



CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A DIMENSÃO LIDERANÇA EM UMA DELEGACIA REGIONAL DA POLÍCIA CIVIL DE SANTA CATARINA

ORGANIZATIONAL CLIMATE: A STUDY ON THE LEADERSHIP DIMENSION IN A REGIONAL CIVIL POLICE STATION IN SANTA CATARINA

Vanessa Laner Garcia Costa²⁹
Márcia Cristiane Nunes-Scardueli³⁰
Maria Aparecida Casagrande³¹
Diogo Picchioni Soares³²

Resumo: O presente artigo discorre acerca da importância da liderança na Administração Pública, a partir da percepção dos policiais civis da Região Administrativa de Palhoça, Santa Catarina, Brasil. Para tanto, utilizou-se de um recorte do instrumento psicométrico de pesquisa de clima organizacional construído pela Coordenadoria de Valorização Profissional (CVP) da Polícia Civil de Santa Catarina (PCSC). Tal instrumento, denominado Questionário de Clima Organizacional da Polícia Civil, originou-se de um estudo mais abrangente, embora neste artigo sejam apresentados e analisados os dados referentes à dimensão Liderança. Para tanto, utilizou-se de uma escala de atitudes de cinco pontos (tipo Likert). Os questionários foram acessados por meio de links enviados aos endereços de e-mail funcional dos participantes. Na primeira seção deste artigo, dedicada ao referencial teórico, é realizada uma breve explanação sobre o conceito de Liderança, apresentando também o construto Clima Organizacional e assuntos correlatos. A seguir, foram detalhados os aspectos metodológicos da pesquisa, que possui caráter exploratório e quantitativo, envolvendo aplicação de questionários e análises por meio de técnicas estatísticas. No trabalho em questão, a população-alvo de pesquisa compreendeu 55 policiais, abrangendo todas as carreiras da PCSC. Dando sequência, são demonstrados os dados coletados juntamente com suas análises e, por fim, são expostas as considerações finais acerca do tema. A pesquisa efetuada revela que o método de gestão da liderança na Polícia Civil suscita um impacto positivo no clima organizacional, como evidenciado pelo alto nível de concordância e satisfação dos servidores com seus gestores.

Palavras-chave: escala; satisfação; servidores; instrumentalização psicológica; liderança.

Abstract: This article discusses the importance of leadership in Public Administration, based on the perception of civil police officers from the administrative region of Palhoça, Santa Catarina, Brazil. For this study, a portion of the psychometric instrument for organizational climate research, developed by the Civil Police Professional Valorization Coordination Office (Coordenadoria de Valorização Profissional da Polícia Civil de Santa Catarina (PCSC)), was used. This instrument, named Organizational Climate Questionnaire

²⁹Especialista em Gestão de Segurança Pública e Investigação Criminal Aplicada (ACADEPOL, 2020), Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas (UNIVALI, 2012). Psicóloga policial civil em Santa Catarina. E-mail: vanessa-costa@pc.sc.gov.br.

³⁰ Doutora e Mestra em Ciências da Linguagem. Docente do curso de Especialização em Gestão da Segurança Pública e Investigação Criminal Aplicada da Academia de Polícia Civil de Santa Catarina. Agente de Polícia Civil em Santa Catarina. E-mail: nunes.marcia.cristiane@gmail.com.

³¹ Mestra em Educação. Docente do curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública e Investigação Criminal Aplicada da Academia de Polícia Civil de Santa Catarina. Agente de Polícia Civil em Santa Catarina. E-mail: cidamaria.pcsc@gmail.com.

³² Doutor em Psicologia (UFSC, 2017). Mestre em Psicologia (UFPR, 2011). Especialista em Psicologia do Trabalho (UFPR, 2011). Graduado em Psicologia (UFPR, 2007). Psicólogo policial civil em Santa Catarina (2012). E-mail: diogo-soares@pc.sc.gov.br.



