS PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	26
3.3.1 – <i>Teoria das necessidades de Maslow</i>	26
FIGURA 1 - A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES SEGUNDO MASLOW.....	27
3.3.2 – <i>Teoria dos dois fatores de Frederik Herzberg</i>	27
FIGURA 2 - TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	28
3.3.3 – <i>Teorias X e Y de McGregor</i>	29
3.3.4 – <i>Teoria das necessidades de McClelland</i>	29
3.3.5 – <i>Teoria da expectativa de Victor Vroom</i>	30
4 O CLIMA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO.....	32
4.1 A RELAÇÃO ENTRE O CLIMA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO	32
4.2 – ALGUNS FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO E O CLIMA ORGANIZACIONAL	33
5 A POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS E A SUPERINTENDÊNCIA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E FINANÇAS DA PCMG	36
5.1 ESTRUTURA BÁSICA DA POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS	36
5.2 ATRIBUTOS DA SUPERINTENDÊNCIA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E FINANÇAS DA POLÍCIA CIVIL - SPGF	39
6 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	41
7 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADO DA PESQUISA.....	43
7.1 ANÁLISE DA PESQUISA.....	43
8 CONCLUSÃO.....	82
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO:.....	85

1 INTRODUÇÃO

O foco desta pesquisa é analisar de que forma o clima organizacional da Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG) influencia na motivação dos servidores, impactando nas relações interpessoais e na prestação dos serviços.

O clima organizacional é um tema amplo e bastante debatido tanto no âmbito acadêmico como no contexto organizacional, podendo ser identificado como o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidos direta ou indiretamente pelos funcionários, e que influencia a motivação e o comportamento dos mesmos.

Segundo Bezerra (2011), o clima organizacional diz respeito à forma com que o ambiente de trabalho na organização é percebido pelos funcionários, refletindo na motivação, desempenho e satisfação no trabalho.

Neste sentido, o clima organizacional pode ser entendido como um indicador do nível de motivação, desempenho e satisfação dos funcionários, devendo ser analisado e estudado, rotineiramente, para compreender melhor o comportamento das pessoas nas organizações e identificar disfunções.

Para a realização deste trabalho, torna-se importante definir motivação, o que não é uma tarefa fácil devido à complexidade do assunto. Entretanto, há uma relativa concordância ao afirmar que a motivação está diretamente ligada ao movimento, à ação, ou seja, refere-se àquilo que faz com que o indivíduo busque atingir suas metas, seus objetivos, resultando na execução de suas atividades de uma melhor forma possível.

Robbins (2009, p. 48) define motivação “como a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo”. Neste contexto, a motivação é aquilo que vai fazer com que o indivíduo busque atingir uma meta, de forma a satisfazer uma necessidade. Essa busca gera uma tensão que faz com que o indivíduo tenha vontade de desempenhar sua atividade de tal forma que, para aliviar essa tensão, ele se dedica a esta atividade. Dessa forma, a qualidade e o volume de serviço irão variar conforme o nível de tensão deste indivíduo.

Fazer com que o indivíduo permaneça motivado e satisfeito no trabalho é um desafio. Todavia, é importante para as organizações que seus profissionais permaneçam constantemente motivados para que seus objetivos sejam atingidos. Cabe ainda destacar que os fatores motivacionais são individuais, ou seja, o fator que motiva ou satisfaz um indivíduo pode não ser o mesmo para outro.

O pressuposto básico deste estudo é que as pessoas constituem o mais importante ativo das organizações e delas depende o seu sucesso. A contribuição das pessoas e a forma como elas estão organizadas, são estimuladas e mantidas no ambiente de trabalho influenciam o desempenho de uma organização.

Na PCMG tal situação não é diferente, depende das pessoas para realizar sua competência constitucional, ou seja, exercer as funções de polícia judiciária e apuração de infrações penais. Ressalta-se a missão da PCMG de “realizar a investigação criminal de forma eficaz impactando na redução da criminalidade e prestar serviços de qualidade nas áreas polícia judiciária, identificação civil e criminal, trânsito, habilitação e promoção da pacificação social”. (Site institucional da Polícia Civil de Minas Gerais).

Assim, a análise do clima organizacional da PCMG mostra-se relevante para o enfrentamento e superação dos desafios de contribuir com a redução da criminalidade, apurando ilícitos penais e com isso, aumentando o estado de bem estar da sociedade.

Nesta perspectiva, o presente estudo possui como objetivo geral analisar o clima organizacional da PCMG e sua influência na motivação dos servidores.

Com relação aos objetivos específicos, busca-se:

- Caracterizar o clima organizacional da PCMG;
- Analisar a relação entre clima organizacional e motivação.

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, com aplicação de questionários para os servidores efetivos da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças da PCMG.

A argumentação do tema proposto estrutura-se em oito seções. A primeira, corresponde a esta introdução; a seção 2 apresenta o referencial teórico que fundamenta a pesquisa, abordando os conceitos e teorias sobre clima organizacional; a seção 3 apresenta o referencial teórico abordando os conceitos e teorias sobre motivação; a quarta seção fala sobre a relação entre o clima organizacional e a motivação; a quinta seção caracteriza a PCMG; a seção 6 descreve a metodologia utilizada; na seção 7 são analisados os resultados obtidos e a oitava seção apresenta as considerações finais do estudo.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Busca-se, nesta seção, abordar os conceitos e teorias acerca do clima organizacional que guiarão a análise estabelecida ao longo deste trabalho.

2.1 Conceituando clima organizacional

Diversas são as definições apresentadas sobre clima organizacional o que revela a complexidade do tema. O estudo do clima organizacional constitui um das pesquisas mais usuais em gestão de pessoas.

Alguns pesquisadores observam que o clima organizacional reflete o universo da empresa, os tipos de pessoas que a organização atrai, os seus processos de trabalho, o arranjo físico, as modalidades de comunicação e o exercício da autoridade dentro do sistema.

Bergamini e Coda (1997) enfatizam que em administração, o clima organizacional é o indicador do nível de satisfação dos membros de uma empresa, em relação à realidade aparente da organização, políticas de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processos de comunicação, valoração profissional e identificação com a empresa.

Neste sentido, o clima organizacional envolve as relações sociais, as normas, as políticas e as práticas organizacionais, sendo resultado de variáveis internas e externas à organização.

Menezes et al (2009) destacam a multidimensionalidade do construto clima organizacional que guarda relações conceituais diretas com a cultura organizacional. Isso deve-se ao fato da cultura organizacional estar relacionada às crenças, normas, valores e aspectos de natureza coletiva e ideacional compartilhados entre os membros da organização.

Ainda segundo Menezes et al (2009), a cultura organizacional é comumente definida como uma variável mais profunda do clima. Contudo, enquanto a cultura de uma organização refere-se às práticas adotadas que norteiam os trabalhadores de uma empresa, conferindo-lhes uma identidade própria, o clima envolve

elementos da cultura, sendo uma atmosfera presente nas organizações, decorrente das práticas, recompensas e procedimentos percebidos pelos funcionários.

Pode-se dizer então que a cultura organizacional possui um aspecto mais normativo, voltado ao compartilhamento de valores e regras que favorecem a adaptação e desenvolvimento dos membros de uma organização. Já, o clima organizacional, é uma condição temporária formada pelos significados construídos pelos indivíduos que orientam o seu comportamento nas organizações.

Martins (2008) argumenta que o clima é parte da cultura organizacional, estando relacionado com aquilo que pode ser experimentado de forma mais imediata. Ao passo que a cultura organizacional inspira as filosofias gerenciais e as práticas administrativas que moldam o clima organizacional.

De acordo com Champion (1979), o clima organizacional é definido como as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois, não possuem a mesma percepção.

Para Oliveira e Campello (2006),

Clima organizacional é um conjunto de causas que interferem no ambiente de trabalho. As causas podem variar de acordo com os níveis culturais, de comunicação, econômicos e psicológicos dos indivíduos. Pode-se, ainda, definir clima organizacional como sendo uma visão fotográfica que retrata as percepções mais negativas ou positivas dos indivíduos, que pode ser afetada por fatores internos ou externos.

Na visão de Mattosinhos (2014, p.4), o clima organizacional é: “um resultado direto entre o que a organização oferece versus o que a estrutura informal espera do serviço, da organização e dos resultados, que podem gerar motivação ou não”.

Reforçando o pensamento anterior, Junior, Souza e Cabral (2008, p.22), elucidam o conceito de clima organizacional, no trecho:

[...] o clima organizacional reflete a percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, podendo sofrer influências externas e internas à organização, de forma peremptória em razão de novos eventos oriundos de variáveis intra e interorganizacionais.

Alguns pesquisadores asseveram que o clima organizacional reflete o universo da empresa, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e arranjo físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema.

O clima organizacional é definido por Abbey e Dicksom (1983), como a qualidade de um ambiente interno de uma organização, resultante do comportamento e da conduta dos seus membros, servindo como uma base para interpretar a situação e agindo, também, como uma fonte de pressão direcionando as atividades.

Para Fleury (2002, p. 291), o clima organizacional refere-se à:

[...] percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais internos e externos à organização. A idéia do clima organizacional remete à noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização. Assim como a opinião pública, o clima pode alterar-se ante uma notícia, um evento ou um boato.

Assim, o clima organizacional pode ser entendido como o conjunto de valores e ações, que demonstram a forma com que a organização é vista pelos funcionários, sendo uma espécie de imagem da organização na perspectiva dos colaboradores decorrentes de influências internas e externas à organização.

De acordo com Isaken et al (2000), embora o clima organizacional seja percebido por indivíduos de dentro do ambiente de trabalho, ele existe independente destas percepções e é considerado um atributo da organização.

Deste modo, como um atributo da organização, o clima organizacional tem sido identificado como um elemento importante e tem sido considerado como uma variável nos diagnósticos que pretendem atender e interferir na *performance* e capacidade de inovação dos funcionários.

Conforme descreve Tamayo (1999), variáveis do indivíduo como valores pessoais (desejo de clareza, harmonia, justiça, desejo de desafios, independência, responsabilidade, desejo de facilitação no trabalho, suporte, reconhecimento e desejo de um relacionamento social amistoso) e as características de personalidade influenciam o clima organizacional. No nível da organização, o principal fator que influencia o clima é a estrutura organizacional, composta pelas seguintes dimensões:

hierarquia e linhas de *staff*, número de níveis organizacionais, tamanho da organizacional, tamanho da subunidade, abrangência do controle, grau de centralização e grau de hierarquia.

2.2. Conceitos relacionados ao clima organizacional

PEREIRA (2004) destaca alguns conceitos que se relacionam com o constructo clima organizacional:

- a) Dependência: A contribuição é menor que a retribuição, ocorrendo quando o empregado recebe uma recompensa maior do que merece. Nesse caso, o empregado se esforça para parecer produtivo.
- b) Marginalidade: A contribuição e a retribuição são pouco significativas. Acontece em situações em que o empregado contribui pouco, justificando que a retribuição que recebe é pequena, entrando, assim, num ciclo patológico, que o leva a acomodação.
- c) Frustração: A contribuição é maior que retribuição, situação em que o empregado contribui muito e a organização não o recompensa na mesma proporção. Surgem sentimentos de revolta a mágoa, favorecendo a queda de produtividade, baixa conexão com os objetivos organizacionais e insatisfação dos clientes, internos e externos. O empregado sente-se explorado.
- d) Comprometimento: Ocorre o equilíbrio entre a contribuição e a retribuição. O empregado sente-se adequadamente recompensado pelo seu trabalho na organização. Essa relação sadia pode ser traduzida pela participação e parceria efetivas.
- e) Descentralização: O não alinhamento dos setores em termos de comunicação e relações interpessoais, sendo observada a formação de grupos distintos dentro da organização.
- f) Relação interpessoal: Diz respeito ao relacionamento do indivíduo em equipe e maior habilidade de comunicação, além da facilidade par lidar com dificuldades e as objeções.

g) Mudanças organizacionais: Relacionam-se com a transformações sociais políticas, tecnológicas e econômica, características da atualidade. A preocupação reside na busca das respostas suficientemente eficazes e rápidas para acompanhar a velocidade destas transformações. As mudanças nas organizações podem estar relacionadas tanto às pressões externas quanto às internas.

h) Comunicação interna: Fator de grande importância no trabalho em equipe, exerce um papel fundamental na transmissão de informações claras e transparentes que auxiliam no desenvolvimento e conhecimento organizacional, caso contrário ela se torna deficiente.

i) Integração: Existe a necessidade do indivíduo estabelecer relações com os demais do grupo, o que facilita um bom clima organizacional e a disseminação do conhecimento entre as pessoas. Valorização e reconhecimento.

j) Motivação: É um estado intrínseco das pessoas, podendo variar de acordo com os interesses individuais de cada funcionário.

k) Conflito: Refere-se ao sentimento dos membros da organização, em todos os níveis, sobre as opiniões divergentes.

l) Meta: Etapa a ser atingida dentro de um objetivo, marco, limite, desafio, algo que se deseja realizar no seu todo ou em parte. Uma ou mais metas podem ser necessárias para se alcançar, por completo, um objetivo.

m) Objetivo: Visão ou desejo de realizar uma ação, idéia ou sentimento que se pretende alcançar num determinado tempo, a curto, médio ou longo prazos.

n) Resistências a mudanças: Oposição a novas regras ou mudanças organizacionais. Quando os objetivos da mudança não estão claros, os servidores reagem emocionalmente, pois têm a sensação de perda. Esta resistência nasce da dúvida, das incertezas, sendo a mudança então interpretada como ameaça.

o) Identidade: Sentimento de pertencer à organização, como um elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho. Em geral, relaciona-se com a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.

p) Liderança: O líder deve impor-se pela aceitação, não pela imposição, sendo um agente multiplicador e implementador de ações de mudanças nas estratégias organizacionais.

q) Satisfação no trabalho: Trata-se de uma atitude do indivíduo com relação ao seu trabalho. Maneira como os funcionários se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas e outros aspectos.

O conceito de clima organizacional apresenta-se interligado com diversos conceitos da área organizacional, sendo um dos elementos mais relevantes para compreensão do comportamento humano nas organizações. Para se conhecer o clima organizacional é necessário considerar um conjunto de características organizacionais.

2.3– Consequências do clima organizacional

Santos (2013) afirma que o clima organizacional pode produzir consequências positivas ou negativas para a organização, impactando nos resultados ou até mesmo na sobrevivência da organização.

Uma das consequências do clima organizacional está relacionada a satisfação dos servidores. Nesta linha, JUDGE, ROBBINS e SOBRAL (2011, p.77) relatam, “satisfação seria uma causa provável de um desempenho melhor, mas este não seria uma causa de maior satisfação no trabalho”

Judge; Robbins e Sobral (2011) acrescentam que quando passamos do nível individual para o nível organizacional, igualmente localizamos a correlação de satisfação-desempenho. Assim, como as organizações recebem dados como um todo de satisfação e produtividade, observa-se que aquelas que possuem um número menor de funcionários satisfeitos tendem a ser menos eficazes que aquelas com um número maior de funcionários satisfeitos.

Considerando a satisfação com o trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional, presume-se que a satisfação no trabalho pode ser o fator fundamental que determina o comportamento de cidadania organizacional. Colaboradores satisfeitos tendem a falar bem da empresa, a contribuir com os colegas e a excederem as expectativas com relação ao trabalho, podendo também superar suas atribuições regulares pelo anseio de retribuir as expectativas positivas (JUDGE; ROBBINS E SOBRAL, 2011).

Segundo Amboni (1986, apud, Trintinaglia, 2014, p.56) o clima organizacional, revela as necessidades das pessoas em seu ambiente de trabalho. O desempenho organizacional pode ser melhorado criando-se um clima que atenda às necessidades dos funcionários da empresa e que, ao mesmo tempo, canalize seus comportamentos para o alcance dos objetivos da organização.

Nesta perspectiva, Martins (2008) enfatiza que o clima organizacional pode influenciar a satisfação, o rendimento no trabalho e a motivação dos empregados. Isto funciona como um regulador da produtividade dos trabalhadores e da empresa com um todo.

Desta forma, o melhor conhecimento do clima organizacional pode contribuir tanto para a melhoria da qualidade de vida do trabalhador e como para a otimização do desempenho das organizações.

2.4 Instrumentos para avaliação do clima organizacional

Conforme pesquisa de Menezes et al (2009), que após identificar a necessidade da utilização de instrumentos capazes de avaliar as condições em que os trabalhadores estão submetidos e conseqüentemente, os diferentes níveis de satisfação que dão origem as percepções da sua realidade de trabalho, aplicou-se questionário de avaliação de clima organizacional composto por treze dimensões que interferem na motivação dos colaboradores, sendo elas: relação com o trabalho, saúde no trabalho, segurança no trabalho, relacionamento e espírito de equipe, comunicação, liderança, reconhecimento e recompensa, remuneração, benefícios, desenvolvimento profissional, organização do trabalho, estratégia e relação com a comunidade.

Para mensurar da melhor forma a intensidade da satisfação em relação ao questionário de clima, Menezes et al (2009) se preocupou em utilizar uma escala graduada de cinco intervalos de resposta – que permite medir as ações e conhecer o

grau de harmonia organizacional das pessoas entrevistadas – sendo possível avaliar os extremos graus de concordância e discordância. Não obstante disso, elementos básicos devem ser utilizados na pesquisa, formando um cabeçalho, indicando: sexo, idade, tempo de serviço, cargo, formação acadêmica, faixa etária, para que assim possa levantar um perfil geral da amostra, dessa forma, criar um elo entre as respostas e o perfil do público. Alguns cuidados importantes devem ser tomados para evitar situações de constrangimento aos colaboradores, assim, não é necessário identificar os entrevistados e nem obrigá-los a responder, fazendo com que as respostas sejam naturais e sem interferências.

Deve-se observar quanto ao ambiente e o tempo de resposta (na aplicação da Escala de Clima Organizacional – ECO), segundo Martins (2008, p.34) “É necessário assegurar também que o ambiente de aplicação seja tranquilo e confortável, lembrando que o tempo da ECO é livre”.

3 MOTIVAÇÃO

Esta seção apresenta os conceitos sobre motivação, sua importância e principais teorias, além da relação motivação e clima organizacional.

3.1 Importância da Motivação

As constantes e intensas mudanças características do contexto atual impõem permanentes desafios para os profissionais. A competitividade do mundo do trabalho demanda funcionários com altos níveis de motivação. Observa-se que tanto as pessoas como as organizações estão em permanente pressão diante das novas exigências.

Neste sentido, coloca-se a seguinte indagação: Como é possível conseguir com que as pessoas produzam sob condições em que normalmente não estariam motivadas para trabalhar?

De acordo com Gil (2001), empregados motivados para realizar determinado trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. Deste modo, a motivação pode ser compreendida como um importante combustível para a produtividade de uma organização.

Gil (2003) destaca que o comprometimento das pessoas tem sido cada vez mais valorizado pelas empresas. E a motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É um desafio para as empresas conseguirem funcionários comprometidos, sendo mais fácil encontrar pessoas competentes.

O estudo da motivação humana consiste na pesquisa dos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem e se encaminham em direção a seus objetivos e escolhas que são de ordem interior. Nesta linha de raciocínio, Gil (2003) ressalta que o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo e que a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento do indivíduo.

3.2 Conceituando Motivação

Bergamini (2008) observa que falar de motivação significa referir-se a uma fonte de energia dentro de cada um e a um tipo de ação que vem do próprio indivíduo - uma ação qualitativamente diferente daquela determinada por prêmios ou punições advindos do ambiente.

Bergamini (2003) acrescenta que a motivação nasce somente das necessidades humanas que brotam do interior de cada um e não das coisas que satisfazem essas necessidades. Assim, o ser humano teria necessidades interiores que representam a fonte de energia do seu comportamento, agindo em busca de fatores de satisfação que são capazes de evitar a sujeição a níveis desagradáveis e ameaçadores de tensão.

Ainda segundo Bergamini (2008), a motivação é intrínseca, ou seja, é algo individual, relacionado ao desejo de cada pessoa, trazendo prazer em desenvolver uma atividade específica.

Deste modo, a motivação é uma fonte autônoma de energia cuja origem está no interior de cada um. É algo que nos faz seguir adiante, é acreditar em alguma coisa capaz de trazer algum benefício relacionado ao íntimo de cada pessoa.

Robbins (2002) realça o fato de a motivação não ser um traço pessoal (alguns têm, outros não), mas sim o resultado da interação entre indivíduo e situação vivenciada.

De acordo com Romualdo (2011), motivar vai além do dinheiro e não advém de desejos estáticos, suprir as necessidades motivacionais deve ser trabalho contínuo com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais:

É importante ressaltar que motivar é ir além do dinheiro e do desejo. É entender que o ser humano está em constante mudança e que a todo o momento suas prioridades, desejos, vontades e necessidades também mudam. Por isso é preciso estar atento, pois num determinado momento, mesmo que a empresa tenha programas de motivação, bons salários, benefícios, etc. O desejo do colaborador vai mudar, e o que o motivava há um mês ou até mesmo uma semana, não será mais fator motivador hoje.

A solução então é conhecer os colaboradores, identificar suas expectativas e supri-las. De modo, a conseguir que os mesmos se engajem verdadeiramente com os objetivos da organização.

Segundo Robbins (2002, p. 151), a motivação pode ser definida como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Gil (2003) salienta que a motivação é a força que estimula a pessoa agir. No passado acreditava-se que essa força era determinada pela ação de outras pessoas. Entretanto, sabe-se hoje que a motivação tem origem numa necessidade. Pode-se afirmar então que ninguém motiva ninguém, cada um dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas.

Na realidade, a motivação é fruto de necessidades não satisfeitas que são intrínsecas. Isso significa que os gestores não são capazes de motivar seus funcionários. Entretanto, o fenômeno da motivação não pode ser desconsiderado pelos gestores, ao contrário, precisam estar atentos à motivação de seus empregados.

3.3 – As principais teorias motivacionais

A complexidade do fenômeno da motivação determinou o surgimento de diferentes teorias.

3.3.1 – Teoria das necessidades de Maslow

Conforme Pereira (2013), na teoria motivacional de Maslow, os fatores motivacionais são divididos em dois grupos, um relacionado a necessidades básicas e outro para as necessidades secundárias. As necessidades básicas são: Fisiológicas (relacionadas a atos simples de sobrevivência, como alimentação, água, sono, respiração) e Segurança (em relação a proteção do corpo, emprego, família, propriedade). Já as necessidades secundárias são: Sociais (que estão presentes nos relacionamentos, amizades, família, intimidades), Estima (onde as pessoas precisam de respeito dos outros, confiança, conquistas, autoestima) e Autorealização (crescimento, aprendizado, autopreenchimento). Nessa teoria, é indispensável suprir as necessidades mais baixas para assim atender as necessidades mais altas da pirâmide.

Figura 1 - A hierarquia das necessidades segundo Maslow



Fonte: BOTTIO

Na explanação de Pereira (2013, p.21), sobre a hierarquia das necessidades de Maslow:

As necessidades mais baixas na hierarquia são as fisiológicas. Elas dizem respeito à manutenção da vida através da alimentação, descanso, sexo etc. Representam a sobrevivência das pessoas. Já as de segurança visam garantir uma vida sem sobressaltos através de emprego, salário, aposentadoria etc. Estão relacionadas a necessidades de proteção contra ameaças reais ou imaginárias.

Na percepção de LACOMBE (2012, p. 72), a motivação das pessoas é baseada em suprir as necessidades insatisfeitas e todo ser humano tem necessidades insatisfeitas, seguindo uma hierarquia, ou seja, só é possível conquistar um nível na pirâmide de necessidades de Maslow se os níveis mais baixos já estiverem satisfeitos, assim, sempre que uma necessidade é satisfeita, automaticamente uma nova necessidade emerge para o indivíduo.

3.3.2 – Teoria dos dois fatores de Frederik Herzberg

Para Bergamini (2008, p. 98), a teoria de Herzberg contradiz a teoria de Maslow, pois, “motivação é dividida em dois fatores distintos, em que um define aqueles que trazem satisfação e o outro que é definido por fatores que levam à insatisfação, sendo, portanto, de naturezas distintas”.

Pereira (2013, p.23) expõe sua visão sobre os fatores motivacionais de Herzberg (fatores higiênicos e motivacionais):

De acordo com a teoria de Herzberg, os fatores que influenciam na satisfação e não satisfação são definidos como fatores higiênicos e fatores motivacionais, onde os fatores higiênicos são aqueles influenciados pelo ambiente de trabalho e independem do indivíduo, os quais podem gerar a insatisfação, mas não tornam o indivíduo satisfeito, enquanto os fatores motivacionais relacionam-se aos aspectos pessoais, realização pessoal e contribuem com a satisfação do indivíduo e que podem torná-lo motivado.

Os fatores motivacionais segundo Herzberg, são: higiênicos (ou extrínsecos) e motivacionais (ou intrínsecos). Os fatores motivacionais higiênicos estão relacionados ao ambiente da organização, a forma de chefia, aos benefícios, ao clima organizacional, oportunidades. Os fatores higiênicos não são responsáveis pela motivação dos funcionários, na visão de Herzberg, no entanto, quando não estão presentes podem causar desmotivação. Os fatores motivacionais estão relacionados com a possibilidade de crescimento profissional, reconhecimento, empoderamento e enriquecimento do trabalho. Os dois fatores, além de complementares, não possuem relação direta um com o outro e nem mesmo dependência para motivação.

Trazendo as relações entre os dois fatores motivacionais de Herzberg, Chiavenato (2002, p. 119) apresenta algumas situações que os diferenciam:

Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação.

Figura 2 - Teoria dos dois fatores de Herzberg

FATORES HIGIÊNICOS INSATISFACIENTES	FATORES MOTIVACIONAIS SATISFACIENTES
Contexto do cargo Como a pessoa se sente em relação a empresa	Conteúdo do cargo Como a pessoa se sente em relação ao cargo
<ul style="list-style-type: none"> •Condições de trabalho •Salários e prêmios de produção •Benefícios e serviços sociais •Políticas da organização •Relações com a chefia e colegas 	<ul style="list-style-type: none"> •O trabalho em si mesmo •Realização pessoal •Reconhecimento do trabalho •Progresso profissional •Responsabilidade

Autor: Borges

3.3.3 – Teorias X e Y de McGregor

Na interpretação de Lacombe (2012, p. 110, apud, Pereira, 2013, p. 27), na teoria de McGregor, onde na visão de X, todos os indivíduos não gostam de trabalhar, são resistentes e precisam de grande controle, enquanto na visão Y, os funcionários aceitam trabalhar se no trabalho houver desafios para motivá-lo:

A teoria X pressupõe que o indivíduo tem aversão ao trabalho, de forma que "a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição e premiada materialmente para se esforçar e produzir de forma eficiente e eficaz", de tal modo que o administrador impõe uma dependência do funcionário para com a chefia por não acreditar nas pessoas, enquanto a teoria Y tem uma filosofia inversa, por entender que o ser humano pode aceitar o trabalho como um jogo e assumir responsabilidades, devendo, para tanto, ser motivado em razão de suas necessidades pessoais ou profissionais.

Chiavenato (2003, apud, Santos e Assunção, 2010, p.28), apresenta comparação entre os dois estilos de administrar, segundo a teoria de McGregor:

McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista, estática, negativa, pragmática e sem dúvida, derrotista como filosofia gerencial (a que deu o nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano que retrata o homem como criatura auto-ativadora, interiormente controlada e ambiciosa, desejosa de responsabilidade. Enfatiza-se o potencial inerente do homem para crescer e desenvolver-se (a que denominou Teoria Y).

3.3.4 – Teoria das necessidades de McClelland

Segundo Chiavenato (2002, p.123), na teoria das necessidades de McClelland, existem três tipos de necessidades que influenciam o comportamento do ser humano:

David McClelland identifica três importantes motivos ou necessidades na dinâmica do comportamento humano:

- a) Necessidade de realização (need for achievement ou N-Ach): é a necessidade de êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência.
- b) Necessidade de afiliação: é a necessidade de relacionamento calorosos, cordiais e afetuosos com outros indivíduos.
- c) Necessidade de poder: é a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas.

Segundo Pereira, (2013), a necessidade de realização é vista como a vontade de superação, busca pelo sucesso, através de desafios, sempre com vistas a satisfação pessoal. A necessidade de poder, deriva da necessidade de exercer o controle sobre outras pessoas, buscando mais prestígio do que o próprio desempenho. Na necessidade de associação os indivíduos buscam relacionamento interpessoal, trabalho em grupo.

Na perspectiva de Chiavenato (2002, p.124), essa teoria relaciona-se estreitamente com o clima organizacional, seja pelos estilos de liderança ou estrutura organizacional:

A abordagem de McClelland está intimamente ligada às necessidades mais elevadas da hierarquia de Maslow e corresponde aproximadamente aos fatores motivacionais de Herzberg. A maior contribuição de McClelland é o conceito de Clima Organizacional ligado à motivação. Para ele, embora o conhecimento da motivação humana seja importante para o executivo, a motivação não é a única motivadora de comportamento: o clima organizacional contribui para moldar o comportamento dos indivíduos para a afiliação, poder ou realização. O clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração e pela estrutura organizacional

3.3.5 – Teoria da expectativa de Victor Vroom

A teoria da expectativa, ou expectância, possui três fatores que determinam a motivação, sendo eles: força de vontade (para conseguir alcançar as metas), percepção (da relação entre produtividade e obtenção dos objetivos) e capacidade de poder influenciar sua própria produtividade.

Ao tratar sobre a teoria de Victor Vroom, Pereira (2013, p.24) expõe, em seu ponto de vista, os três fatores motivacionais:

Segundo a teoria da expectativa de Victor Vroom, a motivação depende de três fatores: expectativa, que se refere ao resultado esperado com determinada ação; instrumentalidade, que significa a probabilidade de que se pode alcançar com o resultado obtido; e valência, que corresponde ao valor atribuído ao resultado.

No enfoque de Bergamini (2008, p. 75), os três fatores motivacionais – Valência, Expectância e Instrumentalidade – ficam bem estabelecidos no trecho:

Assim, a valência se refere ao nível de atração pelos fatores do meio ambiente, que nada mais é que a importância ou desejabilidade que o

indivíduo atribui a determinado objetivo a ser atingido. A expectância está ligada à probabilidade de se chegar ao resultado desejado, o que corresponde à estimativa da relação entre a ação e seu resultado. Finalmente, a instrumentalidade se refere àquilo que acontecerá depois de se atingir o resultado, isto é, se o resultado permitirá a consecução de objetivos posteriores que foram desejados.

4 O CLIMA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO

Faz parte desta seção, estudos, influência e relação entre o clima organizacional e a motivação.

4.1 A relação entre o clima organizacional e a motivação

O primeiro estudo no campo da administração empresarial referente a motivação relacionada ao clima organizacional foi realizada por Elton Mayo, segundo FRANKE & KAUL (1978 apud BARTHASAR, 2014 p.23):

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

As organizações necessitam cada vez mais desenvolver habilidades de adaptação, visto que na era do conhecimento e informação, os empresários notaram que devem ficar mais focados no desenvolvimento dos recursos humanos, percebendo-se que para maior proveito das oportunidades do mercado, é necessário cuidar do ambiente interno, ou seja, além de reservas financeiras, estoques enxutos, produto, preço e processos, é imprescindível criar um clima organizacional capaz de motivar e desenvolver seus colaboradores.

As relações interpessoais são consideradas fundamentais para que as organizações consigam desenvolver um bom trabalho, na mesma proporção, o clima resultante da relação entre a organização versus empregados deixou de ser uma questão de grupos de nível operacional para serem debatidos em nível estratégico pois, além de influenciar a motivação, também têm relação direta com a produtividade e qualidade no trabalho.

As considerações de D'otaviano (2009, p.34), mostram que o clima está diretamente ligado à motivação e conseqüentemente à produtividade, ao afirmar:

O que no dia a dia temos visto é que existe uma relação direta entre o clima no local de trabalho, na produtividade, na importância da inovação e, claro, um dos fatores relevantes para os acionistas, na lucratividade. O estudo revela que o mercado brasileiro está definitivamente deixando para trás a era em que os ativos tangíveis, como máquinas e estoques, eram os únicos que movimentavam a

economia. Estamos entrando num território altamente complexo e subjetivo, onde as pessoas - suas crenças, valores, comportamentos e relacionamentos - passam a ser determinantes para o sucesso ou o fracasso do seu negócio.

4.2 – Alguns fatores que influenciam a motivação e o clima organizacional

Situações que permitem reduzir ou controlar o clima negativo, ou talvez manter o clima favorável em uma organização.

- *Liderança*

A liderança na relação entre o clima organizacional e a motivação é indispensável, visto que a liderança é, em muitos casos, o elo de ligação entre a organização e seus colaboradores, desta forma, D'otaviano (2009, p.20) relata que:

É através de lideranças que o trabalho é executado com eficiência. A ausência de um líder ou mesmo sua incapacidade gera no grupo uma série de sintomas como, por exemplo, a desmotivação, o desperdício de energia e tempo na execução de suas tarefas, aumento da hostilidade e indiferença por parte dos colaboradores, etc. Portanto, contando com uma liderança efetiva e consistente uma organização tem muito maior chance de obter melhores resultados, sem o alto custo de desgastes emocionais por parte dos funcionários e, com certeza, estará mais próxima da tão almejada qualidade.

Segundo afirmação de Soto (2002, p.216) “sem liderança uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, assim como uma orquestra sem maestro seria apenas um conjunto de músicos e instrumentos”.

- *Apoio gerencial*

Para Chiavenato (1994, apud, Oliveira e Campello, 2006), o gerente pode criar e desenvolver um melhor clima organizacional através de intervenções no seu estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, na questão da reciprocidade, na escolha do seu pessoal, no projeto de trabalho de sua equipe, no treinamento de sua equipe, no seu estilo de liderança, nos esquemas de motivação, na avaliação da equipe e, sobretudo, nos sistemas de recompensas e remuneração.

- *Planejamento*

Ao abordar o tema, D'otaviano (2009, p.39) descreve a importância de um bom planejamento da pesquisa de clima para a alcance dos objetivos:

Para se evitar consequências negativas para a organização, é de extrema importância o bom planejamento da pesquisa de clima organizacional bem como deve ser realizada de uma forma abrangente e considerados os fatores que exercem influência no clima da organização, estilo de liderança, remuneração e recompensas, comunicação, ambiente físico e psicológico de trabalho, imagem e conceito da organização, integração organizacional, participação e realização profissional.

- *Definições claras de: prioridades, metas e objetivos*

Ao lançar objetivos claros, com feedback pontual sobre os resultados e objetivos, chamando a equipe para participar do processo, é possível mantê-los no mesmo foco da organização, fazendo com que esta união entre eles seja canalizada para a busca de objetivos comuns aos da organização.

- *Recompensas*

Segundo Chiavenato (2010, p.487), o clima resultante no ambiente de trabalho deve ser tranquilo e agradável em meio a um universo empresarial recompensador, através da motivação dos funcionários e o resultado será a maximização de resultados financeiros.

As recompensas influenciam individualmente os colaboradores, como se fossem peças da organização, que através da interação harmônica entre os pares de trabalho e como resultado do clima, Chiavenato (2004, p. 257) explana muito bem sobre o tema:

As recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros. Cada parceiro está disposto a investir com os seus recursos individuais na medida em que obtém retornos e resultados dos seus investimentos. Em função de suas características sistêmicas, a organização consegue reunir todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e alavancar seus resultados através do efeito sinérgico.

- *Avaliação de desempenho*

Na visão de Luz (2003, p.33), é necessário os gestores ouvirem seus subordinados, para que assim, descubra situações que causam desmotivação, desânimo, antes que afete o clima em escala generalizado, assim, determina a importância da avaliação de desempenho ao dizer:

Outro indicador sobre a Ambiência é o instrumento de avaliação de desempenho. Quando a empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus empregados, as informações ali encontradas, muitas vezes, vão confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, da sua apatia em relação à empresa, ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afetando o desempenho. Daí a importância de a empresa, através de seus gestores, ouvir seus empregados

5 A POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS E A SUPERINTENDÊNCIA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E FINANÇAS DA PCMG

Nesta seção, tratar-se-á da estrutura da Polícia Civil de Minas Gerais - PCMG e da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças - SPGF.

5.1 Estrutura básica da Polícia Civil de Minas Gerais

A Polícia Civil é um órgão de segurança pública que tem como prerrogativa principal, o trabalho de polícia judiciária, sendo responsável pela apuração das infrações penais, excluídas as de caráter militar.

O trabalho investigativo é através da coleta de indícios relativos à prática de infrações penais, com objetivo de identificar a autoria e materialidade dos fatos definidos como crime na lei penal, fornecendo subsídios para a abertura de processo criminal, resultando na punição dos autores.

Além do trabalho investigativo, cabe a Polícia Civil também, os trabalhos referentes à identificação civil, registro e licenciamento de veículos e habilitação de condutor.

A Polícia Civil segundo Brasil (1988), no artigo 144:

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, através dos seguintes órgãos:

.....

IV - polícias civis;

.....

§ 4º Às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares.

Minas Gerais (1989), reafirma o texto da Constituição Federal da República Federativa do Brasil, e inclui os trabalhos periciais, de identificação e de trânsito à estrutura da Polícia Civil de Minas Gerais.

Art. 136 – A segurança pública, dever do Estado e direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I – Polícia Civil;

.....

Art. 137 – A Polícia Civil, a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar se subordinam ao Governador do Estado.

.....

Art. 139 – À Polícia Civil, órgão permanente do Poder Público, dirigido por Delegado de Polícia de carreira e organizado de acordo com os princípios da hierarquia e da disciplina, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração, no território do Estado, das infrações penais, exceto as militares, e lhe são privativas as atividades pertinentes a:

I – Polícia técnico-científica;

II – processamento e arquivo de identificação civil e criminal;

III – registro e licenciamento de veículo automotor e habilitação de condutor.

Ao tratar do planejamento estratégico, definindo o papel, intenção, benefícios e diferencial da PCMG como órgão de segurança pública do estado de Minas Gerais, apresenta-se abaixo a missão, a visão, os valores e o negócio segundo site institucional da PCMG:

Missão: Realizar a investigação criminas de forma eficaz impactando na redução da criminalidade e prestar serviços de qualidade nas áreas de polícia judiciária, identificação civil e crimina, trânsito, habilitação e promoção da pacificação social.

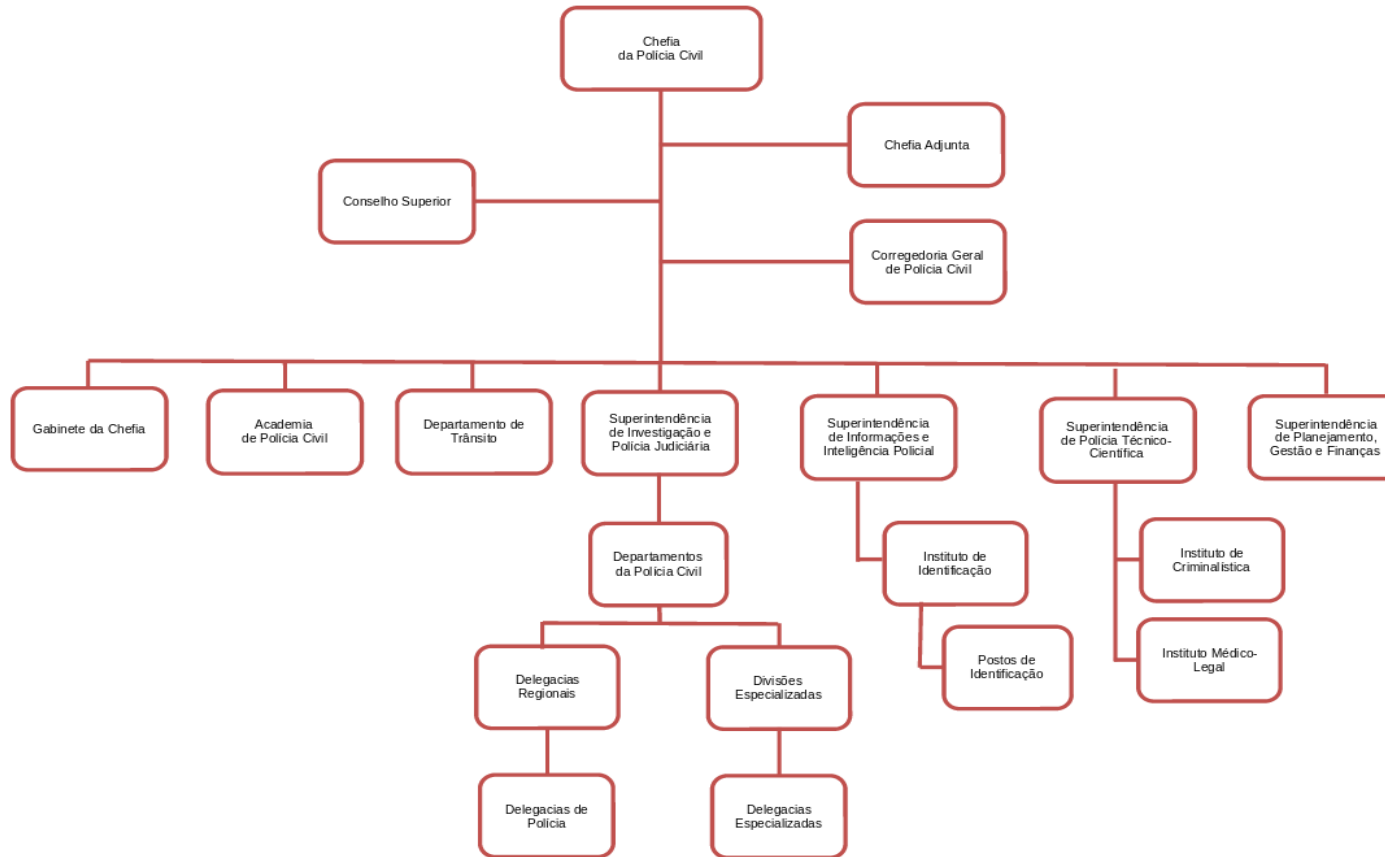
Visão: Ser reconhecida pela excelência na investigação criminal e no exercício das funções de polícia judiciária, bem como nos serviços de identificação civil e crimina, trânsito e habilitação.

Valores: compromisso com o interesse público, promoção de Direitos Humanos, Identificação dos cidadãos como sujeitos de direitos, unidade institucional, ética nas relações internas e externas, valorização e qualificação profissional, eficiência, qualidade, imparcialidade, transparência e efetividade dos serviços.

Negócio: apuração de crimes e contravenções penais por meio da investigação criminal indivisível; análise imediata da legalidade da privação da liberdade dos indivíduos, em suposta situação de flagrante por meio do exercício das funções de polícia judiciária; identificação civil e criminal; registro e licenciamento de veículos automotores; formação e controle de condutores.

Organograma Polícia Civil de Minas Gerais

Estrutura Orgânica da Polícia Civil



Fonte: SITE PCMG

5.2 Atributos da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças da Polícia Civil - SPGF

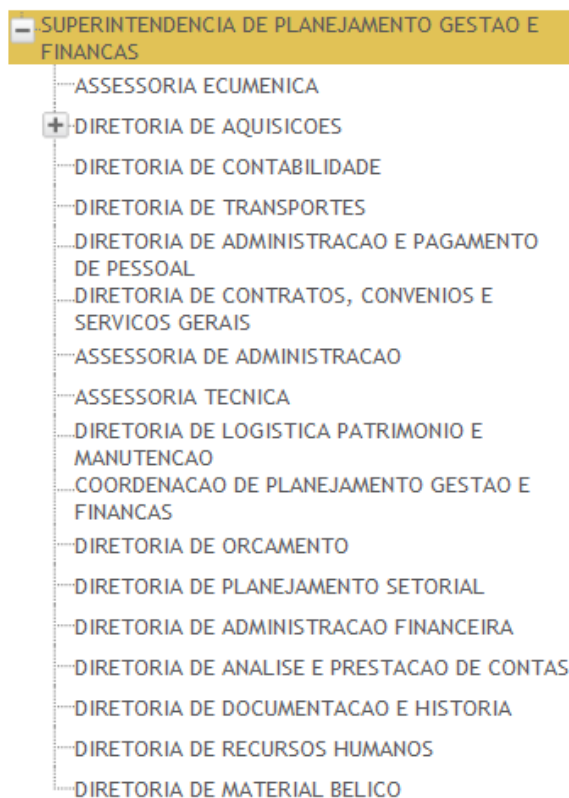
A Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças é órgão da Polícia Civil de Minas Gerais, com prerrogativas relacionadas à administração dos recursos materiais, humanos e financeiros.

Tem sede em Belo Horizonte, na Avenida Papa João Paulo II, prédio Minas 4º andar – Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves.

A Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças – SPGF, possui grande abrangência estrutural, sendo responsável pela administração de pessoal e recursos humanos, logística e patrimônio, por todos os contratos e convênios celebrados pela Polícia Civil, documentação e história, material bélico, assessoria Ecumênica e por todo o fluxo financeiro da Polícia Civil.

Figura 3 - Estrutura SPGF

ESTRUTURA



Fonte: site PCMG

Segundo Minas Gerais (2013), são finalidades da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças: “coordenar e executar o planejamento logístico,

gerenciar o orçamento, a contabilidade e a administração financeira, gerir os recursos materiais e a administração de pessoal”.

Através da Diretoria de Orçamento, “elaborar a proposta orçamentária da PCMG e acompanhar sua execução financeira, bem como viabilizar a prestação de contas da PCMG”. (MINAS GERAIS, 2013).

Por meio da Diretoria de Administração e Pagamento de Pessoal, “coordenar, orientar e executar as atividades de administração e pagamento de pessoal, expedir certidões funcionais, realizar averbações e preparar atos de posse e de aposentadoria” e “controlar o cadastro de pessoal, a lotação e a vacância de cargos da PCMG”. (MINAS GERAIS, 2013).

Compete a Assessoria de Administração:

Admitir, organizar, orientar e supervisionar a prestação de serviços terceirizados de apoio administrativo para os órgãos e unidades da PCMG, consistentes nas atividades de conservação, limpeza, segurança e vigilância patrimonial, transportes, copeiragem, reprografia, abastecimento de energia e água, manutenção de instalações e suas dependências. (MINAS GERAIS, 2013).

Cabe a Diretoria de Logística, Patrimônio e Manutenção “coordenar o sistema de administração de material, patrimônio e logística, inclusive adquirir, controlar e prover bens e serviços para órgãos e unidades da PCMG”. (MINAS GERAIS, 2013).

Com intuito de manter a história da instituição, a Diretoria de Documentação e História tem a responsabilidade de “manter a gestão de arquivo e de documentos e atuar na preservação da memória institucional da PCMG”. (MINAS GERAIS, 2013).

Com vistas a gerenciar o abastecimento e frota de veículos, além de outras atribuições, compete a Diretoria de Transportes “prover a atualização, a manutenção e o abastecimento da frota de veículos da PCMG”. (MINAS GERAIS, 2013).

Ocupa-se a Diretoria de Contratos, Convênios e Serviços Gerais de “gerenciar a elaboração e celebração dos termos de doação, convênio, contrato e instrumento congênere”. (MINAS GERAIS, 2013).

6 METODOLOGIA DE PESQUISA

Demonstra-se nesta seção os preceitos metodológicos utilizados durante a realização do aprendizado, ressaltando-se o tipo de pesquisa e como as informações foram obtidas.

A pesquisa foi realizada a partir da necessidade em identificar os fatores motivacionais através do estudo do clima organizacional da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF) da Polícia Civil de Minas Gerais.

Foram selecionadas seis diretorias (contratos, Convênios, Aquisições, Administração Financeira, Análise e Prestação de Contas e de Orçamento), todas pertencentes à SPGF, buscando analisar o clima organizacional das diretorias responsáveis pelo fluxo financeiro da PCMG.

Trata-se de uma pesquisa quantitativa, com base na aplicação de questionário de múltipla escolha, utilizando escala graduada em cinco opções de respostas, com o intuito de medir as ações e conhecer o grau de harmonia entre as pessoas entrevistadas.

O questionário foi baseado no modelo de Martins (2008), chamado de Escala de Clima Organizacional – ECO, onde “uma escala multidimensional construída e validada com objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional”, sendo utilizados seis aspectos relacionados: estilo de liderança, suporte do chefe e/ou da organização, relacionamento entre colegas, clareza da tarefa, pressão e controle.

Após pré-teste aplicado à três servidores e identificado que o questionário atendia de forma clara e coesa as expectativas dos entrevistados, iniciou-se de fato a aplicação, formado por seis questões de múltipla escolha, referente ao cabeçalho e cinquenta e seis afirmações, com marcação em escala de um a cinco, conforme Apêndice I. O questionário foi aplicado inicialmente aos servidores da Diretoria de Administração e Finanças – DAF, com objetivo de criar um roteiro padrão para apresentar às outras diretorias.

Os questionários foram aplicados a um total de 47 servidores, tanto policiais civis quanto profissionais da carreira administrativa, correspondendo ao

total de servidores presentes naquela oportunidade. As informações levantadas através dos dados estatísticos são capazes de demonstrar a estreita relação com a realidade averiguada por meio de gráficos.

7 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADO DA PESQUISA

Esta seção tem por objetivo analisar e interpretar os dados angariados na aplicação do questionário, fazendo interligação entre essas informações e as seções anteriores.

O questionário foi criado, a partir do estudo de Martins (2008), as afirmações foram adaptadas trazendo o foco para o servidor público. Dessa forma, procurou-se identificar a percepção dos servidores das diretorias de Contratos, Convênios, Aquisições, Orçamento, Prestação de Contas, Administração Financeira e Contabilidade, pertencentes à Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças da Polícia Civil de Minas Gerais, em relação ao apoio da chefia e da organização (01 a 17), recompensa (18 a 28), conforto físico (29 a 39), controle e pressão (40 a 47) e coesão entre colegas (48 a 56).

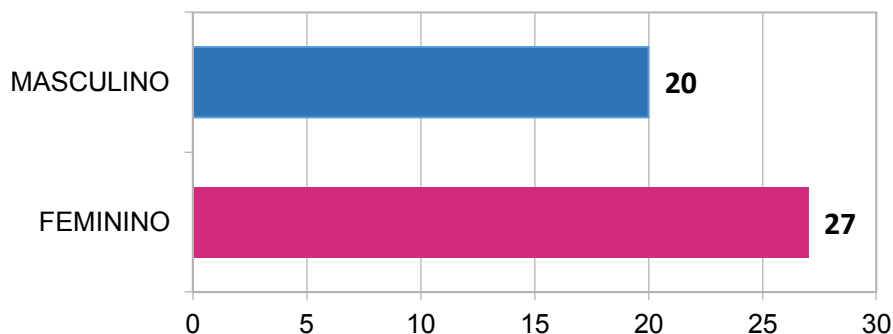
Foram aplicados 47 (quarenta e sete) questionários, sendo este o quantitativo de servidores presentes naquela oportunidade, nas sete diretorias. Não ocorreram casos de omissão ou dúvidas expostas referentes às afirmações.

7.1 Análise da pesquisa

O início da pesquisa é formado por perguntas básicas para identificar o perfil dos entrevistados: sexo, escolaridade, cargo ocupado, tipo de cargo exercido, faixa etária e tempo de serviços, respectivamente relacionados aos gráficos A, B, C, D, E e F.

A maioria dos participantes é do sexo feminino, mostrando uma tendência a ocupação de cargos administrativos pelas mulheres na Polícia Civil de Minas Gerais.

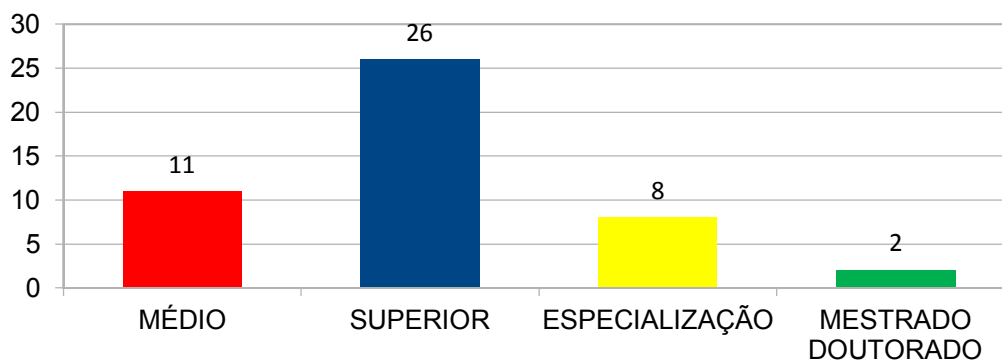
Gráfico A - Sexo



Fonte: Dados de pesquisa.