(Questionário de Clima Organizacional da Polícia Civil (QOCPC)), originated from a broader study. In this article, though, only the data related to the Leadership dimension is presented and analyzed. The instrument utilized a 5-point attitude scale (Likert-type). The questionnaires were accessed through web links sent to the participants' work email addresses. The first section of this article, dedicated to the theoretical framework, provides a brief explanation of the concept of Leadership, presenting the construct of Organizational Climate, and related subjects. Next up, the methodological aspects of the exploratory research are detailed, and the method of study is classified as probabilistic sampling. In this work, the target population comprised 55 police officers, encompassing all careers within the PCSC. Subsequently, the collected data are presented along with their analysis, and finally, in the last section, concluding remarks about the topic are made. The research reveals that the leadership management method in the Civil Police has a positive impact on the organizational climate, as evidenced by the high level of agreement and satisfaction of the employees with their managers.

Keywords: scale; satisfaction; servers; psychological instrumentalization; leadership.

1 INTRODUÇÃO

Inúmeros problemas assolam a gestão de entidades públicas. Contudo, apesar dos diversos desafios, a Administração Pública permanece buscando o aperfeiçoamento dos serviços prestados, bem como abarcar diferentes necessidades e, assim, atender às demandas advindas da sociedade. Isto ocorre, pois, os usuários do serviço público vêm exigindo uma atuação cada vez mais voltada à obtenção de resultados, ou seja, ações que demonstrem eficiência e eficácia governamental.

A qualidade dos serviços prestados, a transparência, a ética e a adequação às necessidades dos usuários têm sido fatores importantes ao sucesso das instituições públicas e privadas. Neste sentido, observa-se que há necessidade de adequação e atualização da gestão estratégica das organizações, incluindo a gestão de pessoas, além da preocupação com o avanço tecnológico, entre outras ferramentas. Ainda que tais fatores não sejam novos dentro das organizações privadas, para a esfera pública são questões ainda recentes e em constante transformação e melhoria.

Não raro, identifica-se falta de tecnicidade e obstáculos para gestão estratégica de pessoas em entidades públicas. É comum que a nomeação de profissionais para assumir cargos de gestão ocorra sem processos seletivos que poderiam auxiliar na identificação dos perfis de gestão e das competências necessárias a cada cargo (SCHIKMANN, 2010). A falta de tecnicidade suscita que mecanismos sistemáticos que vão na contramão da busca por resultados acabem se sobressaindo, como a valorização acentuada do tempo de serviço, em detrimento de competências e habilidades técnicas, déficits meritocráticos e de



transparência na gestão, entre outros. Desta forma, a busca por desenvolvimento e aprimoramento, bem como a aquisição de novas competências acabam esquecidos e sem incentivo. Schikmann (2010) pondera que a transformação dos órgãos públicos para um modelo pautado por resultados demanda a quebra de padrões gerenciais vigentes.

A Constituição de 1988 estabelece que o comportamento dos gestores deve estar em conformidade com os princípios constitucionais da administração pública, a saber: princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Portanto, cabe ao gestor público orientar, influenciar e integrar sua equipe, exigindo eficiência e eficácia na prestação de serviços, agregando novos valores à administração em prol de serviços públicos de qualidade. Ocorre, porém, que o requisito inicial para entrada na carreira de Delegado na Polícia Civil de Santa Catarina – a quem geralmente cabe o papel de líder na Polícia Civil, com graduação em Direito – não traz consigo noções de administração, gestão estratégica, ou mesmo gestão de pessoas.

Além disso, muitos profissionais têm na polícia sua entrada para o mercado de trabalho, não tendo experiências anteriores que proporcionassem conhecimentos, habilidade e atitudes para atuação como gestor. Concomitantemente, competências específicas como liderança geralmente não são avaliadas nos processos seletivos públicos, ficando a cargo de cada profissional seu autodesenvolvimento para bom desempenho de tal atribuição.