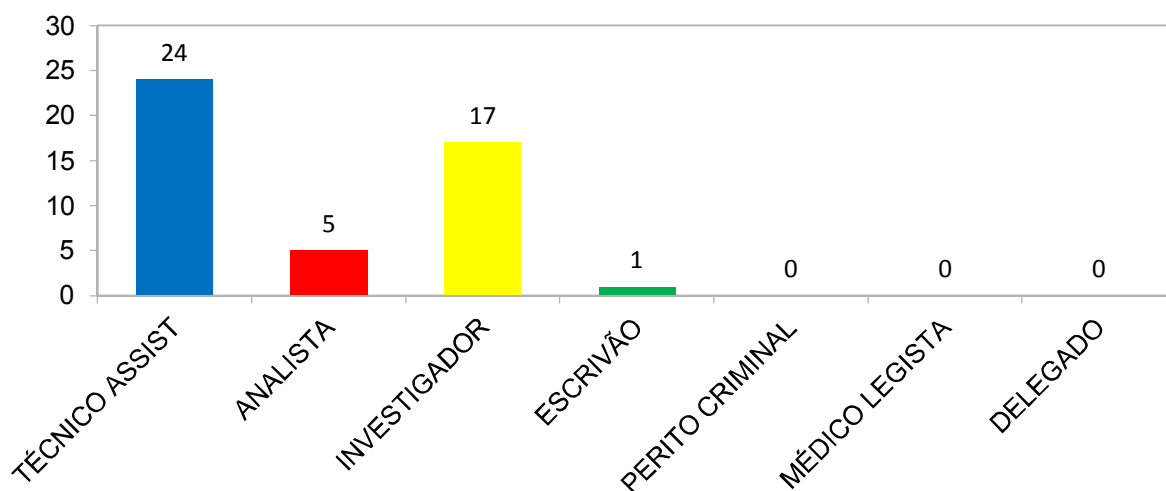
Percebemos em relação a escolaridade que o quantitativo de servidores com curso superior é um pouco mais que o triplo de servidores de nível médio, explicado pela execução de trabalhos técnicos de áreas específicas.

Gráfico B - Escolaridade



Fonte: Dados de pesquisa.

Gráfico C- Cargo

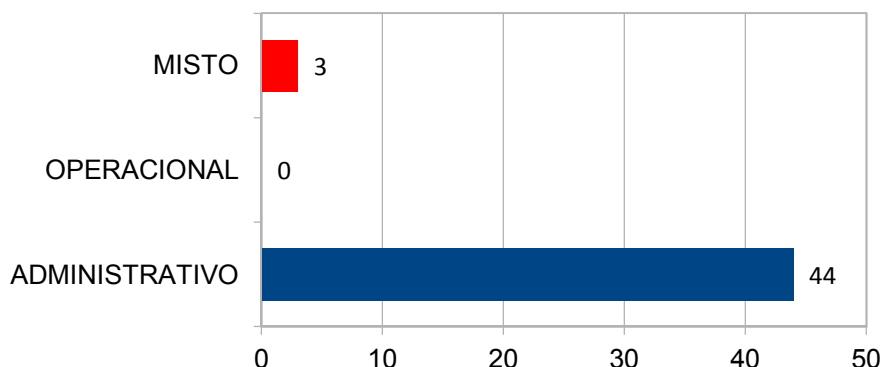


Fonte: Dados de pesquisa

Mais de 90% dos servidores pesquisados realizam atividades somente na área administrativa, ou seja, fazem parte da atividade meio, objeto de estudo deste trabalho.

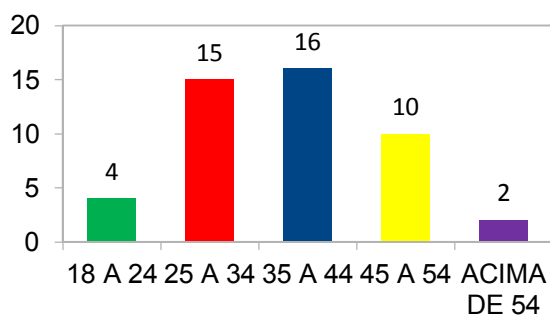
Os servidores na faixa etária (gráfico E) entre 25 e 44 anos prevalecem, indicando um bom nível de maturidade, analisando em conjunto com o gráfico F, pode se notar que a maioria ainda vai demorar para aposentar, por que além da baixa idade média, a maior parte dos participantes trabalham na Polícia Civil a menos de cinco anos.

Gráfico D – Tipo de Cargo Exercido



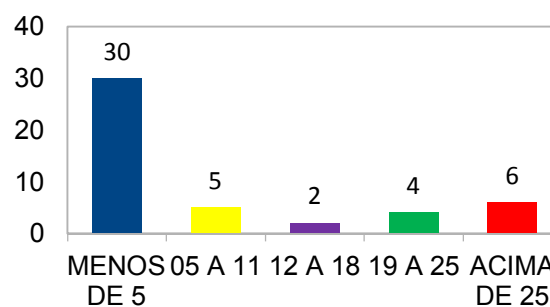
Fonte: Dados de pesquisa.

Gráfico E – Faixa Etária (anos)



Fonte: Dados de pesquisa.

Gráfico F – Tempo de Serviço (anos)



Fonte: Dados de pesquisa.

Segundo Martins (2008), por meio do resultado do questionário, é necessário além da avaliação individual, agrupar as respostas e transformá-las em um índice, com base na tabela do questionário:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Utilizando para demonstração a afirmativa nº 01, percebe-se a soma do intervalo de cada resposta dos 47 participantes (na coluna quantidade), dessa forma, deve-se multiplicar a quantidade total de marcações dos entrevistados pelo número correspondente à tabela de respostas (entre 01 e 05). Ao final soma-se o total (Quantidade X Tabela) e divide pelo número de participantes. O resultado será o índice, que poderá ser por afirmativa (conforme demonstração) ou por grupo de afirmativas.

Com base nas informações, quanto maior for a média fatorial melhor será o clima organizacional, assim, certo de que o questionário juntamente com a escala de clima organizacional terem sido criados com foco principal na iniciativa privada e devido as particularidades do setor público, serão considerados como clima bom, os índices superiores a 3,5 e clima ruim aqueles abaixo de 2,5, levando em consideração que ao interpretar os dados relacionados a controle e pressão, os valores devem ser inversamente estipulados.

Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	Quantidade	Total Qtde X Tabela
Discordo totalmente (1)	0	0 x 1 = 0
Discordo (2)	4	4 x 2 = 8
Nem concordo nem discordo (3)	10	10 x 3 = 30
Concordo (4)	26	26 x 4 = 104
Concordo totalmente (5)	7	7 x 5 = 35
Total	47	177 : 47 = 3,77

Os gráficos entre 01 e 17 estão relacionados ao apoio da chefia e da organização, através do suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho. De forma ampla, pode-se observar através dos gráficos a percepção dos servidores quanto às decisões, principalmente o limite de autonomia e empoderamento. Vale ressaltar que muitos participantes ficaram indecisos em relação ao apoio da chefia e da organização nos itens, contribuindo para a redução da média.

Gil (2003) destaca que o comprometimento das pessoas tem sido cada vez mais valorizado pelas empresas. E a motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É um desafio para as empresas conseguirem funcionários comprometidos, sendo mais fácil encontrar pessoas competentes.

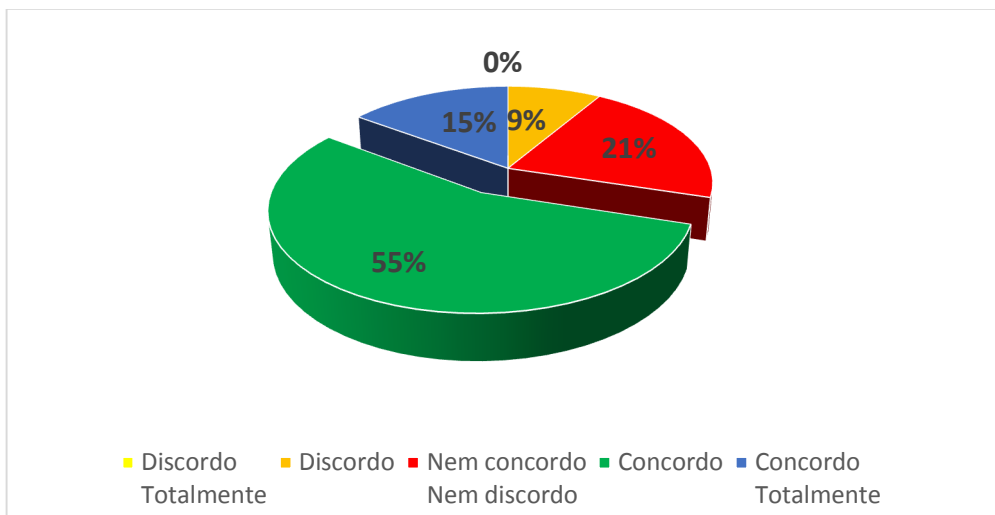
O estudo da motivação humana consiste na pesquisa dos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem e se encaminham em direção a seus objetivos e escolhas que são de ordem interior. Nesta linha de raciocínio, Gil (2003) ressalta que o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo e que a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento do indivíduo.

Através da análise do gráfico 1, é possível perceber que a liderança, na maioria das vezes, é transparente nas informações em relação as decisões do setor, da

mesma forma expõe Junqueira (2010), “Cabe ao responsável gerenciar essas situações e informar adequadamente os colaboradores do que está acontecendo”.

O índice atingido nesta afirmativa foi de 3,8, considerando um clima bom, sendo que aproximadamente 70% da equipe de trabalho acha que realmente são informados das decisões do setor.

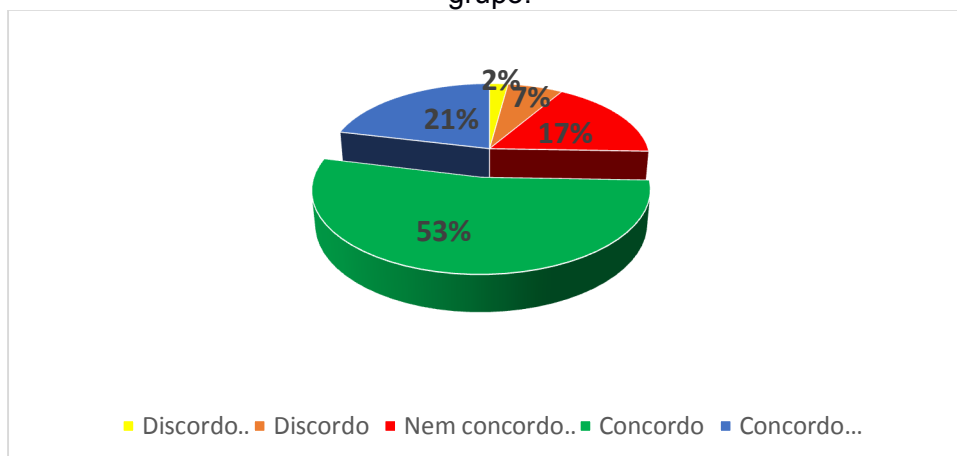
Gráfico 1- Meu setor é informado das decisões que o envolvem.



Fonte: Dados de pesquisa.

Com a análise do gráfico 2, percebe-se que as resoluções dos conflitos são resolvidas pelo próprio grupo informal, ou seja, os problemas de relacionamento existentes ou esporádicos são resolvidos sem a necessidade de mediadores externos. Por este motivo o índice alcançou 3,9, correspondendo a 74% de concordância entre os pesquisados

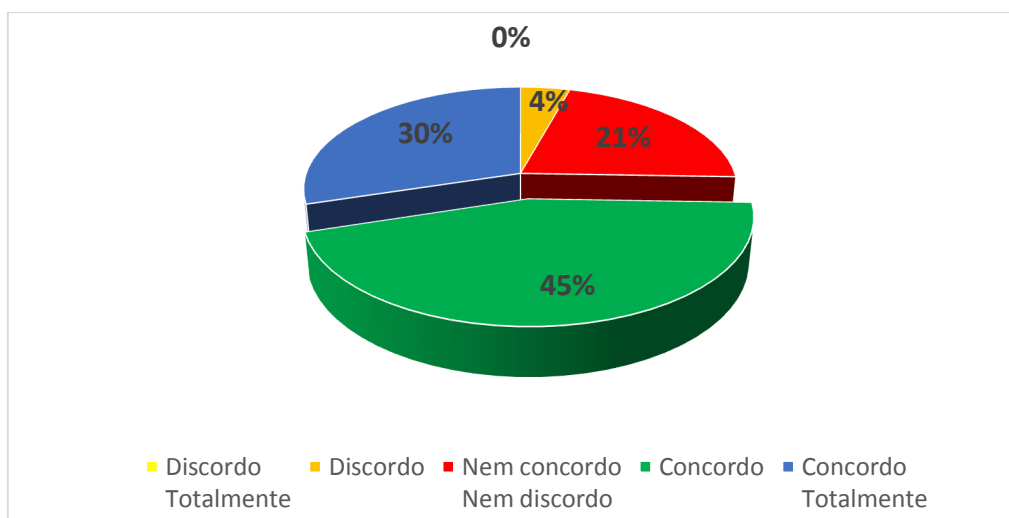
Gráfico 2 – Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.



Fonte: Dados de pesquisa.

O alto percentual de concordância (75%) e o baixo de discordância (4%), demonstra no gráfico 3 que a maioria dos servidores são auxiliados pelos chefes na execução das tarefas realizadas e a outra parcela, daqueles que nem concordam ou discordam (21%), provavelmente recebem orientação de outros colegas experientes. Devido a isso, o índice de clima é considerado bom, visto que atingiu o patamar de 4,0.

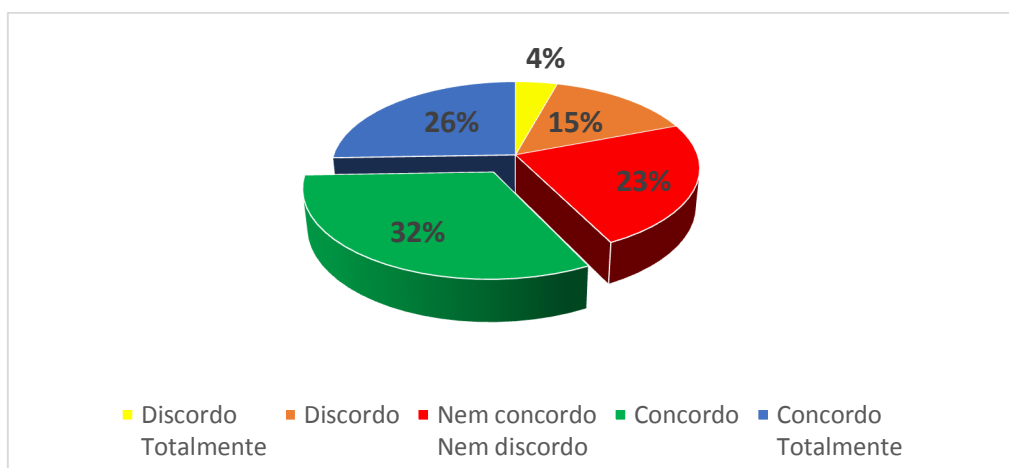
Gráfico 3 - O Servidor recebe orientação da chefia para executar suas tarefas.



Fonte: Dados de pesquisa.

Apesar do índice próximo ao limite (3,6), é possível notar que o índice caiu devido à quantidade de pesquisados que não concordam e nem discordam (23%), sendo provável que esta parcela ou não executa tarefas longas ou o chefe não participa da forma que gostariam nas etapas.

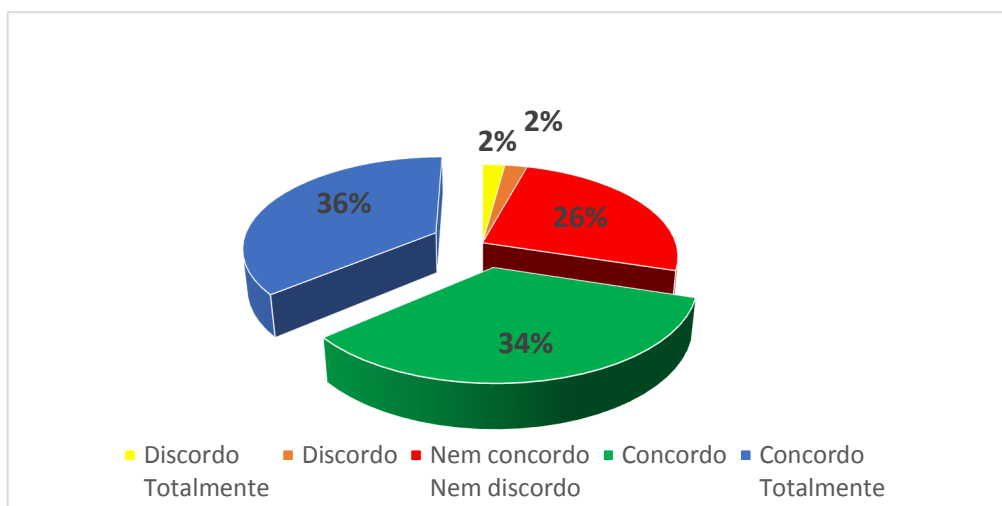
Gráfico 4 - As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.



Fonte: Dados de pesquisa.

Com índice satisfatório ao bom nível de clima organizacional (4,0), o gráfico 5, juntamente com a análise das respostas, mostra ainda que somente duas pessoas não acham que o chefe ajuda os servidores com problemas. Uma outra parcela dos entrevistados (26%) não concorda nem discordam da afirmativa, podendo indicar que não necessitaram ainda da ajuda da chefia ou não foram ajudados como gostariam.

Gráfico 5 - Aqui, o chefe ajuda os servidores com problemas.



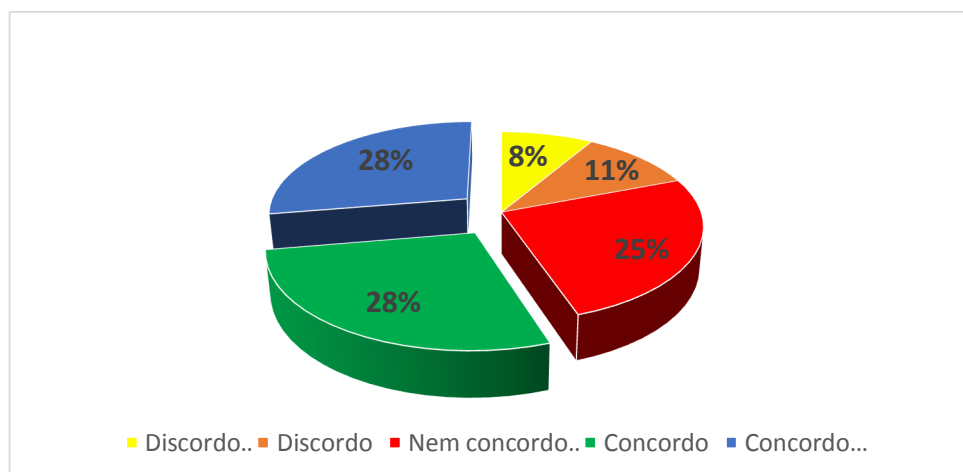
Fonte: Dados de pesquisa.

O número de colaboradores que concordam com a afirmativa é um pouco superior a metade dos entrevistados (56%) levando a crer que elogiar os bons trabalhos são atitudes de alguns chefes, ou a outra parcela de servidores ainda não passou por alguma situação de destaque que merecesse – na visão do chefe – serem elogiados. Apesar disso, o clima sobre essa perspectiva é considerada bom (3,6), visto que o índice está acima do necessário para essa avaliação.

Quando o servidor oferece a força de trabalho qualificada sem reconhecimento ou elogio da chefia, isso pode gerar um sentimento de frustração, dessa forma, dentro dos conceitos de Pereira (2004), temos:

Frustração: A contribuição é maior que retribuição, situação em que o empregado contribui muito e a organização não o recompensa na mesma proporção. Surgem sentimentos de revolta a mágoa, favorecendo a queda de produtividade, baixa conexão com os objetivos organizacionais e insatisfação dos clientes, internos e externos. O empregado sente-se explorado.

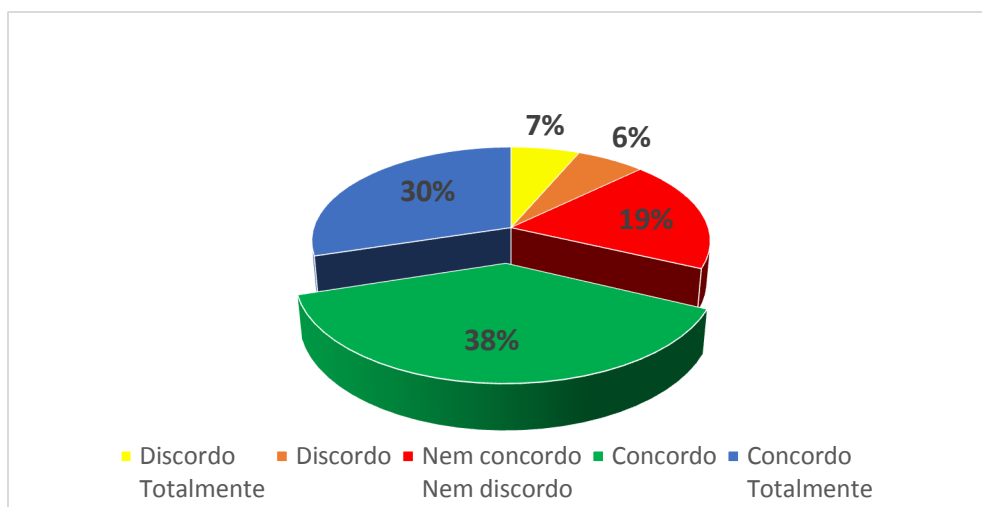
Gráfico 6 - O chefe elogia quando o servidor faz um bom trabalho.



Fonte: Dados de pesquisa.

Mudanças devem ser planejadas e acompanhadas pela chefia para reduzir a resistência dos servidores e manter o fluxo do trabalho. Diante disso, com índice de 3,8, percebe-se um clima bom quanto o acompanhamento das mudanças pela chefe, principalmente tendo em vista o baixo percentual de pessoas que discordam da afirmação (13%).

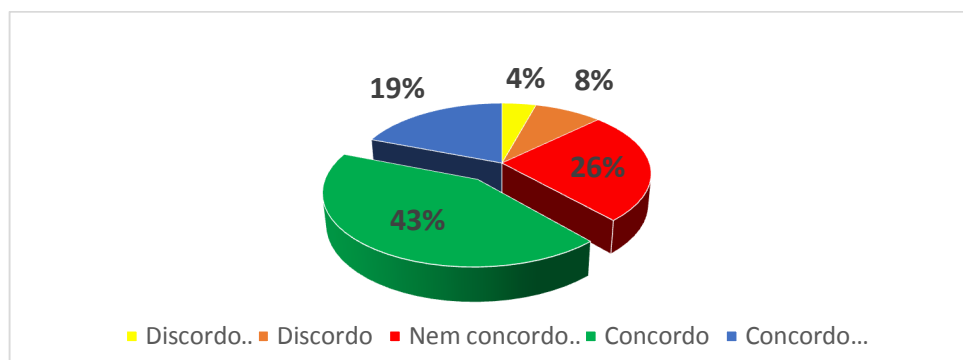
Gráfico 7 - As mudanças são acompanhadas pelos chefes.



Fonte: Dados de pesquisa.

Apesar do chefe acompanhar as mudanças (na visão da maioria conforme gráfico 7) o percentual de servidores que nem concordam e nem discordam aumentou em 7%, dessa forma, o índice caiu para 3,6, ficando próximo ao limite, mas ainda mantendo o bom clima.

Gráfico 8 - As mudanças no setor são informadas aos servidores.



Fonte: Dados de pesquisa.

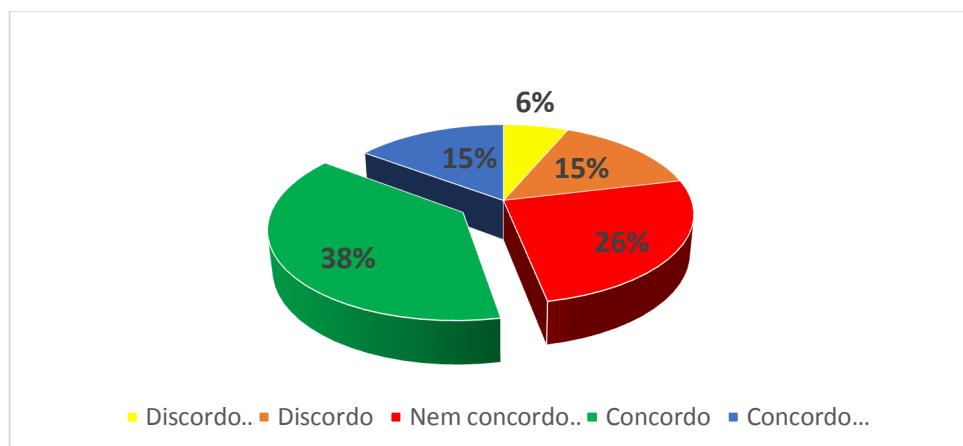
Sobre planejamento das tarefas, o índice (3,4) foi abaixo do considerado bom, devido a quantidade de pessoas que discordam do assunto ou ficaram neutras em relação a isso. Na visão de parte dos servidores (aproximadamente 47%), o planejamento não é algo claro na execução das tarefas, em algumas respostas os servidores chegam a discordar totalmente.

Sobre planejamento das tarefas, Lacombe, Heilborn (2003, p. 162)

...pode ser visto como a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado ou como a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos rumos. Ele engloba decisões, com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa. Planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer.

Segundo Campos, Faria e Santos (2010), planejar as tarefas é ter uma ação pensada, com vistas a alcançar os objetivos definidos, gerando resultados duradouros no ponto de vista dos colaboradores, transformando essas ações em motivações para novos desafios.

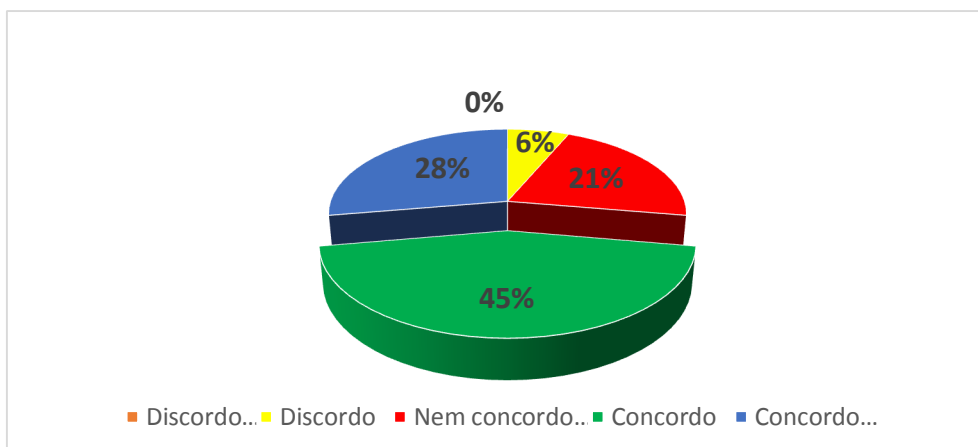
Gráfico 9 - Aqui, existe planejamento das tarefas.