Após serem aprovados em concurso público, os candidatos passam, obrigatoriamente, pela formação inicial proposta pela Academia de Polícia Civil de Santa Catarina (ACADEPOL). Durante esse período, são ministradas disciplinas que levam em consideração a necessidade de gestão. No curso de Formação Policial da ACADEPOL/SC, são abordadas quatro disciplinas relacionadas ao tema da liderança: Gestão de Delegacias, Gestão de Pessoas, Gerenciamento de Crises e Princípios da Excelência no Atendimento. No entanto, o curso de formação policial em si parece não ser suficiente para desenvolver as competências necessárias nos profissionais, como a liderança, as quais exigem não apenas conhecimentos teóricos, mas também a oportunidade de aprimorar habilidades e atitudes que só podem ser adquiridas na prática.

A liderança deve, primordialmente, saber lidar com as pessoas, tendo em vista que é por meio delas que as ações serão efetivadas. O desempenho dessa



função voltada para orientar, treinar e coordenar a atividade de seus liderados influencia decisivamente nas relações interpessoais internas da organização, afetando inclusive questões de motivação, clima organizacional e resultados organizacionais.

Mostra-se de fundamental importância a liderança frente aos resultados e ao desempenho de uma equipe. A capacidade de liderar influencia fortemente nas ações de um grupo, podendo motivar as pessoas para atingir os objetivos da organização, assim como provocar desmotivação. O poder de persuasão do gestor pode envolver a equipe para ação, mas quando um gestor desconhece sua função de liderança, suas competências e seu poder de influenciar as pessoas e a eficiência organizacional são afetadas negativamente. No âmbito público, isso se transmite à sociedade. Assim como nas empresas privadas, a administração pública requer a presença marcante do líder.

Outro fator preponderante que influencia desempenho, produtividade, absenteísmo e motivação dos trabalhadores é o Clima Organizacional (CO). Cada vez mais, torna-se fundamental para a Administração Pública compreender o contexto de trabalho que envolve os servidores, de que forma ele afeta o seu comportamento e suas atitudes, além da sua qualidade de vida e seu desempenho.

Busca-se com este artigo discorrer acerca da importância da liderança na administração pública, a partir da percepção dos policiais civis de uma determinada região de Santa Catarina sobre seus líderes, valendo-se de uma Escala de Clima Organizacional. Para tanto, fez-se um recorte de uma pesquisa de Clima Organizacional realizada na 30ª Delegacia Regional de Polícia de Palhoça/SC no período entre 23/08/2019 e 16/09/2019. O instrumento utilizado para realizar a pesquisa foi desenvolvido e aplicado pela Gerência de Gestão de Pessoas, por meio da Coordenadoria de Valorização Profissional e será apresentado, adiante, nos aspectos metodológicos.

O artigo em questão foi dividido em cinco seções. Após a introdução, o leitor encontrará o embasamento conceitual e teórico para o estudo em questão, discorrendo sobre os principais referenciais e conceitos que fundamentam a pesquisa. Em seguida, o tópico "Aspectos Metodológicos" descreve os procedimentos metodológicos adotados, detalhando a metodologia de pesquisa, a seleção da amostra e outras informações relacionadas à abordagem do estudo. A



penúltima seção, intitulada "Discussão e Análise dos Dados", é dedicada à análise e interpretação dos dados coletados, oferecendo uma discussão dos resultados obtidos durante a pesquisa. Por fim, estão as "Considerações Finais" e "Referências", que apresentam as conclusões, limitações e reflexões finais do estudo, assim como as fontes bibliográficas e recursos utilizados ao longo do artigo.

2 LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL VARIÁVEIS CONSEQUENTES E INTERVENIENTES

A importância da gestão de pessoas no cenário atual é ampla e sempre foi destaque dentro de uma organização. A definição de liderança revela-se diversificada e de difícil conceituação, visto que seu conceito vem mudando ao longo dos anos. A figura do gestor esteve, por muito tempo, relacionada a alguém que determina e estabelece atribuições, enquanto outros ficam em posição de subordinação, recebendo ordens, sem espaço para questionamentos ou diálogo.

Contudo, após o fenômeno da globalização e de diversas mudanças na sociedade, houve a necessidade de reinvenção desta forma de administração e novos aspectos da liderança começaram a tomar forma. Conforme Rizzati (2002), o líder tem importância em todas as organizações humanas, especialmente nas organizações de trabalho.

Chiavenato (2006) esclarece que o líder deve compreender e dominar a natureza humana para poder argumentar, persuadir, influenciar e conduzir as pessoas para o alcance de metas e resultados. De acordo com Bass (1990), os líderes são agentes de mudança que praticam atos que afetam profundamente seus subordinados. Bateman e Snell (2010) acrescentam que o líder deve potencializar as competências individuais e coletivas, estimular a construção de uma equipe com alto desempenho para o alcance de metas, estabelecendo uma relação próxima permeada pelo diálogo.

A literatura aponta uma série de características que envolvem a liderança, delineando traços de personalidade e valores individuais; questões relacionadas às circunstâncias da relação entre líder e liderado; estilos de liderança (liderança autocrática, liberal ou democrática); bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes que podem influenciar os funcionários.

Segundo Kouzes (1991), a credibilidade é o fundamento da liderança. Ou seja, se o gestor é percebido com credibilidade por sua equipe, há maior chance de



os funcionários se orgulharem da instituição, observarem compatibilidades entre seus valores e os valores da instituição e expressarem senso de propriedade em relação à empresa. Contudo, quando há baixa credibilidade, a tendência é de que os funcionários sejam motivados, preponderantemente, por dinheiro. Além disso, expressam opiniões positivas sobre a instituição somente enquanto estão trabalhando e o fazem de forma diferente quando em particular, além de acreditarem que os outros funcionários somente produzem quando vigiados.

Bergamini (1994) afirma que a eficácia da liderança representa a habilidade em tornar significativa uma atribuição para aquele que a executa. Bem assim, suscitar sentido ao trabalho, a fim de induzir os trabalhadores a realizar ações na direção de metas comuns.

De acordo com Benevides (2010), a evolução dos estudos sobre liderança oportuniza a compreensão de inúmeros recortes acerca deste conceito: estilos de liderança (autocrática, liberal, democrática); liderança situacional (concentra-se em uma inter-relação entre líder e liderado e traz consigo a ideia de que não há um único modo de influenciar as pessoas); liderança transformacional (líder que incentiva pessoas para ação, transformando subordinados/seguidores em outros líderes, e transforma estes líderes em agentes de mudança).

Apesar de incontáveis e diversificados os entendimentos sobre o conceito de liderança, é possível observar um ponto de convergência entre muitos estudos e teóricos, que em sua maioria apontam para a compreensão de que o líder é aquela pessoa que afeta de forma efetiva e profunda o comportamento de seus liderados a fim de alcançar objetivos, metas e resultados. Pode-se somar a esta concepção a importância existente em promover o desenvolvimento profissional para maior engajamento no trabalho.

Liderança ainda é um desafio para as organizações, visto que o líder influencia diretamente no clima organizacional e na motivação dos colaboradores. Ainda, pode diminuir ou aumentar consideravelmente a produtividade, a rotatividade e o absenteísmo de uma empresa. Conforme Milanez (2017), as principais funções de um líder em uma organização de trabalho seriam: conciliar diferentes interesses e pontos de vista, apaziguar e mediar conflitos, transformar um grupo de pessoas sem articulação em uma equipe consistente, fortalecer vínculos que geram harmonia e oportunizar condições mínimas para motivação dos subordinados. Cabe ainda ao líder reconhecer o trabalho bem executado e



propor desafios que motivem sua equipe a fim de gerar oportunidades de realização a seus liderados.

Para delimitação desta pesquisa, optou-se por utilizar o conceito de liderança adotado na definição operacional proposta no instrumento de Pesquisa Organizacional construído para a Polícia Civil de Santa Catarina, o qual defende que liderar contempla ações do gestor na condução da equipe, abrange os valores cultivados pelo líder (credibilidade, confiança e imparcialidade), suas habilidades na gestão de pessoas, e aspectos relacionados ao conhecimento e domínio das atribuições do trabalho realizado por sua equipe.

O líder possui um papel fundamental, pois é por seu intermédio que a organização poderá alcançar desenvolvimento nos diferentes setores que alicerçam, gerando alto rendimento e motivação entre os seus membros. Assim, vislumbra-se como necessária a avaliação do clima organizacional que possibilite o bem-estar e a satisfação da equipe.