Fonte: Dados de pesquisa.

Na afirmação número 10, mais de 70% dos servidores concordam que podem contar com o apoio do chefe, o que resulta no índice de 3,9. Este resultado pode estar balizado na relação de confiança entre a chefia e os servidores.

Gráfico 10 - O servidor pode contar com o apoio do chefe.

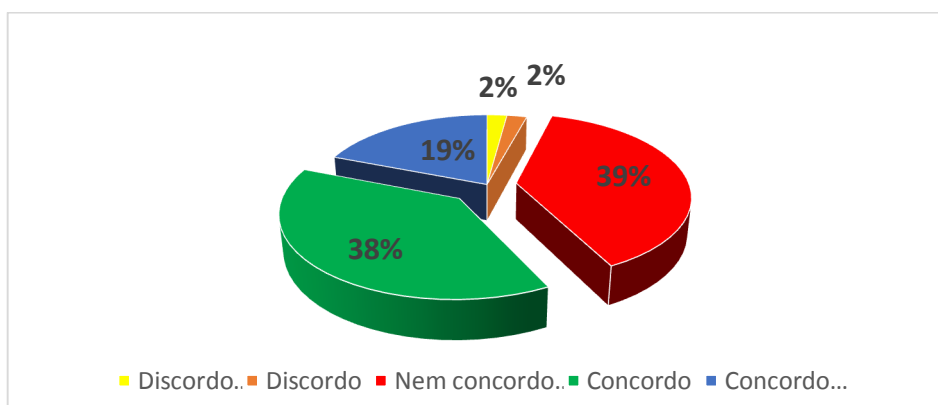


Fonte: Dados de pesquisa.

Ao analisar os dados do gráfico 11 e ressaltando que o foco da pesquisa é do setor público, identifica-se que a rigidez do serviço público atrapalha a inovação no trabalho, onde na maioria das vezes o serviço é realizado em sistemas operacionais complexos e que não aceitam formas diferentes de execução. Por este motivo, verificando isoladamente os dados, a maioria dos entrevistados alegaram que nem concordam e nem discordam, pois a inovação é algo difícil em um sistema com etapas rígidas.

Mesmo com grande percentual de respostas neutras, o índice ainda permaneceu dentro da faixa de clima desejável (3,7), devido ao fato da baixa quantidade de pessoas que discordam (4%) e o número um pouco maior no somatório entre os que concordam (57%).

Gráfico 11 - As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho são aceitas pela chefia.

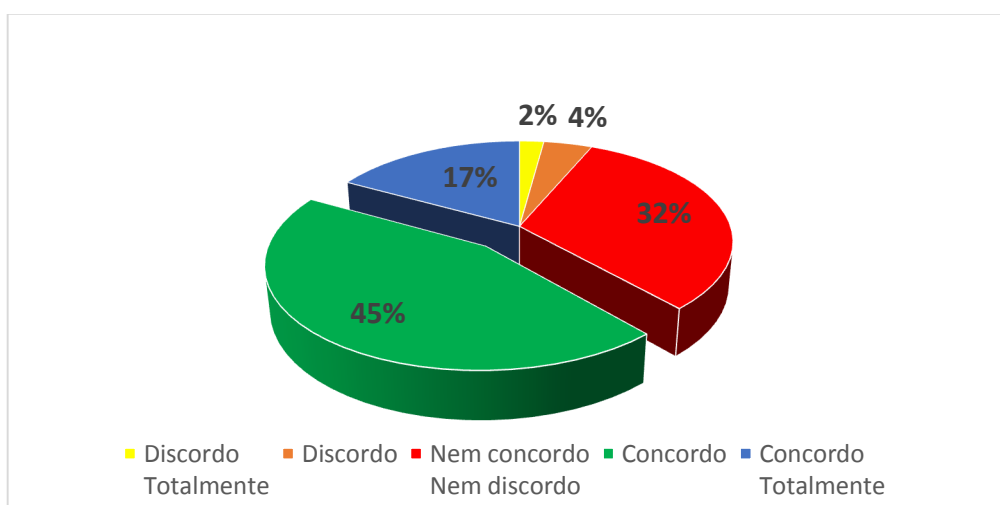


Fonte: Dados de pesquisa.

A maioria dos servidores concordam de forma ampla com a afirmação (62%), atingindo de forma tímida o índice de clima bom (3,7), no entanto, atualmente é importante ao chefe ouvir mais os colaboradores, dividir ideias e formar realmente uma equipe. Segundo o pensamento de Oliveira (2017):

Hoje, o que era conhecido como relação chefe-empregado, tornou-se líder-colaborador. Mais do que uma mudança conceitual, o subordinado, que antes estava fadado a apenas obedecer ao líder, atualmente se sente à vontade para colocar suas ideias e opiniões, e mesmo estipular limites e dizer “não” ao seu superior. A relação é muito mais de construção em conjunto e menos manda quem pode e obedece quem tem juízo. Além disso, tem sido cobrado dos líderes atuais a competência de saber ouvir e saber dar feedback.

Gráfico 12 - O chefe valoriza a opinião dos servidores.



Fonte: Dados de pesquisa.

Segundo análise dos gráficos 08 (as mudanças no setor são informadas aos servidores) e 13 (no setor, os servidores têm participação nas mudanças) em conjunto, percebe-se a divisão do nível de participação na gestão das diretorias analisadas, sendo que:

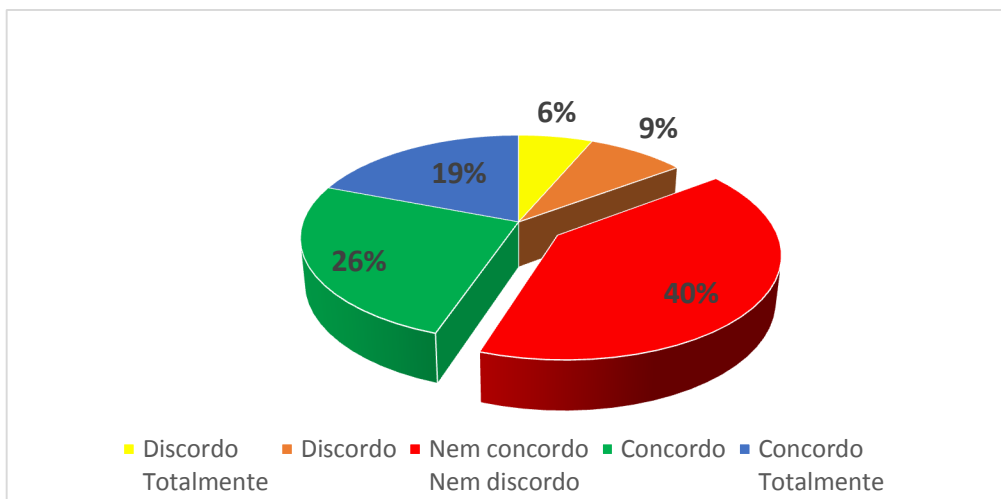
- No gráfico 08 os servidores que concordam com a afirmação representam 62%, os que discordam 12% e os que nem concordam e nem discordam aparecem com 26%; e
- No gráfico 13 os servidores que concordam com a afirmação representam 45%, os que discordam 15% e os que nem concordam e nem discordam aparecem com 40%.

Quando se fala em problemas ou ameaças relacionadas às mudanças, Junqueira (2010) explica que “Isso acontece porque na maior parte dos casos esses

colaboradores não participaram ativamente do processo decisório e da construção da mudança e acabam não a compreendendo completamente”.

Diante disso, as mudanças nos setores em grande parte das vezes são informadas aos servidores, porém, a participação é prejudicada, sendo exposta através das respostas no questionário. Isso explica o índice abaixo de (3,4).

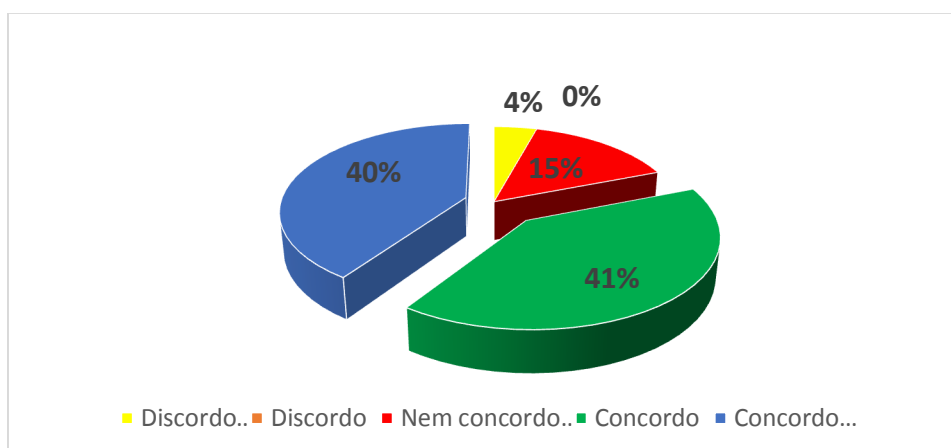
Gráfico 13 - No setor, os servidores têm participação nas mudanças.



Fonte: Dados de pesquisa.

No cenário atual, onde as pessoas conseguem ter mais acesso à informação, sabe-se que o grau de exigência aos gestores e de toda chefia de forma geral aumentou bastante, existem mais canais de denúncias e até mesmo abertura com a própria chefia, fazendo com que 81% dos entrevistados concordassem com a afirmativa, sendo deste total, quase a metade concorda totalmente que o chefe tem respeito pelo servidor. Desta forma, 4,1 foi índice alcançado na afirmativa 14.

Gráfico 14 - O chefe tem respeito pelo servidor.

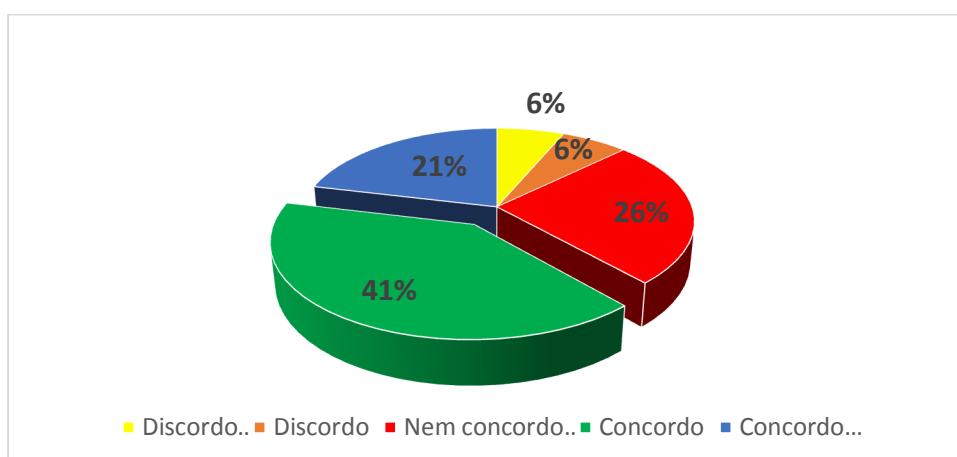


Fonte: Dados de pesquisa.

O resultado alcançado para esta afirmativa indica que apesar de 62% dos entrevistados acreditarem que o chefe colabora com a produtividade, existe ainda uma parcela que ficou neutra diante do tema e a outra com poucos seguidores, fazendo com que o índice chegasse ao patamar de clima bom (3,6) bem próximo do limite.

Existem várias formas de melhorar a produtividade dos servidores, na pesquisa de Júnior (2008), as variáveis respeito e dignidade melhoram a produtividade, aumentando a autoestima e quando valorizado pelo superior a produção aumenta. Assim, esses tratamentos estabelecem um tipo de orientação voltada à maior produtividade.

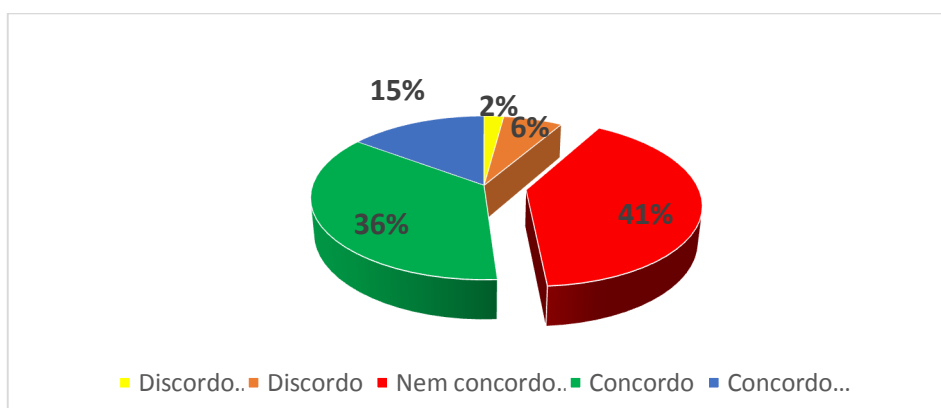
Gráfico 15 - O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.



Fonte: Dados de pesquisa.

Apesar da maioria ter concordado com a afirmação, grande parcela dos servidores nem concordam e nem discordam com a afirmação, talvez pelo fato do serviço público não oferecer muitas formas ou aberturas para inovações. Daí, o índice 3,6 tão próximo ao mínimo para ser considerado bom clima organizacional para este item.

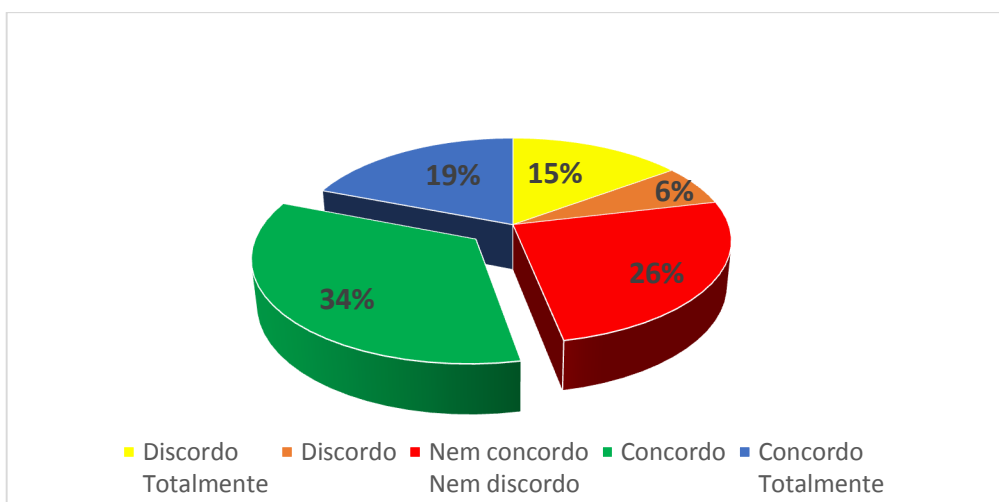
Gráfico 16 - A chefia aceita novas formas do servidor realizar suas tarefas.



Fonte: Dados de pesquisa.

Apesar da maioria ter concordado com a afirmativa, mais de 40% dos entrevistados discordam ou mantiveram neutros em relação ao assunto, fazendo com que o índice (3,4) ficasse abaixo do nível considerado bom. O motivo para o baixo índice pode ter relação com o poder de comando, visto que, o núcleo estratégico é responsável por deliberar no âmbito da organização.

Gráfico 17 - O diálogo é utilizado para resolver os problemas da instituição.



Fonte: Dados de pesquisa.

As afirmações de 18 a 28 relacionam-se às recompensas utilizadas pela organização para premiar os esforços do servidor no desempenho do trabalho, quanto a qualidade ou produtividade. Na maioria das vezes as pessoas associam reconhecimento no trabalho com aumento remuneratório, assim, devido ao fato do administrador público não poder agir por vontade própria, o benefício remuneratório dificilmente poderá ser utilizado como forma de recompensa. Diante disso, através da análise global dos itens avaliados (índice global de 2,3), o clima é considerado ruim no ponto de vista da maioria dos servidores avaliados.

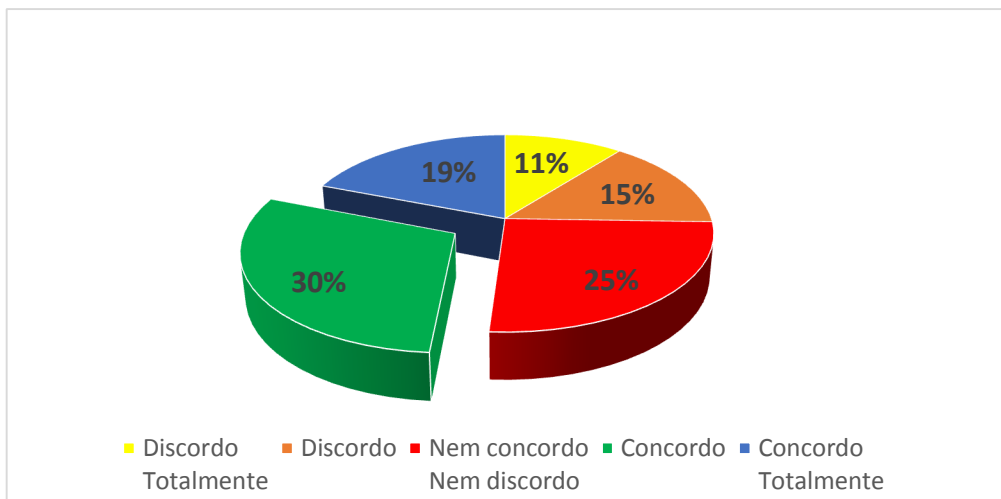
Segundo Chiavenato (2004, p. 257):

As recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros. Cada parceiro está disposto a investir com os seus recursos individuais na medida em que obtém retornos e resultados dos seus investimentos. Em função de suas características sistêmicas, a organização consegue reunir todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e alavancar seus resultados através do efeito sinérgico.

Para iniciar a análise, satisfação no trabalho para Wagner; Hollenbeck (1999, p.119) “é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso

trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”. Mesmo com menos da metade dos servidores realizando as tarefas com satisfação, o índice (3,3) ficou bem próximo do bom clima.

Gráfico 18 - Os Servidores realizam suas tarefas com satisfação.

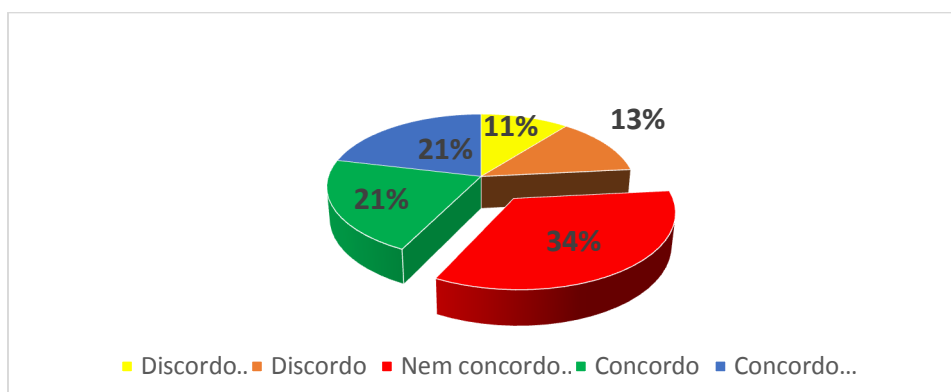


Fonte: Dados de pesquisa.

A maior parcela dos entrevistados ficou neutra na resposta, alegando que nem concordam e nem discordam, explicado talvez pelo fato de três das sete diretorias participantes, ter trocado a chefia a pouco tempo, assim, não houve ainda prazo para avalia-los sobre o tema.

A valorização dos colaboradores é algo indispensável para a gestão do serviço público, visto que o sistema de recompensas neste setor é muito limitado e o que resta, segundo Massuella (2015), “o gestor que não pode oferecer aumento salarial no curto prazo deve valorizar o trabalho dos funcionários, para que a frustração pela falta de reconhecimento não piore o problema financeiro”.

Gráfico 19 - Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.

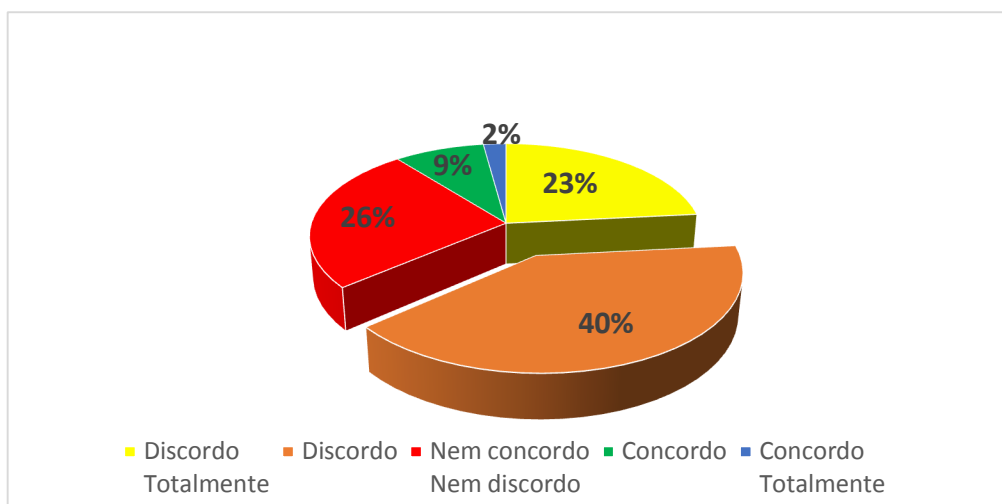


Fonte: Dados de pesquisa.

Percebe-se na análise do gráfico 20 a dificuldade do gestor em recompensar bons trabalhos, desta forma, somente 11% dos servidores concordam que conseguem ser recompensados ao realizar bons trabalhos e 63% discordam da afirmação. O indicador (2,3) neste gráfico considera como clima ruim o atendimento dessa demanda na visão dos servidores.

Sobre recompensa, Marçal e Melo (2013) trata da obtenção da satisfação no trabalho como resultado direto da comparação entre o que se espera e qual a recompensa realmente obtida, assim, quanto maior a diferença entre os dois, maior será a insatisfação.

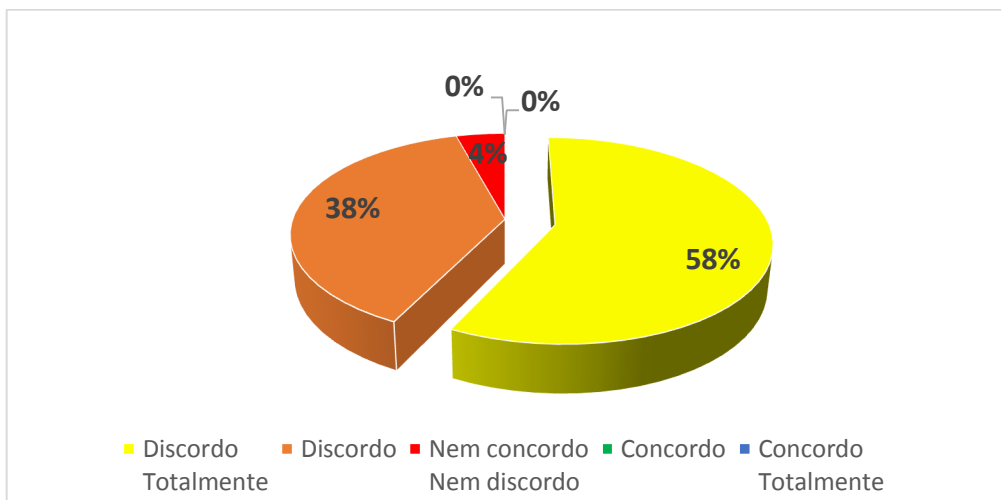
Gráfico 20 - Quando os servidores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.



Fonte: Dados de pesquisa.

Não existe relação entre a remuneração e o trabalho realizado, na visão dos servidores, segundo análise das informações. Sendo que mais de 96% dos entrevistados não concordam com a afirmação e somente 4% nem concordam e nem discordam, assim, este indicativo ficou totalmente de encontro com o clima organizacional da PCMG, visto que nenhum servidor pactua com a afirmação do gráfico 21. Através dessa análise, chega-se ao indicativo de 1,5 (o mais baixo nível de todo questionário).

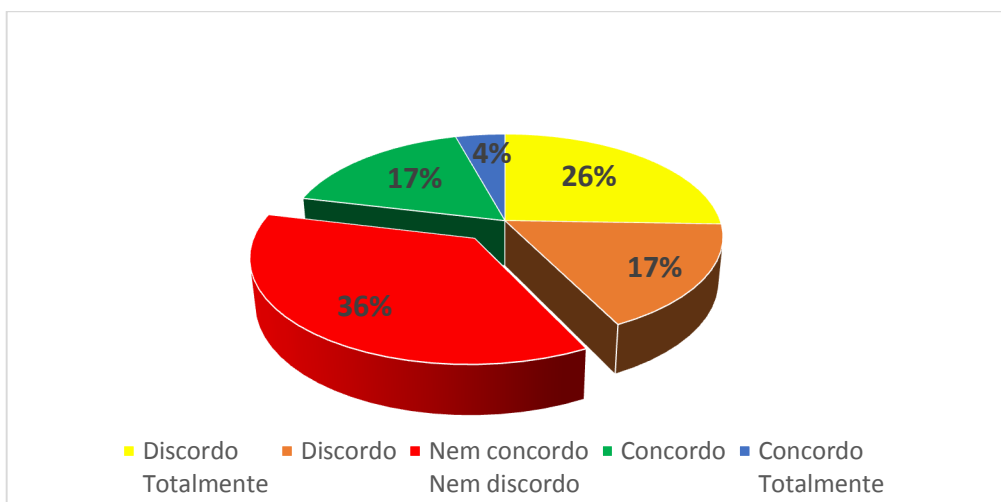
Gráfico 21 - O que os servidores ganham depende das tarefas que eles fazem.



Fonte: Dados de pesquisa.

Percebe-se analisando o gráfico 22, que a maior parte dos servidores escolheram a opção, nem concordo e nem discordo, reafirmando as respostas do gráfico 20, uma vez que a maioria dos entrevistados discordaram da afirmação “Quando os servidores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados”, por isso, no último gráfico não poderiam concordar ou discordar, pois a maioria não era recompensada na afirmação anterior. Assim, o índice ficou no limite do clima ruim.