Segundo Puente-Palacios (2006), o vocábulo clima organizacional é, nitidamente, uma metáfora advinda da meteorologia, em que o intuito é a compreensão dos fenômenos que afetam o ambiente de trabalho e são percebidos de diferentes formas pelos trabalhadores envolvidos, por meio das percepções compartilhadas entre eles. É um conceito dinâmico e complexo, construído a partir da interação de diferentes variáveis organizacionais e pessoais. Este construto exprime um fenômeno perceptual duradouro relacionado a fatores da natureza do trabalho e às relações pessoais.

Ainda que clima e cultura organizacional atuem conjuntamente no direcionamento dos comportamentos dos membros da organização (PUENTE-PALACIOS, 2006), há que se fazer uma distinção entre tais conceitos e outros construtos correlatos ao Clima Organizacional. Dentre os conceitos mais próximos está o clima psicológico, a satisfação no trabalho e a cultura organizacional. Martins (2008) traz a diferenciação entre cada um destes conceitos, e pontua que estes construtos não podem ser considerados sinônimos.

Outros autores corroboram esta diferenciação, auxiliando na definição de cada um destes construtos correlatos. Segundo Martins et al. (2004, p. 40), enquanto “[...] clima organizacional parece ser constituído por elementos cognitivos, clima psicológico parece constituir-se de elementos afetivos”. O clima psicológico encontra-se associado em maior intensidade com elementos afetivos



do ambiente de trabalho e percepções individuais.

Segundo Fraser (1996, apud MARQUEZE; MORENO, 2005, p. 71), a concepção de satisfação no trabalho é entendida como um “[...] estado pessoal, subjetivo, dinâmico e constantemente modificável por condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do trabalhador”.

A cultura organizacional, por sua vez, reflete valores, crenças, tradições e hábitos compartilhados pelos membros de uma organização (FLEURY, 1987). Esse conjunto de hábitos e crenças é estabelecido mediante normas, valores, atitudes e expectativas e que são partilhados pelos membros da organização (CHIAVENATO, 2012). Nesse sentido, a concepção de cultura traz consigo o entendimento de aspectos laborais arraigados e perenes, que perduram ao longo do tempo e têm consigo lenta variância.

O clima organizacional deve ser concebido como um elemento a mais, que afeta o comportamento e desempenho dos indivíduos nas organizações e não mero reflexo da cultura (PUENTE-PALACIOS, 2006). O conceito de clima organizacional pode ser compreendido também como a percepção coletiva dos trabalhadores acerca de aspectos da vida organizacional, caracterizando uma condição temporária que regula as ações no ambiente laboral (MARTINS, 2008; RUEDA e SANTOS, 2011).

Segundo os estudos capitaneados por SCHULZE et al. (2021), a definição operacional de clima organizacional deve levar em consideração sete fatores. São eles: percepção sobre a chefia; valorização profissional; relacionamento interpessoal; identificação com o trabalho; desenvolvimento profissional; conforto e equipamentos; e carga de trabalho. O trabalho em questão foi realizado a partir da análise fatorial exploratória, a qual demonstrou indícios de validade interna do Questionário de Clima Organizacional da Polícia Civil (QCOPC).

Os autores (SCHULZE et al., 2021) apontam que o fator liderança contemplou metade do total explicado para clima organizacional, sendo este fator aquele com maior contribuição para a variância da percepção dentro do modelo descrito, apontando para o papel fundamental da chefia ou liderança no clima organizacional da Polícia Civil de Santa Catarina. Neste sentido, a percepção dos respondentes sobre sua liderança sugeriu que existem bons vínculos entre subordinados e seus gestores na PCSC (SCHULZE et al., 2021).

A relevância da liderança no contexto dos resultados e do desempenho de



uma equipe deve ser considerada, tendo em vista o fato de que a habilidade de liderar exerce uma influência significativa sobre as ações de um grupo, podendo tanto motivar as pessoas a alcançar os objetivos da organização quanto gerar desânimo (SCHULZE et al., 2021).

Almeida et al. (2017) demonstram a importância que o líder assume frente ao clima organizacional, bem como a sua influência sobre esse aspecto. Os autores apontam que a harmonia do ambiente de trabalho, bem como a satisfação dos funcionários estão intimamente ligadas à figura do líder, sendo fundamental que esse profissional saiba ouvir e ajudar as pessoas no compromisso com a instituição. Para os autores “O líder deve saber lidar, também, com os conflitos que venham surgir, transformando-os em resultados construtivos, fazendo com que sua equipe reflita e amadureça diante das desavenças” (ALMEIDA et al., 2017, p. 216). Eles defendem, ainda, que “O líder tem a grande responsabilidade de construir um clima organizacional satisfatório e equilibrado para que haja boas relações de trabalho e resultados positivos” (ALMEIDA et al., 2017, p. 216).

Levando em consideração que o clima organizacional é multifatorial e compartilhado (PUENTE-PALACIOS, 2006), que pode ser afetado por diversas condições, devemos considerar que o clima organizacional influencia a liderança, ou a liderança interfere no clima organizacional? Martins, Oliveira, Silva, Pereira, e Souza, (2004) explicitam que o clima organizacional é variável, consequente e interveniente, ou seja, pode ser tanto preditor quanto como consequente de outras variáveis.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa de clima organizacional, quando bem estruturada, transmite-se em um instrumento seguro e confiável de verificação dos problemas que assolam a administração de recursos humanos. As análises proporcionadas por esta metodologia de pesquisa são fundamentais para o êxito de programas institucionais; melhoria da qualidade de vida no trabalho e incremento do desempenho dos profissionais que compõem a organização de trabalho (BISPO, 2006).

Na literatura, são encontrados diversos modelos de escalas de clima organizacional, embora o construto em questão deva levar em consideração questões particulares de cada instituição, como seu ramo de atuação, sua



personalidade jurídica (pública ou privada), sua cultura organizacional, seu planejamento estratégico, entre outras variáveis. A partir deste entendimento, verificou-se a necessidade de construção de um instrumento específico para a Polícia Civil de Santa Catarina.

A preocupação com o método para construção de novos conhecimentos se demonstra fundamental a todo trabalho científico. Laville; Dionne (1999) alertam sobre a imprescindibilidade do rigor técnico quanto ao método científico na elaboração de pesquisas confiáveis e válidas. A metodologia, além de refletir uma descrição formal das técnicas e métodos, indica a leitura do pesquisador acerca das hipóteses levantadas. Tal procedimento delinea como os objetivos estipulados serão alcançados: a amostragem, bem como as formas de coleta, organização e análise dos dados.

O estudo em questão se classifica como exploratório, que, de acordo com Gil (1999), objetiva proporcionar uma visão geral sobre determinado fato, desenvolvendo e esclarecendo conceitos e ideias gerais para formulação de problemas específicos ou hipóteses pesquisáveis em estudos subsequentes. No que tange à natureza da investigação, optou-se pelo método quantitativo. Este, segundo Richardson (1999), caracteriza-se pela aplicação da quantificação para coleta e tratamento de dados por meio de técnicas estatísticas. Busca-se a validação das hipóteses levantadas com dados estruturados e estatísticos.

A classificação do método quanto à escolha do objetivo de estudo se revela com amostragem probabilística. Amostra é um subgrupo populacional, constituído de algumas unidades de observação, que possui as mesmas características da população selecionada para participação da pesquisa.

No trabalho em questão, a população-alvo atingida envolveu 55 policiais da 30ª Regional de Polícia Civil do Estado de Santa Catarina, abrangendo todas as carreiras da Polícia Civil (delegados, escrivães, agentes e psicólogos policiais). Foram estudadas diferentes unidades lotacionais nas delegacias da comarca, nas delegacias dos municípios e nas delegacias especializadas que compõem essa região policial.