Gráfico 22 - Neste setor, o servidor sabe por que está sendo recompensado.

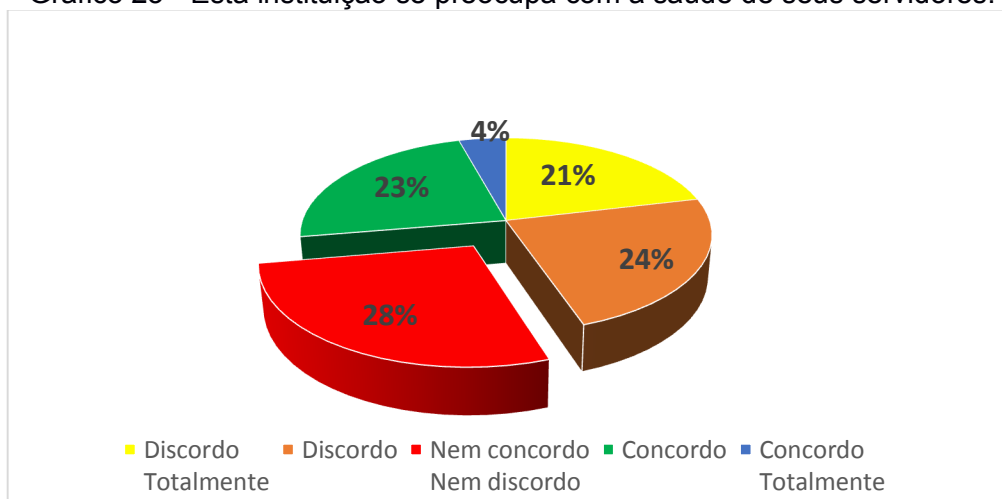


Fonte: Dados de pesquisa.

Apesar da maior fatia ter ficado na opção, nem concordo e nem discordo, o somatório mostra que a maioria não concorda (somatório discordo totalmente e discordo), num total de 45% dos entrevistados. Isso indica que na percepção dos

servidores, a instituição (ou alguns diretores) não se preocupa com a saúde do trabalho somente com o rendimento no trabalho. Diante disso, o indicador (2,7) ficou muito abaixo do ideal.

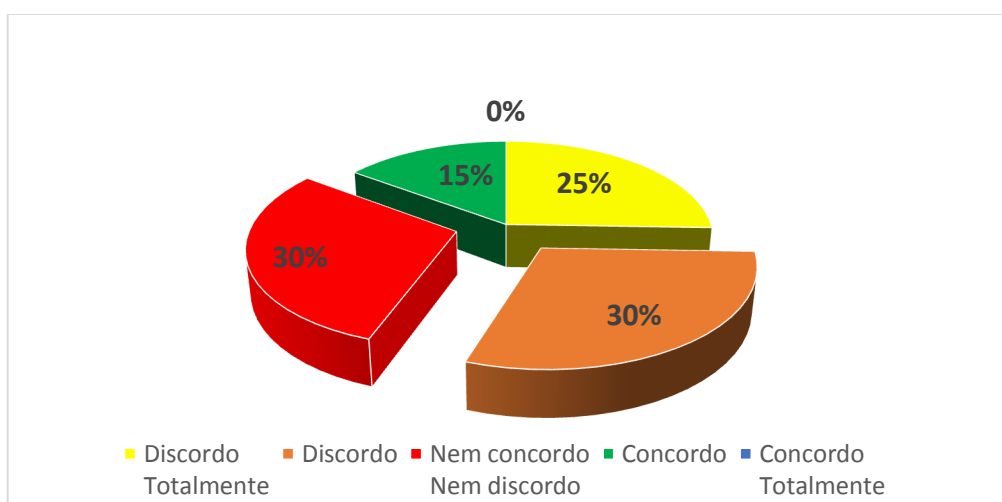
Gráfico 23 - Esta instituição se preocupa com a saúde de seus servidores.



Fonte: Dados de pesquisa.

O gráfico 6 apresentou dados da avaliação da chefia valorizando o servidor e obteve um índice de 3,6 (dentro da margem de bom clima organizacional), porém, ao analisar os dados do gráfico 24, que tratam da valorização dos servidores perante a instituição o indicador cai para 2,3 (apresentando clima ruim), assim, percebe-se que a maioria dos servidores não se sentem valorizados em nível institucional.

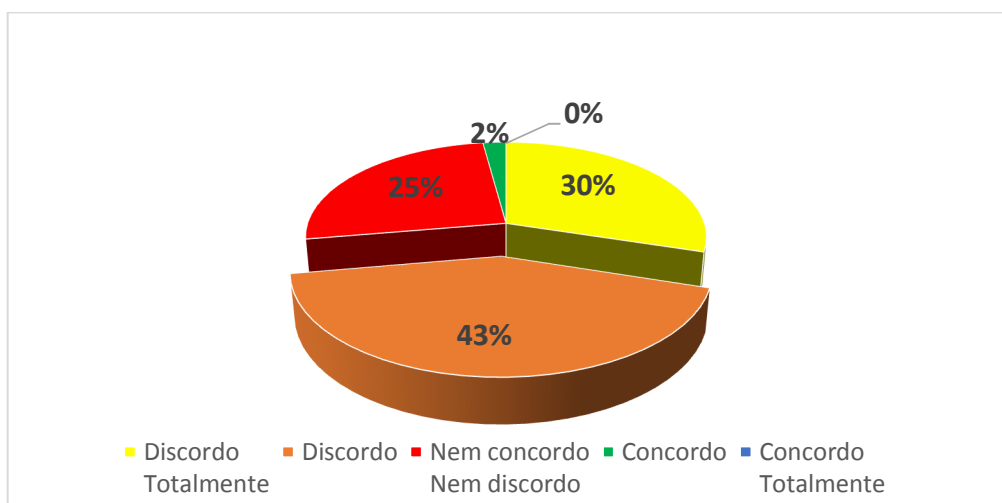
Gráfico 24 - Esta instituição valoriza o esforço dos funcionários.



Fonte: Dados de pesquisa.

A maior parte dos colaboradores não concordam com a afirmativa, demonstrando que as recompensas oferecidas não suprem suas expectativas, para tanto, apenas 2% concordam. O baixo indicador (2,0), remete a informação de que o clima é considerado ruim nesse quesito.

Gráfico 25 - As recompensas que o servidor recebe estão dentro das suas expectativas.

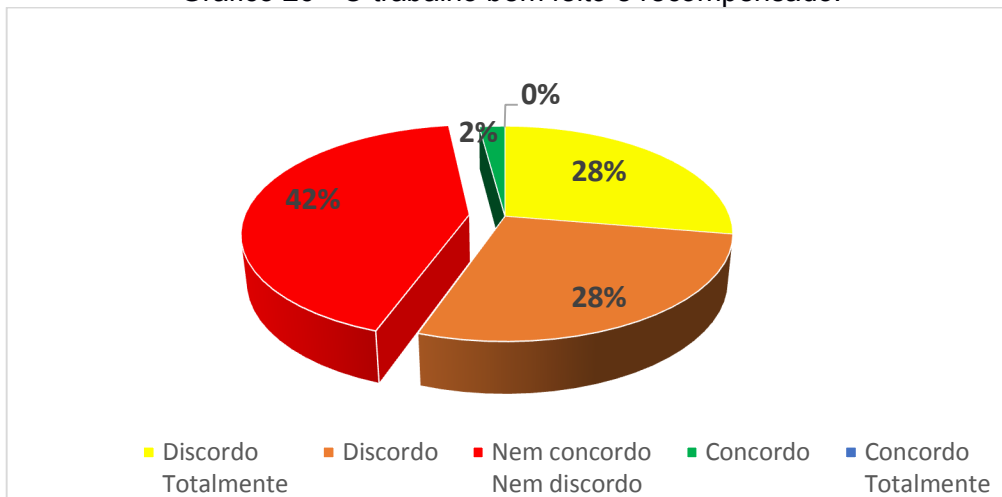


Fonte: Dados de pesquisa.

O estudo em conjunto dos gráficos 20, 22, 25 e 26, verifica-se que para os servidores, o bom trabalho não é recompensado (gráfico 20, indicador 2,3), assim, não há motivo para saber por que está sendo recompensado (gráfico 22, indicador 2,6) e nem mesmo sendo atendidas suas expectativas quanto as recompensas (gráfico 25, indicador 2,0). Diante dos dados, o gráfico 26 (indicador 2,2) não poderia ficar diferente, pois ele reafirma o gráfico 20, tecnicamente mantendo o indicador. Na exposição do comparativo, entende-se que a recompensa não é algo percebido pelo grupo de servidores entrevistados.

Conforme Chiavenato (2010, p.487), o clima resultante no ambiente de trabalho deve ser tranquilo e agradável em meio a um universo empresarial recompensador, através da motivação dos funcionários e o resultado será a maximização de resultados financeiros.

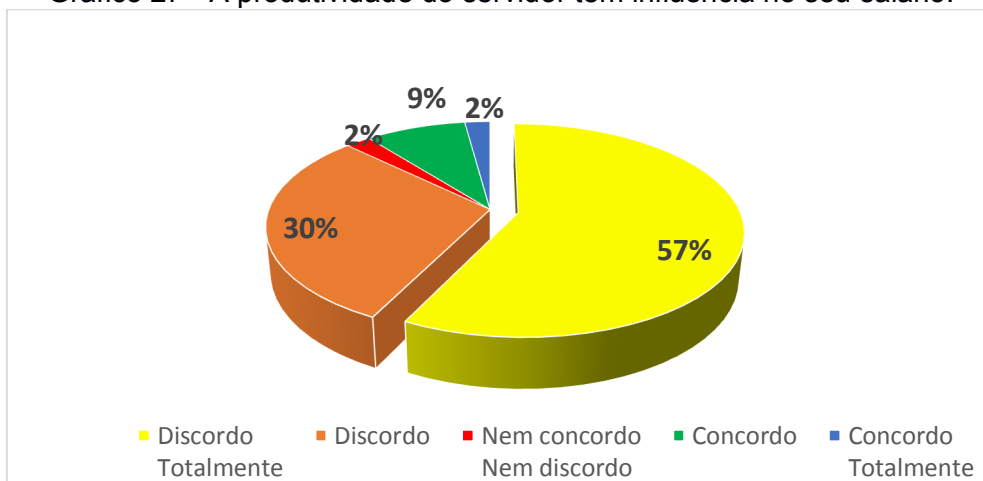
Gráfico 26 - O trabalho bem feito é recompensado.



Fonte: Dados de pesquisa.

Atualmente não há relação entre a produtividade e a remuneração dos servidores, diante disso, como servidor público, não é possível na PCMG ganhar mais quem produz mais, sendo talvez este o motivo de se chegar à 87% no total de servidores que discordam da afirmativa, indicando um índice de 1,7.

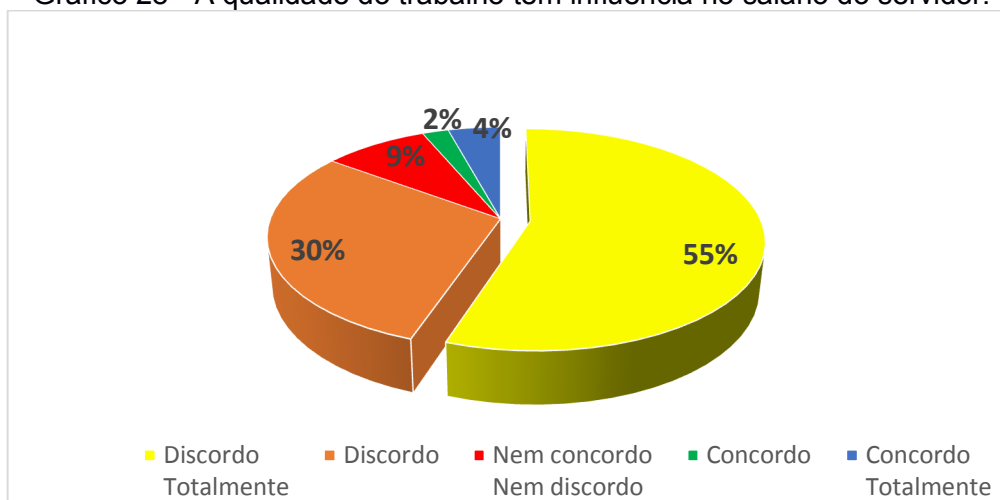
Gráfico 27 - A produtividade do servidor tem influência no seu salário.



Fonte: Dados de pesquisa.

Na mesma linha de respostas do gráfico 27, para maioria dos servidores, a qualidade do serviço realizado não impacta na remuneração do servidor, assim, somente 6% concorda com essa afirmação, resultando também em 1,7 de índice.

Gráfico 28 - A qualidade do trabalho tem influência no salário do servidor.



Fonte: Dados de pesquisa.

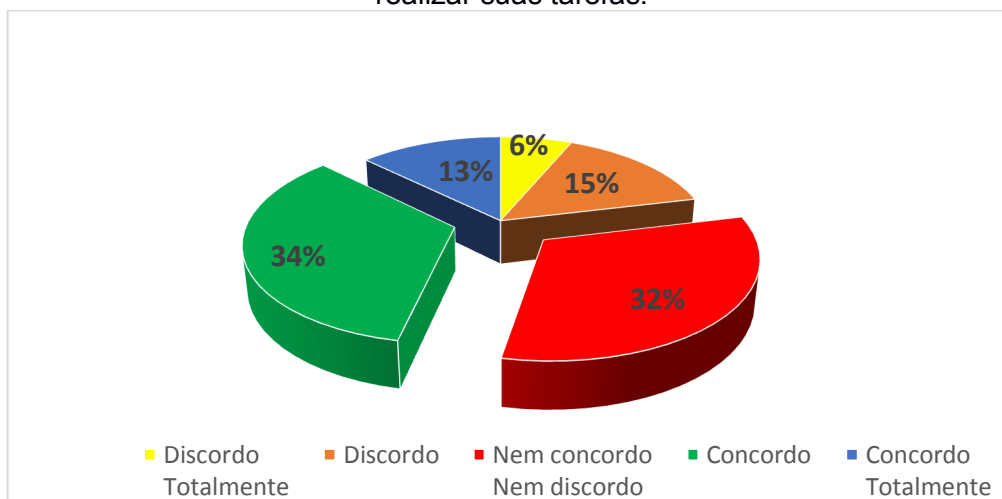
Do gráfico 29 ao 39, tratam-se de afirmações referentes ao ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados. Aqui os dados estão relacionados com acessibilidade, layout, iluminação, limpeza e espaço para trabalho. Dessa forma, sobre a teoria dos dois fatores de Herzberg, expõe Pereira (2013, p.23) “os fatores higiênicos são aqueles influenciados pelo ambiente de trabalho e independem do indivíduo, os quais podem gerar a insatisfação”.

Sobre a estrutura física, temperatura, ventilação e luminosidade, Bestetti (2014):

O conforto ambiental possibilita as melhores condições de permanência com a máxima sensação de bem-estar, buscando a adequação dos diversos aspectos sensoriais. Analisam-se temperatura, ventilação e luminosidade, aspectos que alteram condições de habitabilidade, especialmente na questão física e na capacidade produtiva dos usuários.

A análise do gráfico 29 mostra o quanto ficou próximo os percentuais daqueles que concordam com a afirmação com os que ficaram neutros em relação aos equipamentos necessários para realizar suas tarefas, assim, mesmo com poucos discordando, o índice (3,3) ficou abaixo do limite considerado clima bom.

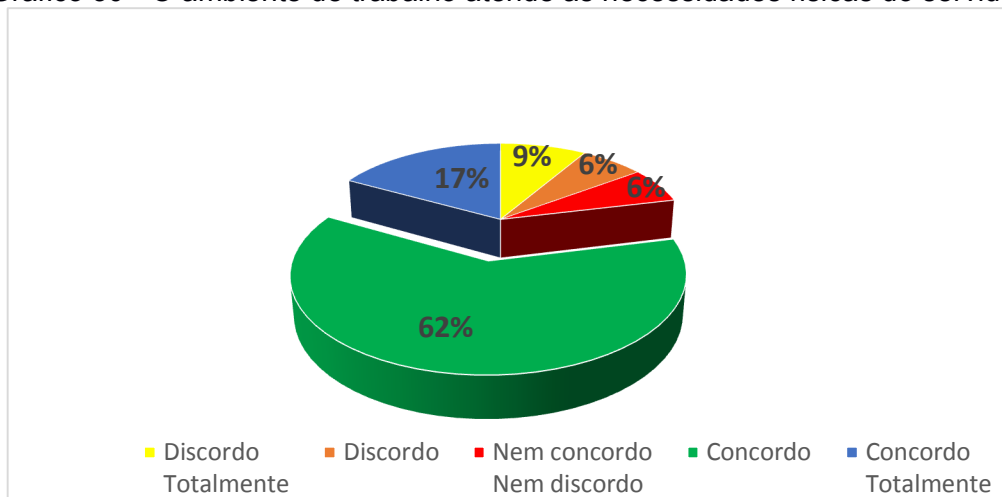
Gráfico 29 - Os servidores desta instituição têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.



Fonte: Dados de pesquisa.

Com 79% de concordância, os servidores acreditam que o ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do servidor, desta forma, nos outros quesitos (discordo totalmente, discordo e nem concordo nem discordo) apresentaram juntos 21%, não restando dúvidas quanto ao índice (3,7) de bom clima organizacional.

Gráfico 30 - O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do servidor.



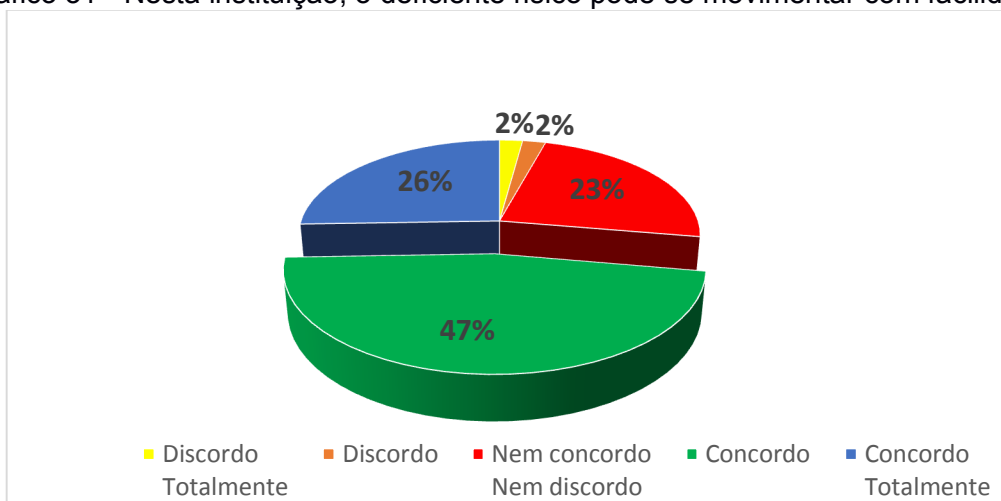
Fonte: Dados de pesquisa.

No Gráfico 31, somente 4% discorda da afirmação, fazendo crer que para os entrevistados a instituição possui estrutura capaz de proporcionar a movimentação de pessoas com capacidade reduzida. Vale ressaltar que a grande maioria dos servidores entrevistados estão locados na Polícia Civil a menos de cinco anos, assim, não conhecem todos os órgãos pertencentes a estrutura da instituição, levando a entender que a resposta foi baseada nos setores que já trabalharam.

Quando a organização possui estrutura física capaz de atender as limitações ela passa a ser considerada inclusiva, assim, conforme Sasaki (1997, p.63):

Uma empresa inclusiva é aquela que acredita no valor da diversidade humana, contempla as diferenças individuais, efetua mudanças fundamentais nas práticas administrativas, implementa adequações no ambiente físico, adequa procedimentos e instrumentos de trabalho, treina todos os recursos humanos na questão da inclusão.

Gráfico 31 - Nesta instituição, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.

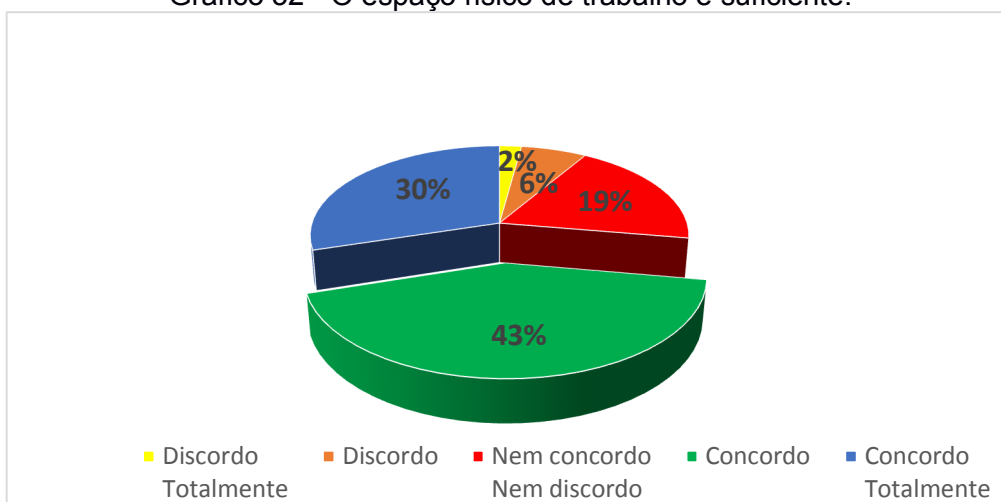


Fonte: Dados de pesquisa.

Os gráficos 32 e 33 apresentam bom clima em relação ao espaço físico de trabalho, repercutindo um índice de 3,9 e 3,7 respectivamente. Segundo Bestetti (2014) ao adequar as condições físicas de trabalho às necessidades dos funcionários, apesar de não trazer motivação, repercute positivamente na produtividade, tornando mais agradável o trabalho.

Com 73%, no somatório das opções concordo e concordo totalmente, a maioria dos servidores acreditam que o espaço de trabalho é suficiente.

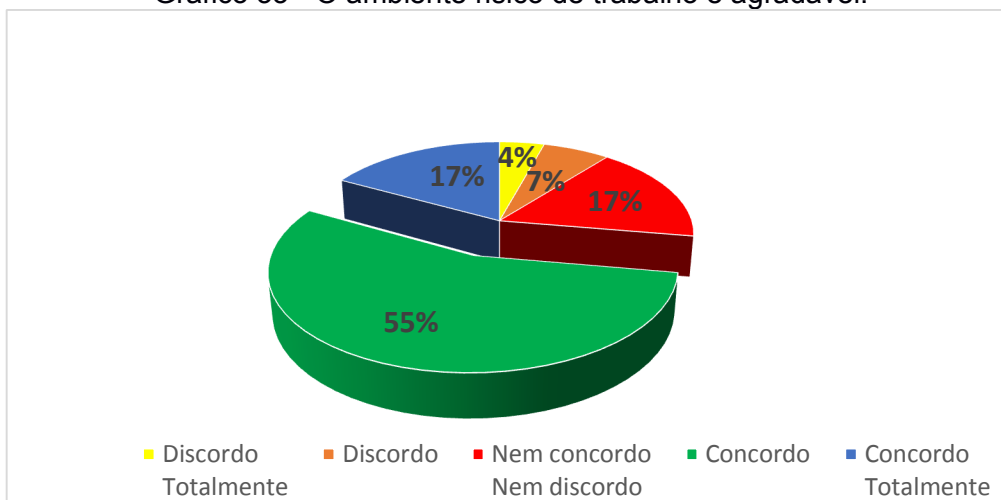
Gráfico 32 - O espaço físico de trabalho é suficiente.



Fonte: Dados de pesquisa.

Da mesma forma que o gráfico anterior, a maioria dos servidores acham o ambiente físico de trabalho agradável, representando 72% no somatório daqueles que concordam e concordam totalmente.

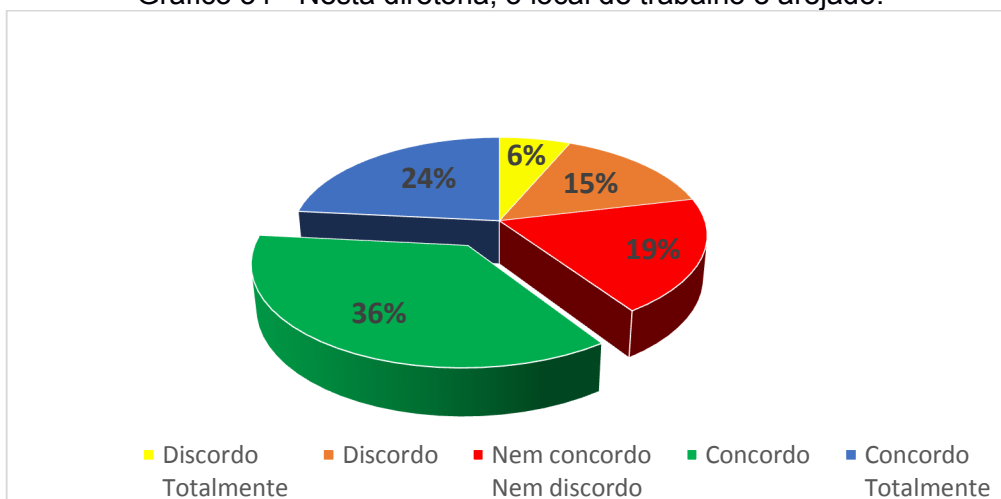
Gráfico 33 - O ambiente físico de trabalho é agradável.



Fonte: Dados de pesquisa.

O local de trabalho dos entrevistados é fechado e com ar condicionado central e o fluxo de pessoas altera muito as condições ambientais dos setores. Por este motivo, 21% dos entrevistados discordam ou discordam totalmente da afirmação, fazendo com que o índice alcançasse 3,6 (considerado ainda bom clima).