A 30ª Delegacia Regional de Polícia localizada no município de Palhoça possui um efetivo de 109 servidores, entre policiais civis, funcionários terceirizados e estagiários. A região policial é composta por doze unidades policiais, sendo sete



Delegacias Municipais³³, duas Delegacias Especializadas³⁴, uma Delegacia de Comarca, uma CIRETRAN (Circunscrição Regional de Trânsito), e uma Subdelegacia na Praia da Pinheira (Distrito de Enseada do Brito - Comarca de Palhoça).

Para a coleta de dados optou-se pelo uso de um questionário online, construído pela Gerência de Gestão de Pessoas da Polícia Civil, por meio da Coordenadoria de Valorização Profissional, denominado Questionário de Clima Organizacional da Polícia Civil – QCOPC – (apêndice 01) embasado no Planejamento Estratégico da Polícia Civil, e construído a partir da Escala de Clima Organizacional – ECO (Martins, 2008). O questionário apresentou enunciados sobre determinado tema e foram oferecidas opções para que o respondente indicasse a alternativa que melhor correspondesse à sua opinião (LAVILLE; DIONNE, 1999). O link de acesso foi remetido aos e-mails de todos os policiais das unidades policiais componentes da 30ª Regional de Polícia, tendo ficado disponível de 23 de agosto a 09 de setembro de 2019.

Neste instrumento, utilizou-se uma escala de atitudes (tipo Likert com 5 pontos), que, conforme demonstrado por Thurstone (1928) e Likert (1932), possibilita a mensuração de atitudes com a verificação do nível de concordância do sujeito com uma sentença que expressa algo favorável ou desfavorável em relação ao objeto pesquisado. O instrumento em questão apresentou os seguintes rótulos: 1 - Discordo sempre; 2 – Discordo na maioria das vezes; 3 – Não discordo, nem concordo; 4 – Concordo na maioria das vezes e 5 – Concordo sempre. O QCOPC abarcou oito dimensões de pesquisa dentre 50 proposições. Os conceitos de cada dimensão serão vistos resumidamente a seguir, embora caiba explicitar que este estudo terá seu foco em apenas uma das dimensões, qual seja, LIDERANÇA:

1. *Identificação com o trabalho*: busca compreender se há adequação entre as funções do servidor e seu perfil, e verificar se há identificação do servidor à função desenvolvida;
2. *Valorização profissional*: busca verificar se os servidores se sentem reconhecidos pela instituição, bem como sua percepção das políticas institucionais para reconhecimento e valorização;

³³ Delegacias Municipais de Polícia: Águas Mornas, Angelina, Anitápolis, Rancho Queimado, São Bonifácio, Santo Amaro da Imperatriz.

³⁴ DPCAMI – Delegacia de Proteção à Criança, Adolescente, Mulher e Idoso e DIC – Divisão de Investigação Criminal.



3. *Desenvolvimento profissional*: busca analisar o acesso dos policiais aos cursos ofertados pela instituição, além dos resultados alcançados por meio dos cursos de capacitação e treinamento;
4. *Pressão e sobrecarga*: busca perceber a pressão por produtividade exercida pela chefia, por órgãos externos e pelo público, considerando o número de servidores e a quantidade de trabalho;
5. *Estrutura física e equipamentos*: busca identificar se o ambiente físico, a segurança, o conforto e os instrumentos de trabalho proporcionados pela Instituição aos servidores atendem às necessidades laborais;
6. *Relacionamento interpessoal*: descreve a forma com que as relações interpessoais entre pares e chefias influenciam o trabalho dos servidores, gerando confiança, coesão, cooperação e apoio mútuo.
7. *Políticas de gestão organizacional*: busca identificar a forma como os servidores percebem e consideram as políticas de gestão institucionais;
8. *Liderança*: contempla ações do líder na condução da equipe, valores cultivados (credibilidade, confiança e imparcialidade), habilidade na gestão de pessoas e aspectos relacionados ao conhecimento e domínio das atribuições da delegacia.