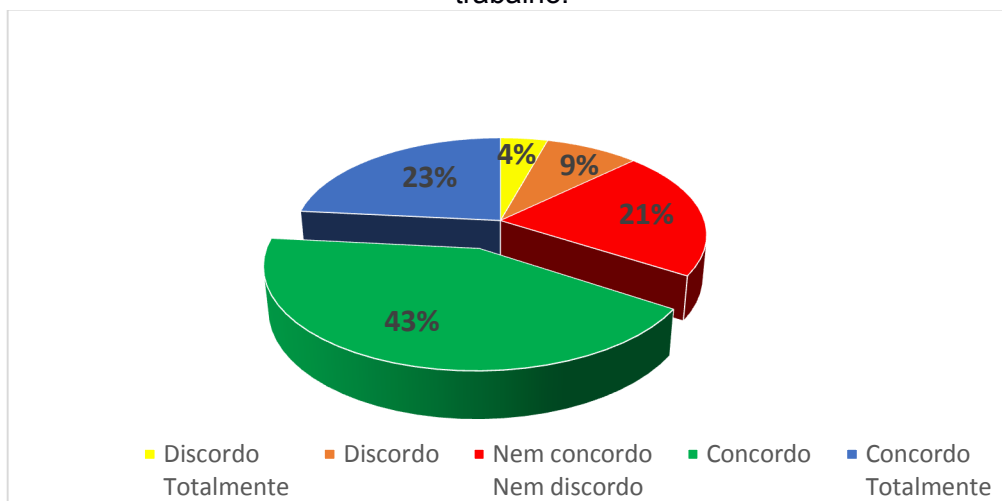
Gráfico 34 - Nesta diretoria, o local de trabalho é arejado.



Fonte: Dados de pesquisa.

Neste gráfico 66% dos servidores acreditam que existem equipamentos suficientes para prevenção de perigos no trabalho, fazendo com que o clima neste quesito seja considerado bom (índice 3,7)

Gráfico 35 - Nesta diretoria, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.

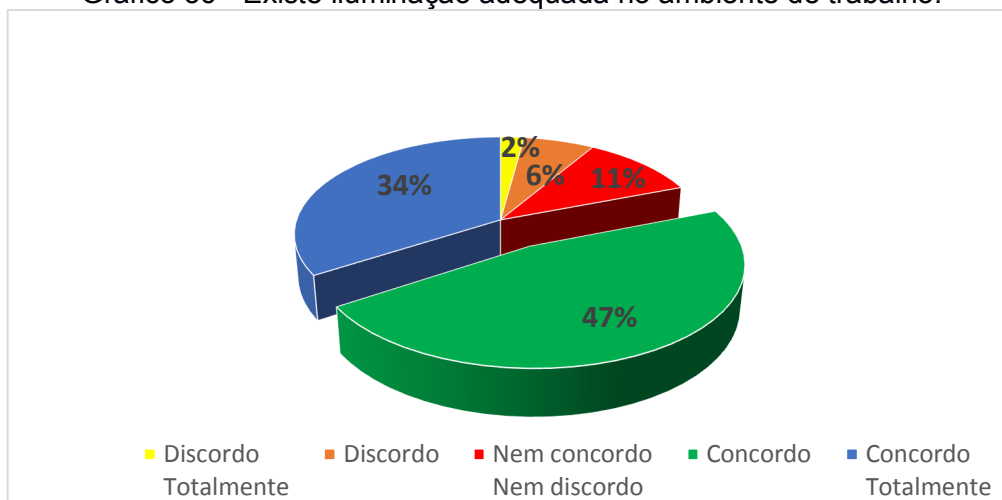


Fonte: Dados de pesquisa.

Para a maioria dos entrevistados a iluminação é adequada no ambiente de trabalho, refletindo em um bom clima organizacional para esta afirmação, gerando 4,0 de índice e 81% de concordância.

Sobre a importância da iluminação adequada, Bestetti (2014) fala “Cada tipo de trabalho exige certo grau de iluminação e, portanto, quando realizamos trabalhos minuciosos necessitamos de mais luz”.

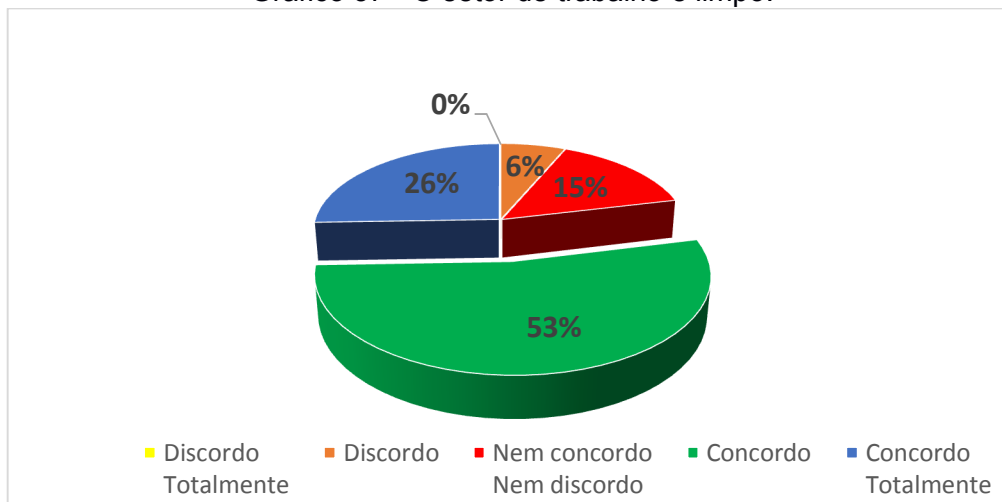
Gráfico 36 - Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.



Fonte: Dados de pesquisa.

A limpeza do setor, conforme o gráfico 37, satisfaz 79% dos servidores, representando 4,0 de indicador. Com base nisso, o clima organizacional é considerado bom em se tratando de limpeza.

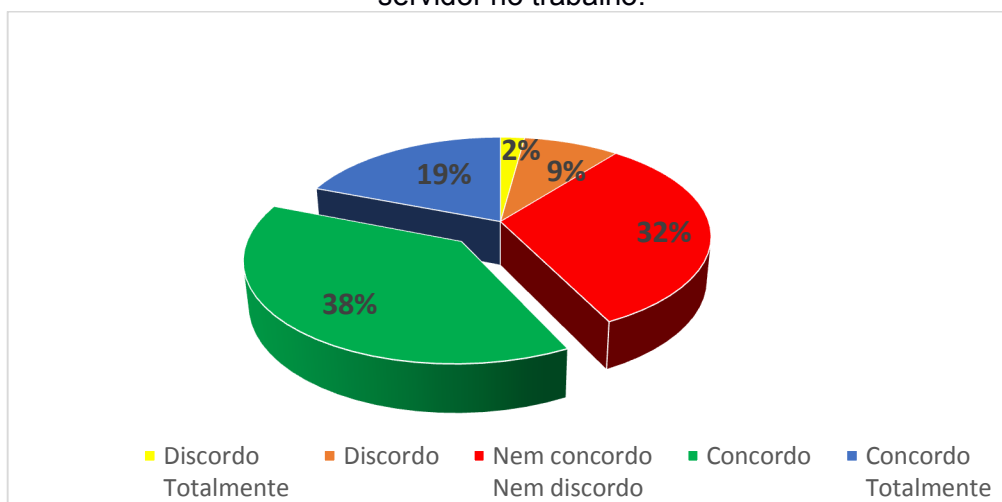
Gráfico 37 - O setor de trabalho é limpo.



Fonte: Dados de pesquisa.

Com 32% dos entrevistados na situação de nem concordo e nem discordo, o índice chegou a 3,6, o grande percentual talvez seja devido ao desconhecimento das formas adequadas de disposição dos equipamentos. Seguindo esta lógica, Bestetti (2014) “a adequação dos equipamentos complementares aos espaços, tais como assentos, apoios e dispositivos de acesso, que garanta maior produtividade com menor esforço, sem causar danos à saúde”.

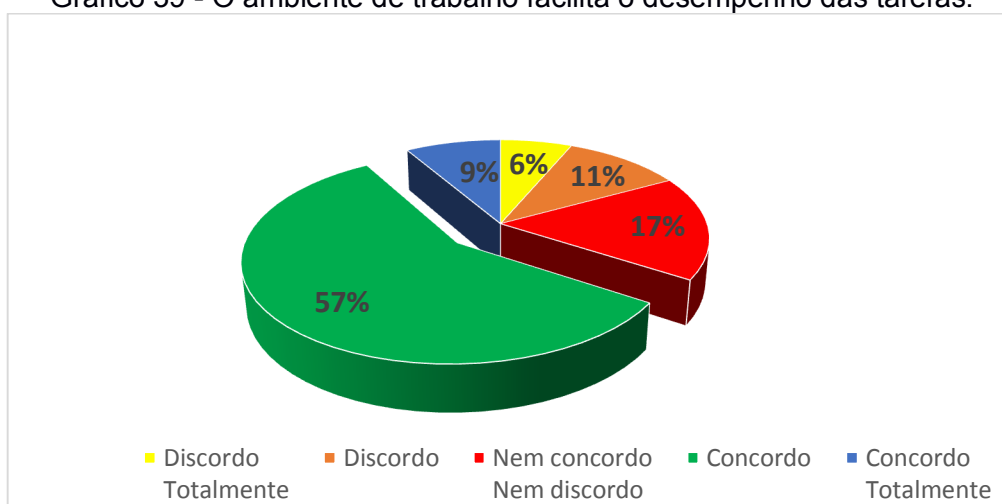
Gráfico 38 - Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do servidor no trabalho.



Fonte: Dados de pesquisa.

Com o indicador (3,5) no limite do bom clima organizacional, representando: 66% de entrevistados que concordam, 11% que discordam e 32% que nem concordam e nem discordam, os servidores consideram que o ambiente aberto (sem paredes) pode facilitar o trabalho, mas também gera, por exemplo, maior propagação dos ruídos ou distrações.

Gráfico 39 - O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.



Fonte: Dados de pesquisa.

Do gráfico 40 ao 47 são tratados temas referentes ao controle e pressão exercidos pela instituição e pelas chefias sobre o comportamento e desempenho dos empregados. Ao analisar o indicador referente aos gráficos, obtém-se 3,15. Cabe ressaltar que nestes gráficos a análise deve ser inversamente proporcional, assim, ao tratar sobre o tema controle e pressão, quanto menor o indicativo melhor será o clima.

Quando se trabalha na visão de McGregor, levando em consideração as teorias X e Y, onde o controle excessivo pode ser necessário dependendo dos colaboradores ou inversamente em casos de servidores no perfil da teoria Y, Lacombe (2012, p. 110, apud, Pereira, 2013, p. 27) explica:

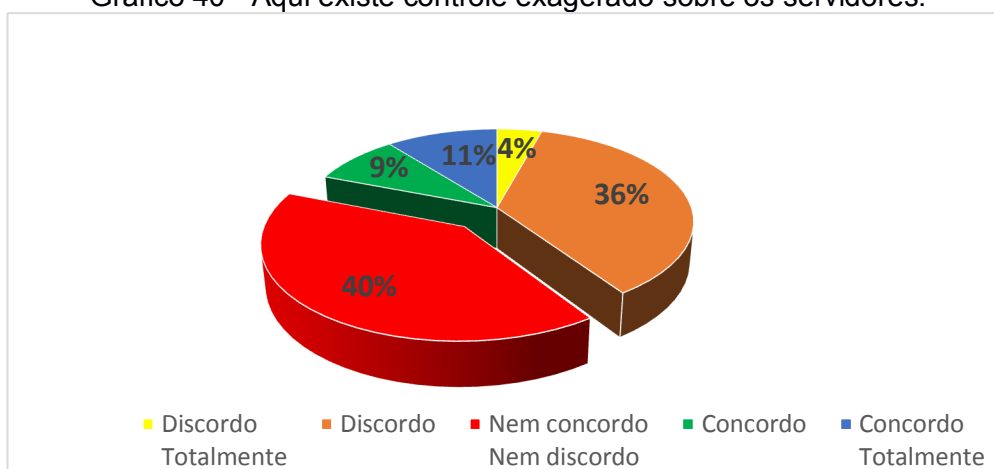
A teoria X pressupõe que o indivíduo tem aversão ao trabalho, de forma que "a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição e premiada materialmente para se esforçar e produzir de forma eficiente e eficaz", de tal modo que o administrador impõe uma dependência do funcionário para com a chefia por não acreditar nas pessoas, enquanto a teoria Y tem uma filosofia inversa, por entender que o ser humano pode aceitar o trabalho como um jogo e assumir responsabilidades, devendo, para tanto, ser motivado em razão de suas necessidades pessoais ou profissionais.

Ao falar de pressão no trabalho, Arroba e James (1988, p.9) definem pressão:

Pressões são conjuntos de todas as exigências depositadas sobre você. Elas podem ser físicas, tais como as sentidas no corpo ao correr, contrair um resfriado, suportar barulho intenso, adaptar-se a pratos diferentes quando no estrangeiro; podem ser psicológicas, como quando solicitam seu tempo e atenção, ao lidar com pessoas difíceis, ao receber uma promoção ou ao ter trabalho demais para fazer. Algumas exigências são agradáveis, outras nem tanto, mas todas aumentam as pressões que você enfrenta.

Segundo análise do gráfico 40, percebe-se que a maioria dos servidores nem concordam e nem discordam da afirmação (40%), demonstrando que para alguns, o controle existe, mais sem exagero. Índice de 2,9 indicando que o clima não é ruim, porém também não é considerado bom.

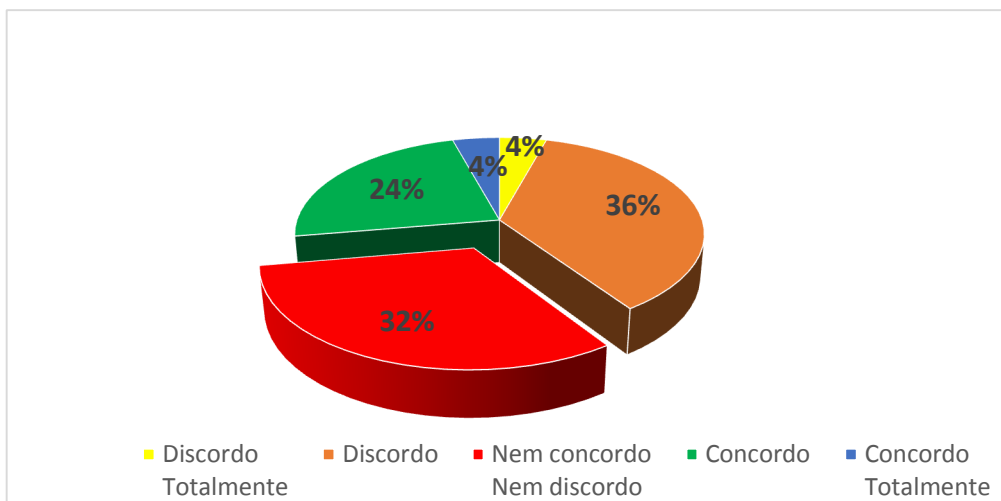
Gráfico 40 - Aqui existe controle exagerado sobre os servidores.



Fonte: Dados de pesquisa.

Por se tratar de sete setores, cada um com um diretor e uma forma de gestão, explica por que não houve grande consenso nas repostas, sendo que 32% alegam que nem concordam e nem discordam, 36% discordam (somando os que discordam e discordam totalmente) e 28% concordam (somando os que concordam e concordam totalmente). Com índice 2,9, considerado no liame entre o clima bom e ruim (mais próximo do clima ruim).

Gráfico 41 - Neste setor, tudo é controlado.

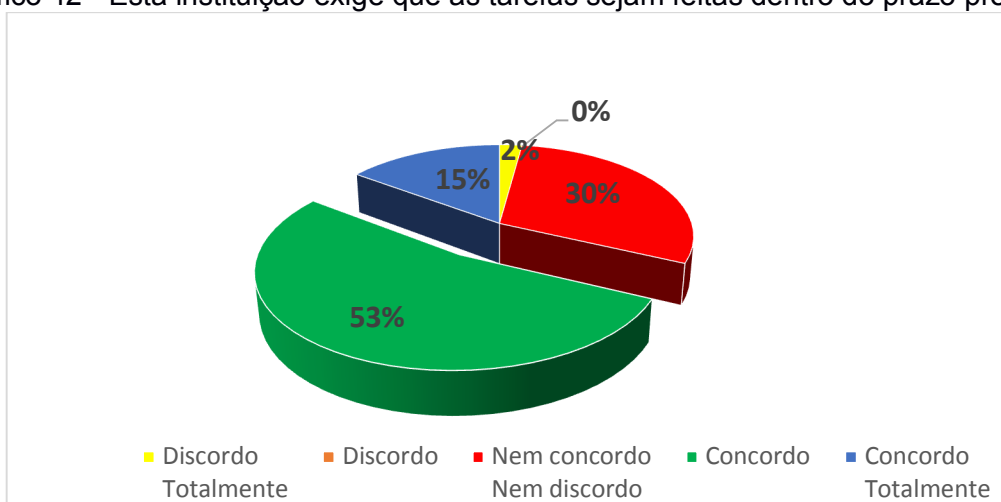


Fonte: Dados de pesquisa.

Apesar da maioria das vezes o cumprimento de prazo ser algo justificável e importante em um ambiente onde o planejamento é utilizado, mas, quando a exigência de cumprir os prazos é feita como forma de controle ou através de pressão, deverá ser considerado algo desmotivador.

Ao analisar as informações deste gráfico em conjunto com o gráfico 9 (que diz “Aqui, existe planejamento das tarefas”), levando em consideração que 47% dos servidores ou não concordam que existe planejamento das tarefas ou não percebem se há ou não planejamento, justifica que a maioria dos entrevistados concordam com a exigência de realização das tarefas em prazo determinado como forma de controle e conseqüentemente gera um clima ruim neste indicador (3,8).

Gráfico 42 - Esta instituição exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.

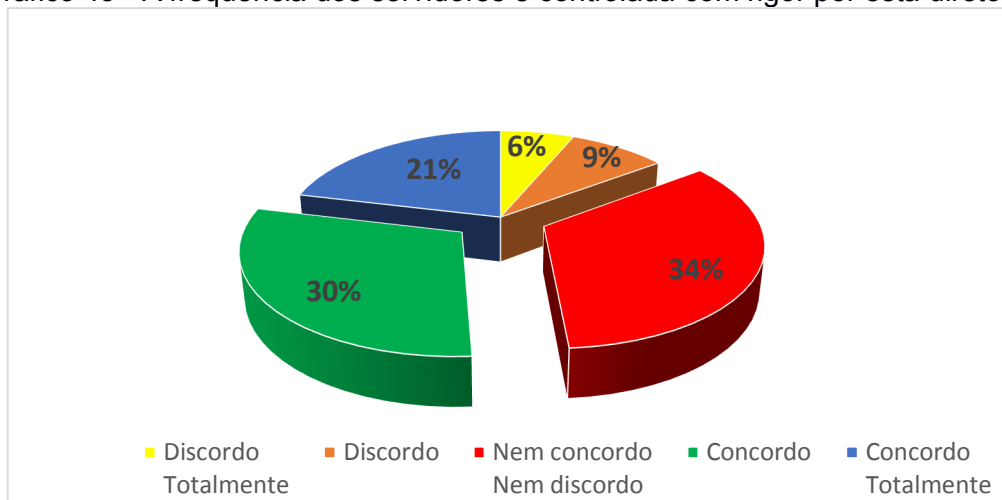


Fonte: Dados de pesquisa.

Um pouco mais da metade dos servidores concordam com esta afirmação (51%), o controle de frequência é obrigação do servidor público e passível de controle, porém, segundo grande parte dos entrevistados, o controle é com rigor, podendo gerar insatisfação dependendo da forma que é cobrado.

Novamente o índice foi considerado ruim, indicando que na visão da maioria, o controle com rigor interfere ou abala o clima organizacional.

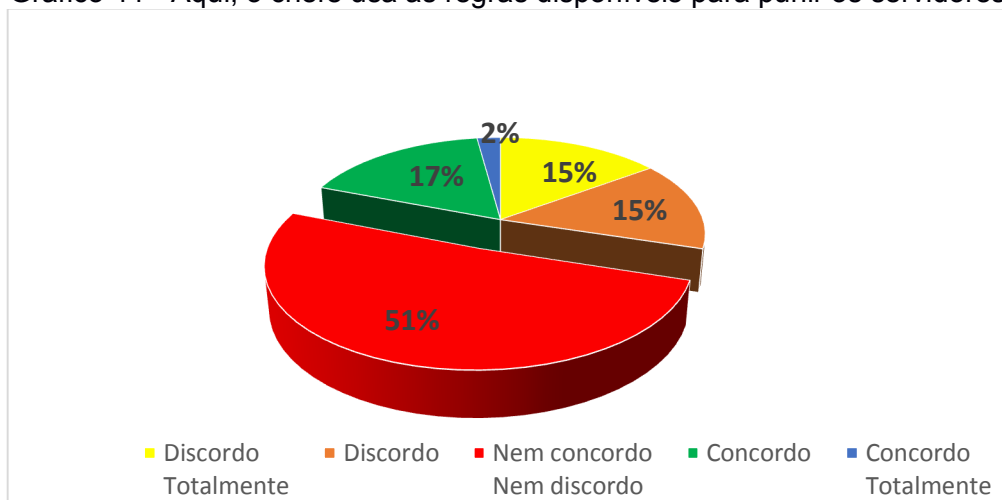
Gráfico 43 - A frequência dos servidores é controlada com rigor por esta diretoria.



Fonte: Dados de pesquisa.

Nesta afirmação os entrevistados demonstraram uma relativa divisão de opiniões, sobressaindo a hipótese neutra (nem concordo nem discordo) com 51% e em seguida discordância (soma de discordo e discordo totalmente) com 30%. Com índice 2,8, indica apenas tendência ao bom clima.

Gráfico 44 - Aqui, o chefe usa as regras disponíveis para punir os servidores.

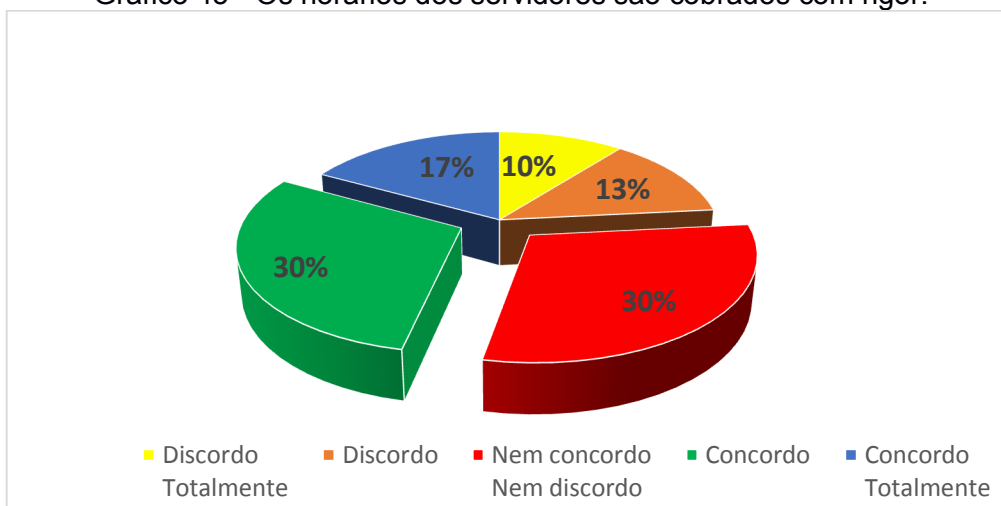


Fonte: Dados de pesquisa.

Ao verificar a afirmação deste gráfico em conjunto com o gráfico 43, percebe-se que um reafirma o outro, sendo que este trata do controle da frequência e aquele sobre o horário de trabalho, considerando assim que tanto com a frequência, quanto como o cumprimento do horário de trabalho existe cobrança com rigor, repercutindo assim no clima.

Com 47% de servidores concordando com a afirmação, o índice (3,3) chegou próximo ao limite considerado clima ruim.

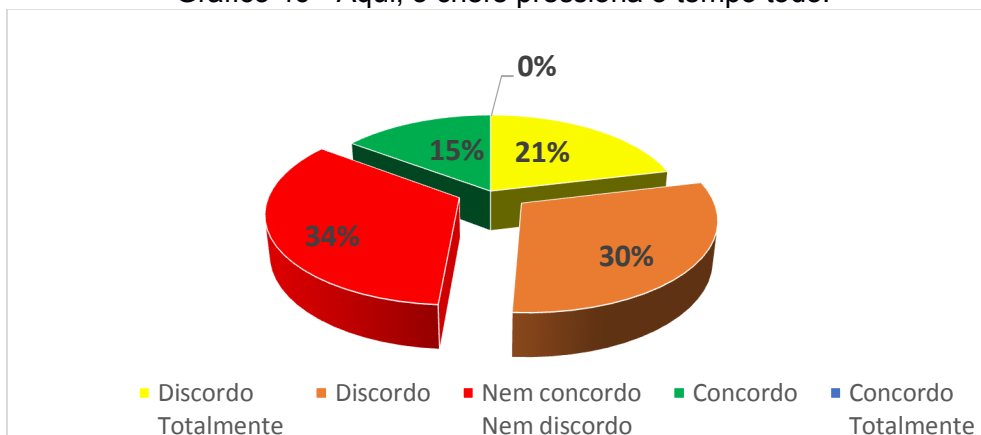
Gráfico 45 - Os horários dos servidores são cobrados com rigor.



Fonte: Dados de pesquisa.

Somente 15% dos servidores entrevistados concordam que o chefe pressiona o tempo todo, isso mostra que apesar do controle rigoroso sobre a frequência (gráfico 43) e horário (gráfico 45), o chefe pressiona pouco em relação as atividades laborais. Diante disso, o índice (2,4) indica bom clima organizacional, fazendo com que este quesito seja considerado o único entre os presentes na pesquisa, em se tratando de pressão e controle, que é considerado clima bom.

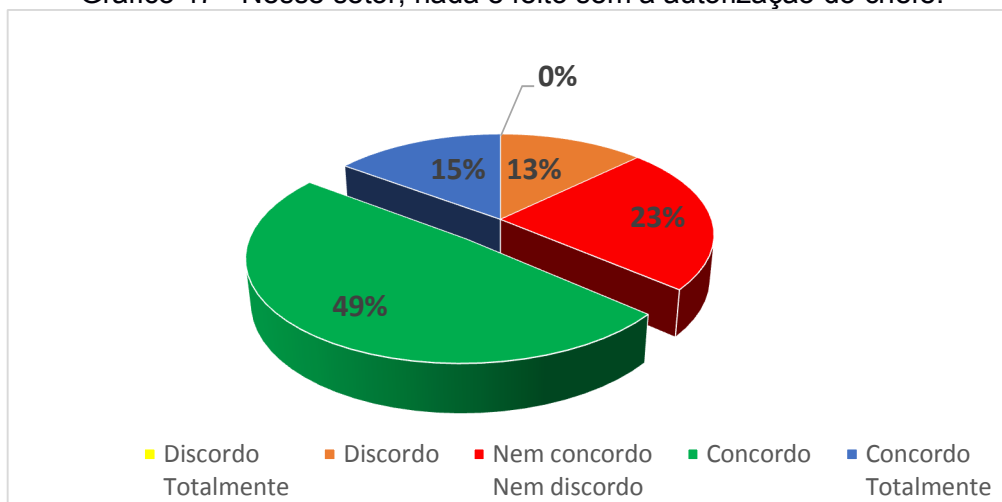
Gráfico 46 - Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.



Fonte: Dados de pesquisa.

Como visto nos gráficos anteriores, somente a pressão sobre o servidor não afeta o clima negativamente, sendo que 64% dos entrevistados concordam que nada é feito sem a autorização do chefe, repercutindo no índice 3,7, demonstrando assim clima ruim nesta afirmação.

Gráfico 47 - Nesse setor, nada é feito sem a autorização do chefe.



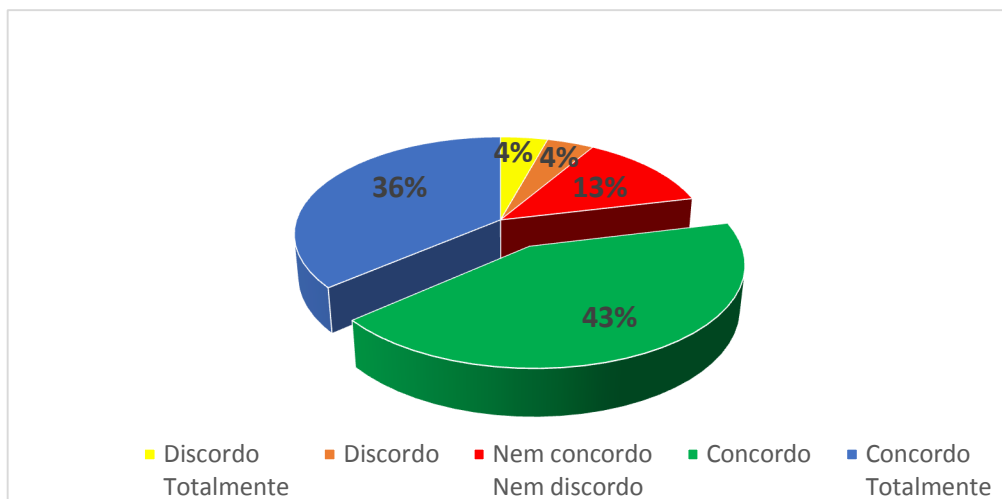
Fonte: Dados de pesquisa.

Do gráfico 48 ao 56 são tratados temas referentes a união, vínculos, colaboração entre os colegas de trabalho, as formas de receber novos colaboradores, as normas de conduta e o sentimento de pertencimento à equipe. O indicador referente a esta parte chegou ao patamar de 3,73, indicando que o clima relacionado à coesão entre colegas é bom.

PEREIRA (2004) ao falar sobre relação interpessoal, ele trata do relacionamento do indivíduo em equipe, com habilidade de comunicação, lidar com dificuldades e objeções, dessa forma, criando um vínculo de colaboração mútua entre as partes envolvidas no processo.

Percebe-se pela análise do gráfico 48 que é consolidada pela maioria a relação de amizade entre os servidores dos setores, representando 79% no somatório entre os que concordam e concordam totalmente, isso também pode ser observado através do índice de 4,0 que retrata o bom clima organizacional.

Gráfico 48 - As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.

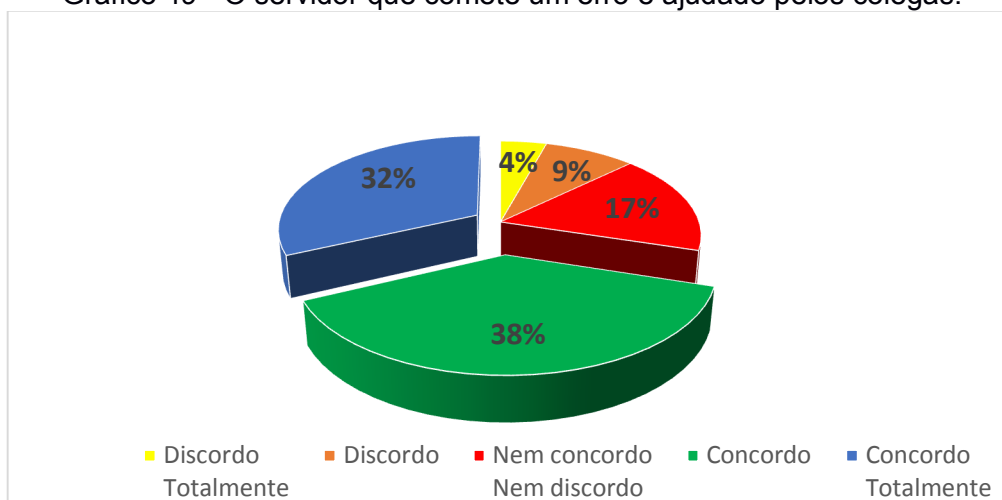


Fonte: Dados de pesquisa.

Dos entrevistados, 70% concorda que os servidores que cometem erros são ajudados pelos colegas, representando índice de 3,9 (bom clima) sobre o tema. Do total de servidores, 13% discordam da afirmação e 17% nem concordam e nem discordam. Quando o servidor encara o colega de trabalho como membro da equipe, ações de ajudar nos erros está presente no cotidiano e são naturais.

Segundo Romualdo (2011), trabalho em equipe deve ser pautado na confiança, parceria e união, além disso, as partes devem se ajudar nas etapas de trabalho com vistas a alcançar os objetivos organizacionais. O trabalho na instituição deve ser encarado como parte de um processo que ao ser quebrado atrapalha todo o restante, assim, o trabalho em equipe traz a necessidade do grupo em caminhar juntos.

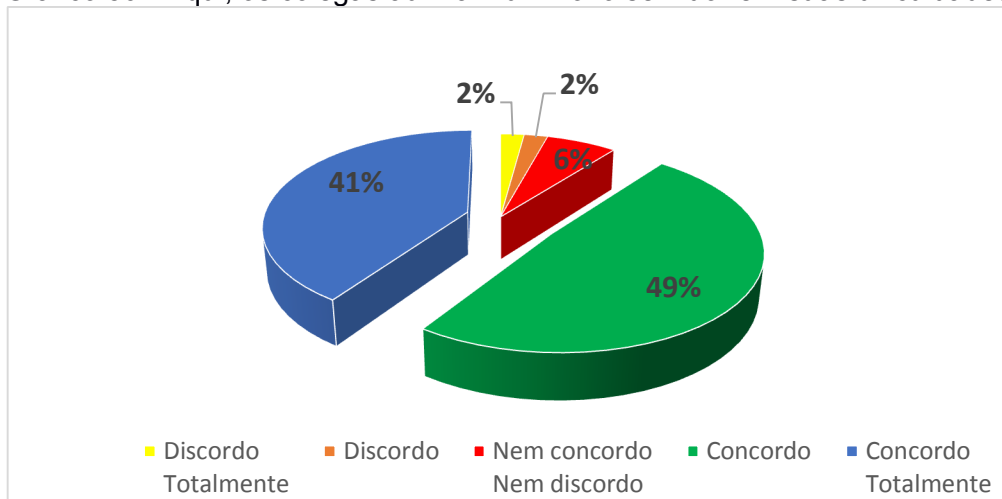
Gráfico 49 - O servidor que comete um erro é ajudado pelos colegas.



Fonte: Dados de pesquisa.

Os novos servidores, segundo o gráfico 50, são auxiliados em suas dificuldades, isso demonstra que 90% dos entrevistados aprovam a afirmação, não restando dúvidas que o ritual de socialização dos novatos inclui auxiliá-los nas dificuldades.

Gráfico 50 - Aqui, os colegas auxiliam um novo servidor em suas dificuldades.



Fonte: Dados de pesquisa.

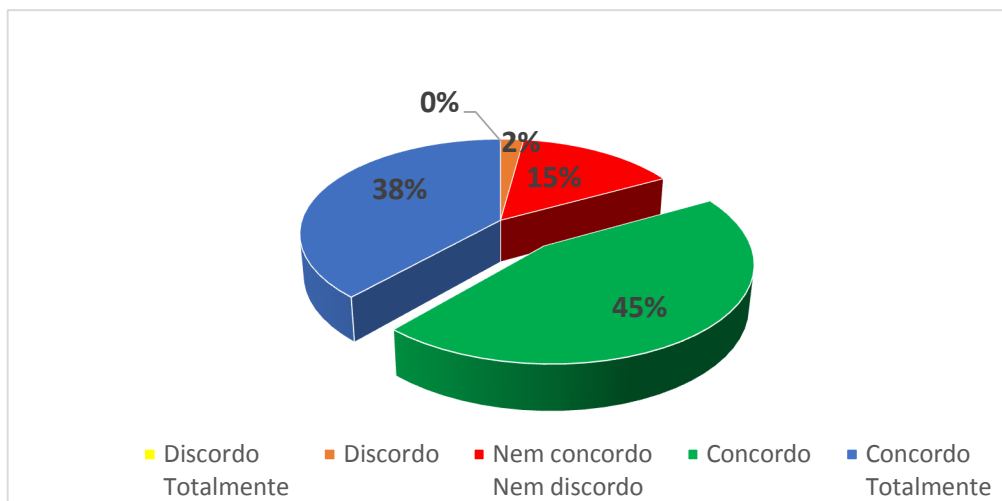
O gráfico 51 pode ser justificado pela análise dos gráficos 48 (as relações entre as pessoas deste setor são de amizade) e 49 (o servidor que comete um erro é ajudado pelos colegas), sendo que os três gráficos apresentam circunstâncias de relação entre as pessoas dentro do setor, com espírito de equipe e amizade, um ajudando o outro, resultando na cooperação de todos envolvidos.

Sobre a participação em forma de equipe e o resultado dos esforços para alcançar os resultados definidos, Romualdo (2011) define trabalho em equipe:

[...] significa criar um esforço coletivo para resolver um problema, são pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa visando concluir determinado trabalho, cada um desempenhando uma função específica, mas todos unidos por um só objetivo, alcançar o tão almejado sucesso.

O índice 4,2, repercute um bom clima organizacional em relação aos colaboração entre os servidores dos setores entrevistados

Gráfico 51 - Aqui, neste setor, existe cooperação entre os colegas.



Fonte: Dados de pesquisa.

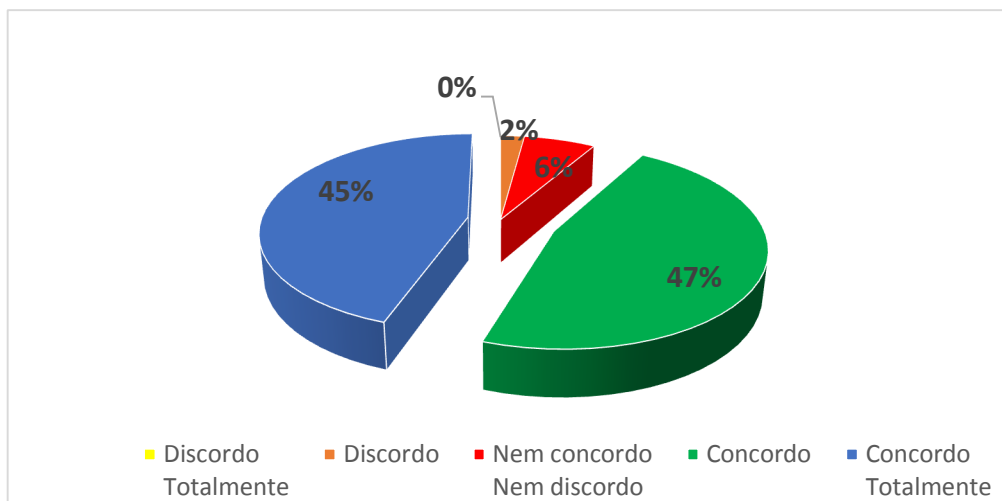
Analisando o gráfico 52 em conjunto com o gráfico 50, percebe-se que os novatos são bem recebidos e auxiliados em suas dificuldades, assim, a análise de um gráfico confirma a informação do outro, levando em consideração que os índices ficaram muito próximos.

Sobre o tema Morin e Aubé (2009, p. 229), fala da socialização e do sentimento de pertencimento que ela pode gerar ao grupo envolvido:

É pela socialização que ele aprende as normas e os papéis sociais, interioriza os elementos socioculturais próprios a seu meio e desenvolve o sentimento de pertencimento. A socialização revela-se, por isso, um processo que procede do exterior, da necessidade de se adaptar ao meio social. (MORIN; AUBÉ, 2009, p. 229)

Esta afirmação recebeu o maior índice (4,3), com 92% de aprovação entre os entrevistados, levando a crer que existe de fato a cultura de receber bem os novos colegas no setor.

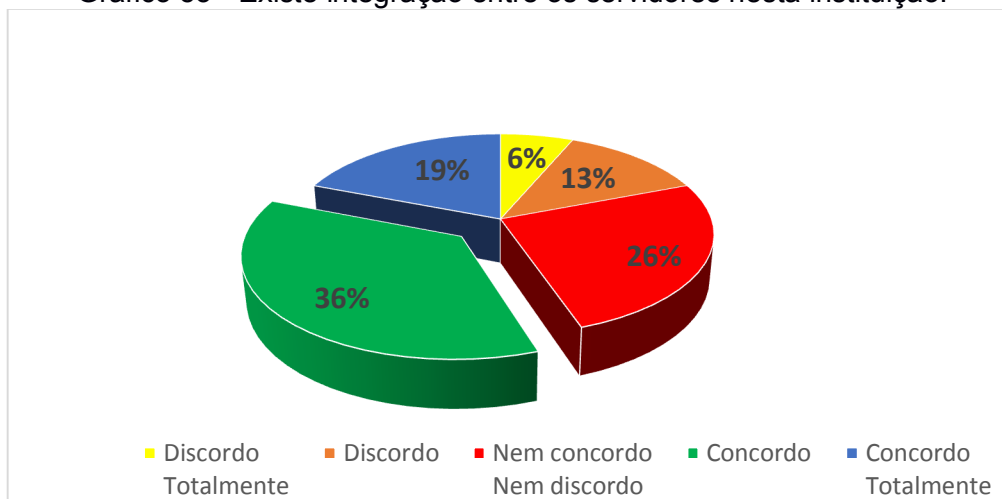
Gráfico 52 - Neste setor, os servidores recebem bem um novo colega.



Fonte: Dados de pesquisa.

Percebe-se que ao tratar a integração entre os servidores dentro da instituição o índice cai um pouco (3,5), isso pode ter relação com o distanciamento entre setores (necessidade de relação). Grande parte dos entrevistados (26%) nem concordam e nem discordam, deixando a entender que parcela dos servidores não percebem ou não identificam a interação com outros setores.

Gráfico 53 - Existe integração entre os servidores nesta instituição.

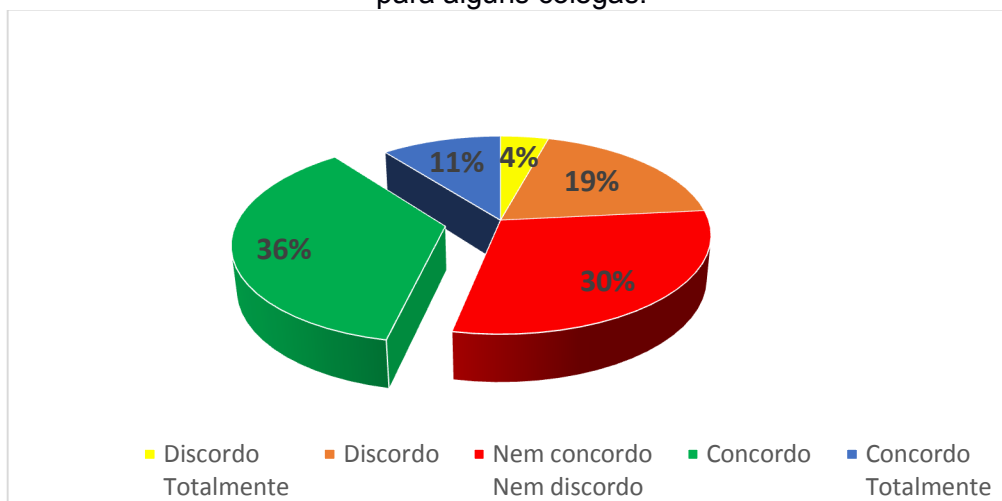


Fonte: Dados de pesquisa.

Apesar da maioria dos entrevistados declararem que existe relação de amizade no setor (gráfico 48; índice 4,0), que o servidor que comete algum erro é ajudado (gráfico 49; índice 3,9) e que existe cooperação entre os servidores (gráfico 51; índice 4,2), no gráfico 54, com índice 3,3, percebe-se que o vínculo existente é considerado por alguns, como exclusivamente profissional, mesmo existindo amizade,

ajuda e cooperação funcional, não misturando o pessoal com a vida no trabalho. Assim, mesmo próximo ao indicador mínimo de bom clima, os servidores não consideram o clima bom para esta afirmação.

Gráfico 54 - Os servidores se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.



Fonte: Dados de pesquisa.

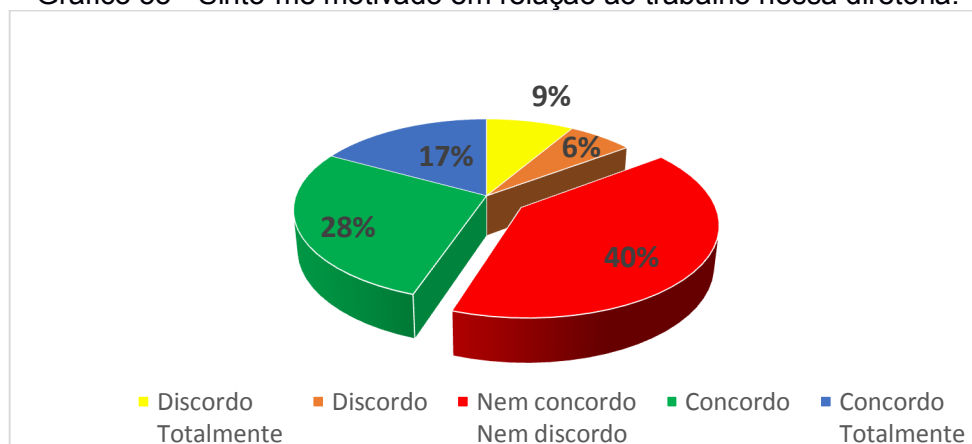
No gráfico 55, nota-se que apesar de alguns entraves de recompensa, valorização e empoderamento no trabalho, o índice chegou próximo ao considerado bom clima organizacional, neste caso, provavelmente pela parcela de servidores que se mantiveram neutros em relação ao tema (nem concordam e nem discordam; 40%) somado aos que concordam (concordam somados aos que concordam totalmente; 45%), alcançando o índice de 3,4.

Neste contexto, Robbins (2009, p. 48) define motivação “como a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo”.

Relacionando o clima organizacional e a motivação na execução do trabalho, Mattosinhos (2014, p.4), define o clima organizacional como: “um resultado direto entre o que a organização oferece versus o que a estrutura informal espera do serviço, da organização e dos resultados, que podem gerar motivação ou não”.

Sobre o quanto a motivação pode impactar no resultado é tratado por Gil (2001) diz que os empregados motivados para realizar determinado trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. Deste modo, a motivação pode ser compreendida como um importante combustível para a produtividade de uma organização.

Gráfico 55 - Sinto-me motivado em relação ao trabalho nessa diretoria.

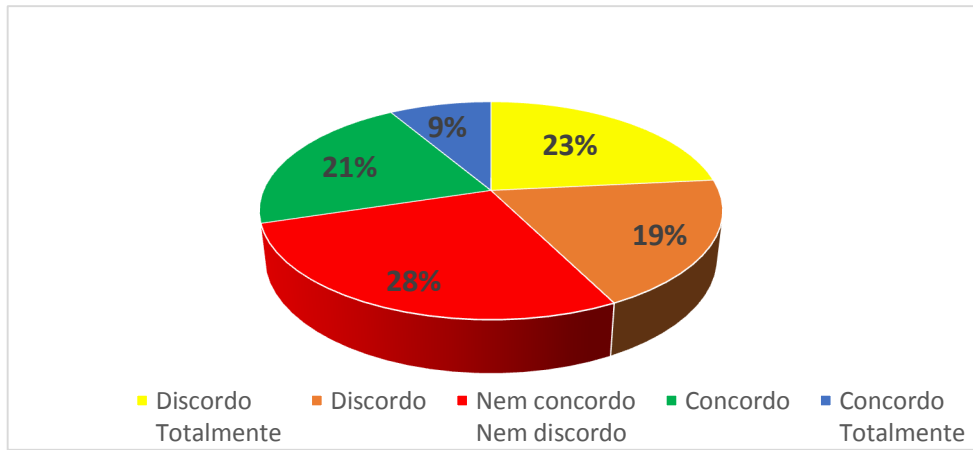


Fonte: Dados de pesquisa.

Análise em conjunto os gráficos 19 (aqui, o chefe valoriza seus funcionários; índice 3,3), 20 (quando os servidores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, ele são recompensados; índice 2,3), 24 (esta instituição valoriza o esforço dos funcionários; índice 2,3), 25 (as recompensas que o servidor recebe estão dentro das suas expectativas; índice 2,0) e 26 (o trabalho em feito é recompensado; índice 2,2), nota-se que o clima é ruim na maioria dos quesitos listados (exceto o 19 que fala da valorização do chefe aos funcionários), assim, na visão dos servidores entrevistados, a valorização dada a eles é abaixo do que gostariam, as recompensas são limitadas ou não existem e com esforços sem reconhecimento, fazem com que os servidores se mantenham insatisfeitos com as possibilidades de desenvolvimento profissional dentro da diretoria.

No gráfico, as respostas ficaram divididas nas três linhas gerais de respostas, apresentando: 42% discordo (discordo somado ao discordo totalmente), 28% nem concordo e nem discordo e 30% concordo (concordo somado ao concordo totalmente), fazendo assim com que o índice chegue a 2,7, muito próximo ao clima ruim.

Gráfico 56 - Estou satisfeito com as possibilidades de desenvolvimento profissional dentro da minha diretoria.



Fonte: Dados de pesquisa.

8 CONCLUSÃO

O objetivo desta seção é analisar os dados e informações levantadas com vistas a apresentar propostas e concluir o trabalho. O intuito de apresentar propostas será de melhorar o clima organizacional e motivação dos servidores integrantes das diretorias: Contratos, Convênios, Aquisições, Administração Financeira, Análise e Prestação de Contas, Orçamento e Contabilidade, pertencentes à Superintendência de Planejamento Gestão e Finanças – SPGF da Polícia Civil de Minas Gerais – PCMG.

Analisar o clima organizacional da instituição e através dele perceber o grau de motivação entre os servidores não é simples, pois vários fatores podem influenciar, como a idade, o grau de instrução, sexo, cargo, valores e crenças.

Analisando os tópicos do questionário, percebe-se que entre os gráficos 01 ao 17, referente ao apoio a chefia e organização, que apesar da presença do chefe, do auxílio e participação nas tarefas, que ainda existe em pequena demanda, segundo os dados, necessidades dos servidores em participar das mudanças no setor, serem ouvidos nas resoluções de problemas que envolvam a instituição e a necessidade de planejamento das tarefas, os gestores com conhecimento técnico na elaboração de processos adequados para a fruição das tarefas, dessa forma, evitando gargalos e demonstrando o planejamento através do fluxo correto das etapas.

Já com o estudo dos gráficos dos 18 ao 28, nota-se que uma pequena parcela dos servidores não trabalham com satisfação e não se sentem valorizados pelo chefe, devendo ser avaliado pelo gestor e corrigido para evitar disseminação aos outros servidores. Ao verificar assuntos relacionados a preocupação da instituição com a saúde e a valorização dos esforços de seus servidores, percebe-se a necessidade de preocupação da Polícia Civil com os servidores, demonstrando não só preocupação com o trabalho realizado, mas também com a importância da saúde e dos esforços dos servidores em manter o funcionamento da instituição. Nas questões referentes a recompensas e influência do quanto se ganha em relação ao tanto que se trabalha, no serviço público, seguindo princípios e normas gerais sobre o assunto, não é permitido recompensas ou aumento de remuneração que não englobe a todos, assim, as recompensas e remuneração por produtividade são benefícios que devem ser aplicados a todos os servidores que simultaneamente se enquadrarem nos requisitos estipulados em lei que cria os benefícios. Sobre a remuneração baseada nas tarefas que realizam, grande parte dos servidores demonstraram que essa afirmativa não condiz com a

realidade dos setores, visto que vários servidores, de várias carreiras realizam serviços parecidos com remuneração muito diferentes, isso explica o menor índice (1,5) da pesquisa ter ficado com a afirmativa “O que os servidores ganham depende das tarefas que eles fazem”.

No que diz respeito ao conforto físico distribuído entre as afirmações de 29 à 39, os servidores sentem que o ambiente físico é confortável e seguro. Vale ressaltar que as diretorias estão alocadas na Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves, assim, o nível de conforto, segurança e todo ambiente físico é ofertado pelo governo de Minas Gerais e não diretamente pela Polícia Civil.

Sobre o quesito controle e pressão (entre 40 e 47), a maioria os servidores demonstraram falta de autonomia, rigidez nos prazos, controle com rigor de frequência e horário de trabalho. As cobranças de controle e pressão devem existir em toda organização, porém, o que define o clima que vai gerar é a chefia, existem ótimos servidores que após um feedback equivocado ou controle exagerado fica desmotivado e por fim, perde o rendimento em outros pontos antes com bom desempenho.

É notório que a maioria dos servidores estão unidos em relação a colaboração entre os colegas de trabalho, no entanto, percebe-se que não há satisfação em relação ao desenvolvimento profissional, já reafirmado quando a maioria alegou que os esforços não são valorizados pela instituição. Uma forma de melhorar o clima neste quesito seria distribuir os cargos de assessoramento e direção (DAD) entre os membros efetivos da Polícia Civil e colocar aqueles de recrutamento amplo para exercerem funções auxiliares, valorizando e estimulando assim aqueles que buscam o desenvolvimento profissional e acadêmico.

Ao analisar mais detalhadamente o teste aplicado, percebe-se de forma ampla que os servidores contam com o apoio da chefia, buscam recompensas pelo trabalho realizado, as tarefas não tem relação do cargo ou remuneração, estão em ambiente confortável, a maior pressão ou controle diz respeito a frequência e controle da chefia e existe cooperação entre os servidores, faltando chances claras de desenvolvimento profissional.

No que tange aos objetivos específicos da pesquisa, no primeiro momento o clima organizacional da PCMG não chegou ao patamar de bom, no entanto,

segue uma tendência para alcançar tal resultado. O índice chegou a 3,3, faltando 0,2 para ser considerado clima bom analisado de forma ampla.

Ainda sobre os objetivos específicos, em segundo momento, ao analisar a influência do clima organizacional na motivação dos servidores, percebe-se que existe motivação para a relação entre os colegas, ambiente físico e apoio da chefia, pontos que favorecem a relação e ambiente de trabalho.

Ao relacionar os dados apresentados com a teoria de Maslow, identifica-se que as necessidades básicas, ou seja, fisiológicas e de segurança, estão bem definidas enquanto que e as necessidades secundárias, que são: sociais, estima e autorealização, é possível dizer que existe vínculo de amizade, confiança e cooperação, ou seja, estão presentes vínculos de relacionamento e respeito entre os pares de trabalho que fazem parte das necessidades sociais e de estima, devendo desenvolver formas de alcance da necessidade de autorealização, através de meios que proporcione formas de crescimento, valorizando o aprendizado, empoderamento, enriquecimento das tarefas, controles menos rígidos e participação.

A conclusão acerca do clima organizacional e motivação nas diretorias de: Contratos, Convênios, Aquisições, Administração Financeira, Análise e Prestação de Contas, Orçamento e Contabilidade, da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças da Polícia Civil de Minas Gerais é que possui uma equipe motivada relativamente, faltando aos servidores formas claras de ascensão profissional, participação nas decisões e controles menos rígidos. Se a recompensa é algo difícil, ao menos valorizar a promoção ou dar chefia àqueles que fazem parte do setor, evitando o recrutamento amplo para tal finalidade.

Sem mais, o que resta para motivar os servidores está mais relacionado a falta de feedback tanto para avaliar os servidores quanto para ser avaliado por eles, reduzindo as distâncias, aumentando a confiança, conhecendo suas qualificações, vontades e experiências.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO:

ABBEY,A.;DICKSON, J.W.R&D work climate and innovation in semiconductors. **Academy of Management Journal**, Texas, v.26,n.2,p.362-368,1983.

ARROBA, T.; JAMES, Klin J. **Pressão no trabalho: stress: um guia de sobrevivência**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

BARTHASAR, Margaret Torscano Martinez. **Clima Organizacional: um estudo com as guardas municipais da região do ABC**. Universidade Municipal de São caetano do Sul. 2014. São Caetano do Sul – São Paulo. Disponível em <http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2014/pdf/DISSERTACAO_MARGARETH_TOSCANO%20MARTINEZ_BARTHASAR.pdf> Acesso em: 13 de março de 2017.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. 2 ed. São Paulo. Pioneira, 1997.

BESTETTI, Maria Luisa Trindade. **Ambiência: espaço físico e comportamento**. Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia. Volume 17 nº 3. Rio de Janeiro – RJ. 2014.

BEZERRA, Aline de Sousa. **Clima organizacional: fatores que influenciam na empresa XYZ**. 2011. Dissertação (Monografia curso de Administração) - Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011. Disponível em: <<http://www.leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/ALINE%20DE%20SOUSA%20.pdf>> Acesso em: 22 de fevereiro de 2017.

BORGES, Leandro. **5 Visões práticas de Teorias Motivacionais**. Luz Planilhas Empresariais. Disponível em: < <http://blog.luz.vc/o-que-e/teorias-motivacionais-e-sua-aplicacao-pratica/>> Acesso em 22 de março de 2017.

BOTTIO, Ivan. **Teoria da Motivação de Maslow – Teoria das necessidades**. Site Esoterikha. Disponível em: < <http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/teoria-de->

maslow-a-teoria-das-necessidades-piramide-de-maslow.php> Acesso em 22 de março de 2017.

CAMPOS, Francisco Carlos Cardoso de; FARIA, Horácio Pereira de; SANTOS, Max André dos. **Planejamento e avaliação das ações em saúde**. Nescon Núcleo de Educação em Saúde Coletiva da Faculdade de Medicina/UFMG, 2010.

CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: 1988.

D'OTAVIANO, João Luis. **Pesquisa de Clima Organizacional: um estudo de caso em um laboratório farmacêutico**. Faculdade Alves Faria – ALFA. 2009. Goiania – GO.

Disponível em:

<<http://www.alfa.br/lib/download.php?arq=arqs/biblioteca/digital/11.pdf&nome=pesquisa-de-clima-organizacional---um-estudo-de-caso-em-um-laboratorio-farmaceutico.pdf>> Acesso em 13 de março de 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HODSON, R, Workplace behaviors: good soldiers, smooth operators and saboteurs. **Work and Occupations**, v.18, 1991, p 271-290.

ISAKSEN, S.G. et alli. **Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity** Research Journal, v.13,n.2,p.171-174,2000.

JUNIOR, Aldo Antônio dos Santos. SOUZA, Renato José. CABRAL, Aline Bub. **Clima Organizacional em Organizações Policiais Militares**. 2008. Revista Mad. Nº 19. Universidade de Chile. Disponível em:
<<http://www.revistamad.uchile.cl/index.php/RMAD/article/viewFile/13889/14171>>
Acesso em 22 de março de 2017.

JUNQUEIRA, Guilherme. **Mudanças organizacionais devem envolver toda a empresa**. 2010. Retirado de: < <http://www.cimentoitambe.com.br/mudancas-organizacionais-devem-envolver-toda-a-empresa/>> em 11 de abril de 2017.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo : Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

LUZ, J. P. da. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/80230> >. Acesso em: 23 de março de 2017.

MATTOSINHOS, Eduardo Nunes. **O impacto das relações interpessoais na qualidade do serviço público brasileiro: análise da estrutura informal entre os servidores**. 2014. Belo Horizonte/MG. Disponível em:
<http://portal.estacio.br/docs%5Crevista_estacao_cientifica/08.pdf> Acesso em 08 março de 2017.

MARÇAL, Camila Zoldan; MELO, Fabiola de Perez. **Satisfação no trabalho: um estudo de caso numa empresa terceirizada**. 2013. Revista Eletrônica UNISEB. Ribeirão Preto – SP.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. **Clima organizacional**. In SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Col). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. São Paulo: Artmed, 2008.

MASSUELLA, LUANA. **Cinco causas de desmotivação no trabalho – e como o chefe pode lidar com elas**. 2015. Revista Veja. Retirado de: <<http://veja.abril.com.br/educacao/cinco-causas-de-desmotivacao-no-trabalho-e-como-o-chefe-pode-lidar-com-elas/>> Acesso em: 17 de abril de 2017.

MENEZES, et al. **Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial**. Estudos de Psicologia I, p 305-316, Campinas, 2009.

OLIVEIRA, Juliana Sevilha Gonçalves. CAMPELLO, Mauro. **Clima organizacional e o desempenho das empresas**. 2006. XIII SIMPEP. Bauru – SP. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf> Acesso em: 22 de março de 2017.

OLIVEIRA, William Luciano. **A relação de poder entre chefes e empregados**. LinkedIn. 2017. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/rela%C3%A7%C3%A3o-de-poder-entre-chefes-e-empregados-william-luciano-oliveira>> Acesso em 06/04/2017.

PEREIRA, Elaine Ribeiro. **Gestão do clima organizacional e nível de satisfação de equipes**. estudo de caso. 2004, Monografia (Especialização) – Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte.

PEREIRA, Rodrigo Brasil. **Motivação e satisfação no trabalho dos Policiais Militares do 32º batalhão da Polícia Militar de Minas Gerais**. 2013. Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte – MG.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROMUALDO, Jenifer Soares. **Motivação nas organizações**. Portal Educação. 2011. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/motivacao-nas-organizacoes/10097>> Acesso em: 23 de março de 2017.

ROMUALDO, Jenifer Soares. **Trabalho em equipe** – juntos somos muito melhores do que sozinhos. Portal da Educação. 2011. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/trabalho-em-equipe-juntos-somos-muito-melhores-do-que-sozinhos/10105>> Acesso em: 19 de abril de 2017.

SANTOS, Juliana Neves. **Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente**. 2013. Universidade de Brasília. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v29n1/05.pdf>> Acesso em: 23 de março de 2017.

SANTOS, Glauca Fernanda. ASSUNÇÃO, Juliana Janaina de Oliveira. **Estilos de Liderança: Enfoque na teoria X e teoria Y de Douglas McGregor**. 2010. Revista Científica do Unisalesiano. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no2/artigo42.pdf>> Acesso em 24 de março de 2017.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão: Construindo uma sociedade para todos**. Romeu Kazumi Sasaki – Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SECONELLI, Luisa Isabel Zanchim. **Clima organizacional no contexto de uma instituição de ensino superior**: um estudo de caso da pró-reitoria de administração da Universidade Federal de São Carlos. 2010. Dissertação (Monografia curso de especialização em Gestão Pública)- Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010. Disponível em: <<http://www.srh.ufscar.br/blog/cqa/wp-content/uploads/monografia-FINAL-21-SETEMBRO-DEFINITIVA.pdf>>. Acesso em: 08 de março 2017.

SILVA, Neli T. **Clima organizacional**: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de Ensino Superior. 2003. 140 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/85479>>

Acesso em: 07 de março de 2017.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. In PAZ, M. G.T.; TAMAYO, A (Org). Escola, saúde mental e trabalho. Brasília:UnB, 1999. P 241-269

TRINTINAGLIA. Artemio. **Clima Organizacional**: uma visão a partir dos terceirizados nas organizações Público-Privadas. 2014. Unoesc & Ciencia, v.5, n.1. Disponível em: < file:///C:/Users/m12873444/Downloads/4300-16285-1-PB.pdf> Acesso em 21 de março de 2017.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**: Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

APÊNDICE A –Questionário aplicado.

Questionário aplicado aos servidores da Polícia Civil de Minas Gerais, lotados na Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (nas diretorias de: Contratos, Convênios e Aquisições, Administração Financeira, Análise e Prestação de Contas, Contabilidade e de Orçamento), com a finalidade de avaliar o clima organizacional e motivação dos servidores.

Prezado Colegas,

O presente questionário é instrumento necessário à pesquisa que estou realizando como requisito obrigatório para conclusão do Curso de Especialização em Administração Pública Planejamento e Gestão Governamental (EAPPGG).

O objeto de nossa pesquisa é analisar o clima organizacional da PCMG e sua influência na motivação dos servidores da Polícia Civil de Minas Gerais, lotados na Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças.

Assim, solicito a sua colaboração para responder o questionário da pesquisa, visto que seu resultado poderá trazer benefícios a todos servidores desta Superintendência, através da pesquisa de clima, abordando temas como: motivação, relação interpessoal, anseios, sentimentos em relação ao trabalho e instituição.

Não há necessidade de se identificar e as informações serão apenas para fins acadêmicos.

Agradeço antecipadamente e fico à disposição para esclarecimentos necessários.

Conto muito com sua contribuição

Eduardo Nunes Mattosinhos
Aluno EAPPGG

<p style="text-align: center;">SEXO:</p> <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	<p style="text-align: center;">ESCOLARIDADE:</p> <input type="checkbox"/> Fundamental <input type="checkbox"/> Pós Graduação: <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Mestrado\Doutorado
<p style="text-align: center;">CARGO:</p> <input type="checkbox"/> Téc. Assistente <input type="checkbox"/> Perito Criminal <input type="checkbox"/> Analista <input type="checkbox"/> Médico Legista <input type="checkbox"/> Investigador <input type="checkbox"/> Delegado <input type="checkbox"/> Escrivão	<p style="text-align: center;">TIPO DE CARGO EXERCIDO:</p> <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Operacional <input type="checkbox"/> Misto
<p style="text-align: center;">FAIXA ETÁRIA (ANOS):</p> <input type="checkbox"/> 18 a 24 <input type="checkbox"/> 25 a 34 <input type="checkbox"/> 35 a 44 <input type="checkbox"/> 45 a 54 <input type="checkbox"/> Acima de 54	<p style="text-align: center;">TEMPO DE SERVIÇO (ANOS):</p> Menos de 05 <input type="checkbox"/> 05 a 11 <input type="checkbox"/> 12 a 18 <input type="checkbox"/> 19 a 25 <input type="checkbox"/> Acima de 25

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

01	Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
02	Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
03	O Servidor recebe orientação da chefia para executar suas tarefas.	

04	As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	
05	Aqui, o chefe ajuda os servidores com problemas.	
06	O chefe elogia quando o servidor faz um bom trabalho.	
07	As mudanças são acompanhadas pelos chefes.	
08	As mudanças no setor são informadas aos servidores.	
09	Aqui, existe planejamento das tarefas.	
10	O servidor pode contar com o apoio do chefe.	
11	As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho são aceitas pela chefia.	
12	O chefe valoriza a opinião dos servidores.	
13	No setor, os servidores têm participação nas mudanças.	
14	O chefe tem respeito pelo servidor.	
15	O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	
16	A chefia aceita novas formas do servidor realizar suas tarefas.	
17	O diálogo é utilizado para resolver os problemas da instituição.	
18	Os Servidores realizam suas tarefas com satisfação.	
19	Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	
20	Quando os servidores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	
21	O que os servidores ganham depende das tarefas que eles fazem.	
22	Neste setor, o servidor sabe por que está sendo recompensado.	
23	Esta instituição se preocupa com a saúde de seus servidores.	
24	Esta instituição valoriza o esforço dos funcionários.	
25	As recompensas que o servidor recebe estão dentro das suas expectativas.	
26	O trabalho bem feito é recompensado.	
27	A produtividade do servidor tem influência no seu salário.	
28	A qualidade do trabalho tem influência no salário do servidor.	
29	Os servidores desta instituição têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
30	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do servidor.	
31	Nesta instituição, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
32	O espaço físico de trabalho é suficiente.	
33	O ambiente físico de trabalho é agradável.	
34	Nesta diretoria, o local de trabalho é arejado.	
35	Nesta diretoria, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
36	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
37	O setor de trabalho é limpo.	
38	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do servidor no trabalho.	

39	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
40	Aqui existe controle exagerado sobre os servidores.	
41	Neste setor, tudo é controlado.	
42	Esta instituição exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
43	A frequência dos servidores é controlada com rigor por esta diretoria.	
44	Aqui, o chefe usa as regras disponíveis para punir os servidores.	
45	Os horários dos servidores são cobrados com rigor.	
46	Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
47	Nesse setor, nada é feito sem a autorização do chefe.	
48	As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
49	O servidor que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
50	Aqui, os colegas auxiliam um novo servidor em suas dificuldades.	
51	Aqui, neste setor, existe cooperação entre os colegas.	
52	Neste setor, os servidores recebem bem um novo colega.	
53	Existe integração entre os servidores nesta instituição.	
54	Os servidores se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	
55	Sinto-me motivado em relação ao trabalho nessa diretoria.	
56	Estou satisfeito com as possibilidades de desenvolvimento profissional dentro da minha diretoria.	

APÊNDICE B – Tabela com as respostas às questões do questionário aplicado.

Sexo

Sexo	Quantidade
Masculino	20
Feminino	27
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Escolaridade

Escolaridade	Quantidade
Fundamental	0
Médio	11
Superior	26
Pós graduação- Especialização	8
Pós graduação- Mestrado/Doutorado	2
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Cargo

Cargo	Quantidade
Téc. Assistente	24
Analista	5
Investigador	17
Escrivão	1
Perito Criminal	
Médico Legista	
Delegado	
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Tipo de Cargo Exercido

Tipo de Cargo	Quantidade
----------------------	-------------------

Administrativo	44
Operacional	
Misto	3
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Faixa Etária (em anos)

Faixa Etária	Quantidade
18 a 24	4
25 a 34	15
35 a 44	16
45 a 54	10
Acima de 54	2
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Tempo de Serviço (em anos)

Tempo de Serviço	Quantidade
Menos de 05	30
05 a 11	5
12 a 18	2
19 a 25	4
Acima de 25	6
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmação nº 01

Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	Quantidade
Discordo totalmente	0
Discordo	4
Nem concordo nem discordo	10
Concordo	26
Concordo totalmente	7
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmação nº 02

Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	Quantidade
Discordo totalmente	1
Discordo	3

Nem concordo nem discordo	8
Concordo	25
Concordo totalmente	10
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmação nº 03

O Servidor recebe orientação da chefia para executar suas tarefas.	Quantidade
Discordo totalmente	0
Discordo	2
Nem concordo nem discordo	10
Concordo	21
Concordo totalmente	14
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmação nº 04

As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	Quantidade
Discordo totalmente	2
Discordo	7
Nem concordo nem discordo	11
Concordo	15
Concordo totalmente	12
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmação nº 05

Aqui, o chefe ajuda os servidores com problemas.	Quantidade
Discordo totalmente	1
Discordo	1
Nem concordo nem discordo	12
Concordo	16
Concordo totalmente	17
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmação nº 06

O chefe elogia quando o servidor faz um bom trabalho.	Quantidade
Discordo totalmente	4
Discordo	5

Nem concordo nem discordo	12
Concordo	13
Concordo totalmente	13
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 07

As mudanças são acompanhadas pelos chefes.	Quantidade
Discordo totalmente	3
Discordo	3
Nem concordo nem discordo	9
Concordo	18
Concordo totalmente	14
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 08

As mudanças no setor são informadas aos servidores.	Quantidade
Discordo totalmente	2
Discordo	4
Nem concordo nem discordo	12
Concordo	20
Concordo totalmente	9
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 09

Aqui, existe planejamento das tarefas.	Quantidade
Discordo totalmente	3
Discordo	7
Nem concordo nem discordo	12
Concordo	18
Concordo totalmente	7
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 10

O servidor pode contar com o apoio do chefe.	Quantidade
Discordo totalmente	0
Discordo	3
Nem concordo nem discordo	10
Concordo	21

Concordo totalmente	13
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 11

As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho são aceitas pela chefia.	Quantidade
Discordo totalmente	1
Discordo	1
Nem concordo nem discordo	18
Concordo	18
Concordo totalmente	9
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 12

O chefe valoriza a opinião dos servidores.	Quantidade
Discordo totalmente	1
Discordo	2
Nem concordo nem discordo	15
Concordo	21
Concordo totalmente	8
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 13

No setor, os servidores têm participação nas mudanças.	Quantidade
Discordo totalmente	3
Discordo	4
Nem concordo nem discordo	19
Concordo	12
Concordo totalmente	9
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 14

O chefe tem respeito pelo servidor.	Quantidade
Discordo totalmente	2
Discordo	0
Nem concordo nem discordo	7
Concordo	19
Concordo totalmente	19

Total	47
--------------	-----------

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 15

O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	Quantidade
Discordo totalmente	3
Discordo	3
Nem concordo nem discordo	12
Concordo	19
Concordo totalmente	10
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 16

A chefia aceita novas formas do servidor realizar suas tarefas.	Quantidade
Discordo totalmente	1
Discordo	3
Nem concordo nem discordo	19
Concordo	17
Concordo totalmente	7
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 17

O diálogo é utilizado para resolver os problemas da instituição.	Quantidade
Discordo totalmente	7
Discordo	3
Nem concordo nem discordo	12
Concordo	16
Concordo totalmente	9
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 18

Os Servidores realizam suas tarefas com satisfação.	Quantidade
Discordo totalmente	5
Discordo	7
Nem concordo nem discordo	12
Concordo	14
Concordo totalmente	9

Total	47
--------------	-----------

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 19

Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	Quantidade
Discordo totalmente	5
Discordo	6
Nem concordo nem discordo	16
Concordo	10
Concordo totalmente	10
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 20

Quando os servidores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	Quantidade
Discordo totalmente	11
Discordo	19
Nem concordo nem discordo	12
Concordo	4
Concordo totalmente	1
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 21

O que os servidores ganham depende das tarefas que eles fazem.	Quantidade
Discordo totalmente	27
Discordo	18
Nem concordo nem discordo	2
Concordo	0
Concordo totalmente	0
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 22

Neste setor, o servidor sabe por que está sendo recompensado.	Quantidade
Discordo totalmente	12
Discordo	8
Nem concordo nem discordo	17
Concordo	8

Concordo totalmente	2
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 23

Esta instituição se preocupa com a saúde de seus servidores.	Quantidade
Discordo totalmente	10
Discordo	11
Nem concordo nem discordo	13
Concordo	11
Concordo totalmente	2
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 24

Esta instituição valoriza o esforço dos funcionários.	Quantidade
Discordo totalmente	12
Discordo	14
Nem concordo nem discordo	14
Concordo	7
Concordo totalmente	0
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 25

As recompensas que o servidor recebe estão dentro das suas expectativas.	Quantidade
Discordo totalmente	14
Discordo	20
Nem concordo nem discordo	12
Concordo	1
Concordo totalmente	0
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 26

O trabalho bem feito é recompensado.	Quantidade
Discordo totalmente	13
Discordo	13
Nem concordo nem discordo	20
Concordo	1

Concordo totalmente	0
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmiação nº 27

A produtividade do servidor tem influência no seu salário.	Quantidade
Discordo totalmente	27
Discordo	14
Nem concordo nem discordo	1
Concordo	4
Concordo totalmente	1
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmiação nº 28

A qualidade do trabalho tem influência no salário do servidor.	Quantidade
Discordo totalmente	26
Discordo	14
Nem concordo nem discordo	4
Concordo	1
Concordo totalmente	2
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmiação nº 29

Os servidores desta instituição têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	Quantidade
Discordo totalmente	3
Discordo	7
Nem concordo nem discordo	15
Concordo	16
Concordo totalmente	6
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmiação nº 30

O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do servidor.	Quantidade
Discordo totalmente	4
Discordo	3
Nem concordo nem discordo	3

Concordo	29
Concordo totalmente	8
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmação nº 31

Nesta instituição, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	Quantidade
Discordo totalmente	1
Discordo	1
Nem concordo nem discordo	11
Concordo	22
Concordo totalmente	12
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmação nº 32

O espaço físico de trabalho é suficiente.	Quantidade
Discordo totalmente	1
Discordo	3
Nem concordo nem discordo	9
Concordo	20
Concordo totalmente	14
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmação nº 33

O ambiente físico de trabalho é agradável.	Quantidade
Discordo totalmente	2
Discordo	3
Nem concordo nem discordo	8
Concordo	26
Concordo totalmente	8
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmação nº 34

Nesta diretoria, o local de trabalho é arejado.	Quantidade
Discordo totalmente	3
Discordo	7
Nem concordo nem discordo	9
Concordo	17

Concordo totalmente	11
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 35

Nesta diretoria, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	Quantidade
Discordo totalmente	2
Discordo	4
Nem concordo nem discordo	10
Concordo	20
Concordo totalmente	11
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 36

Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	Quantidade
Discordo totalmente	1
Discordo	3
Nem concordo nem discordo	5
Concordo	22
Concordo totalmente	16
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 37

O setor de trabalho é limpo.	Quantidade
Discordo totalmente	0
Discordo	3
Nem concordo nem discordo	7
Concordo	25
Concordo totalmente	12
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 38

Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do servidor no trabalho.	Quantidade
Discordo totalmente	1
Discordo	4
Nem concordo nem discordo	15
Concordo	18

Concordo totalmente	9
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 39

O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	Quantidade
Discordo totalmente	3
Discordo	5
Nem concordo nem discordo	8
Concordo	27
Concordo totalmente	4
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 40

Aqui existe controle exagerado sobre os servidores.	Quantidade
Discordo totalmente	2
Discordo	17
Nem concordo nem discordo	19
Concordo	4
Concordo totalmente	5
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 41

Neste setor, tudo é controlado.	Quantidade
Discordo totalmente	2
Discordo	17
Nem concordo nem discordo	15
Concordo	11
Concordo totalmente	2
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 42

Esta instituição exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	Quantidade
Discordo totalmente	1
Discordo	0
Nem concordo nem discordo	14
Concordo	25
Concordo totalmente	7

Total	47
--------------	-----------

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 43

A frequência dos servidores é controlada com rigor por esta diretoria.	Quantidade
Discordo totalmente	3
Discordo	4
Nem concordo nem discordo	16
Concordo	14
Concordo totalmente	10
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 44

Aqui, o chefe usa as regras disponíveis para punir os servidores.	Quantidade
Discordo totalmente	7
Discordo	7
Nem concordo nem discordo	24
Concordo	8
Concordo totalmente	1
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 45

Os horários dos servidores são cobrados com rigor.	Quantidade
Discordo totalmente	5
Discordo	6
Nem concordo nem discordo	14
Concordo	14
Concordo totalmente	8
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 46

Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	Quantidade
Discordo totalmente	10
Discordo	14
Nem concordo nem discordo	16
Concordo	7
Concordo totalmente	0

Total	47
--------------	-----------

Fonte: dados da pesquisa

Afirmação nº 47

Nesse setor, nada é feito sem a autorização do chefe.	Quantidade
Discordo totalmente	0
Discordo	6
Nem concordo nem discordo	11
Concordo	23
Concordo totalmente	7
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmação nº 48

As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	Quantidade
Discordo totalmente	2
Discordo	2
Nem concordo nem discordo	6
Concordo	20
Concordo totalmente	17
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmação nº 49

O servidor que comete um erro é ajudado pelos colegas.	Quantidade
Discordo totalmente	2
Discordo	4
Nem concordo nem discordo	8
Concordo	18
Concordo totalmente	15
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmação nº 50

Aqui, os colegas auxiliam um novo servidor em suas dificuldades.	Quantidade
Discordo totalmente	1
Discordo	1
Nem concordo nem discordo	3
Concordo	23
Concordo totalmente	19

Total	47
--------------	-----------

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 51

Aqui, neste setor, existe cooperação entre os colegas.	Quantidade
Discordo totalmente	0
Discordo	1
Nem concordo nem discordo	7
Concordo	21
Concordo totalmente	18
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 52

Neste setor, os servidores recebem bem um novo colega.	Quantidade
Discordo totalmente	0
Discordo	1
Nem concordo nem discordo	3
Concordo	22
Concordo totalmente	21
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 53

Existe integração entre os servidores nesta instituição.	Quantidade
Discordo totalmente	3
Discordo	6
Nem concordo nem discordo	12
Concordo	17
Concordo totalmente	9
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmção nº 54

Os servidores se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	Quantidade
Discordo totalmente	2
Discordo	9

Nem concordo nem discordo	14
Concordo	17
Concordo totalmente	5
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmação nº 55

Sinto-me motivado em relação ao trabalho nessa diretoria.	Quantidade
Discordo totalmente	4
Discordo	3
Nem concordo nem discordo	19
Concordo	13
Concordo totalmente	8
Total	47

Fonte: dados da pesquisa

Afirmação nº 56

Estou satisfeito com as possibilidades de desenvolvimento profissional dentro da minha diretoria.	Quantidade
Discordo totalmente	11
Discordo	9
Nem concordo nem discordo	13
Concordo	10
Concordo totalmente	4
Total	47

Fonte: dados da pesquisa