Antes de iniciar a coleta de dados, foi necessário realizar um amplo trabalho de sensibilização e conscientização dos servidores a fim de esclarecer a finalidade, os objetivos e a importância da pesquisa de clima organizacional. Tal sensibilização objetivou esclarecer questões relativas ao imaginário persecutório de muitos profissionais que temiam ser identificados. Além disso, buscou-se clarificar a importância da máxima sinceridade e transparência nas respostas, para oportunizar a obtenção de dados mais fiéis possíveis que expressem claramente o nível de relacionamento entre a instituição e os seus servidores. Todos os funcionários obtiveram acesso ao questionário, ainda que a participação na pesquisa tenha sido totalmente voluntária, e os dados obtidos tratados de forma confidencial. Outro fator significativo se refere ao número de participantes, considerando que, quanto maior o número de funcionários respondentes, mais fiel o contexto traçado (BISPO, 2006).

Os questionários foram acessados por meio de link enviado aos endereços de e-mail funcional dos participantes. O processo de administração da coleta e relatórios de dados foi realizado no programa LimeSurvey (versão 3.8.1), de código



aberto, hospedado na rede interna da PCSC em servidor próprio ([HTTP://intranet.pc.sc.gov.br/survey/](http://intranet.pc.sc.gov.br/survey/)).

Os participantes do questionário, ao receberem o link, acessaram a plataforma de pesquisa e tiveram acesso à leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (apêndice 02). Após lerem o Termo, tiveram a opção de desistir da participação na pesquisa ou concordar e dar continuidade ao questionário.

Depois de coletados os dados, foram transferidos para um sistema de tratamento e tabulação de dados software livre JASP (versão 0.11.1), o qual permitiu algumas análises de modo a identificar possíveis relações entre o clima organizacional, a dimensão liderança e as variáveis sociodemográficas.

Conforme já mencionado anteriormente, este estudo trará um recorte da dimensão “Liderança” que será discutido a partir da próxima seção.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados descritos a seguir foram embasados nas informações colhidas a partir da aplicação do questionário QCOPC e de dados consultados no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos na Polícia Civil (SIGRH). Os dados do estudo visam compreender qual a percepção dos servidores da 30ª DRP sobre suas lideranças. As informações foram trabalhadas em busca de reflexões que pudessem contribuir para os líderes dessa Região.

A análise de dados considerou apenas os questionários concluídos. Do público alvo da pesquisa (N=109), houve um total de 55 profissionais que concluíram o questionário, consistindo em 50,45% de servidores lotados na região delimitada pelo estudo. A amostra foi composta por 38 agentes (69,1%), 7 delegados (12,7%), 6 escrivães (10,9%), 2 psicólogos (3,6%) e 2 funcionários terceirizados (3,6%).

A amostra esteve representada em sua maioria pelo sexo masculino (63,6%). Deve ser levado em consideração o fato de a Polícia Civil de Santa Catarina ser predominantemente formada por homens (61,14%)³⁵. A Tabela 01 demonstra os percentuais de resposta de acordo com os dados sociodemográficos: sexo, escolaridade, cargo, e unidade de trabalho.

³⁵ Dado coletado no SIGRH – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos.

**Tabela 01** - Totais e percentuais em relação a sexo, escolaridade, cargos e unidade

		N	%
Sexo	Feminino	20	36,4
	Masculino	35	63,6
Escolaridade	Médio Completo	7	12,7
	Superior completo	17	30,9
	Pós-graduação	31	56,4
Cargo	Agente de Polícia	38	69,1
	Escrivão de Polícia	6	10,9
	Psicólogo Policial	2	3,6
	Delegado de Polícia	7	12,7
	Terceirizado	2	3,6
Unidade	DPCAMI	11	20,0
	DPCo	23	41,8
	DPMu	3	5,5
	DRP	3	5,5
	Ciretran/Citran	4	7,3
	DIC e Centrais de Investigação	11	20,0
Total		55	100,0

Fonte: Elaborada pelos autores, 2019

Foi possível observar que os maiores índices de participação foram identificados na DPCAMI e DPCo, unidades que têm maior contingente de policiais. Durante o período compreendido pela pesquisa verificou-se que 17% da população da 30ª DRP estava temporariamente afastada por férias, licença-prêmio e luto, não havendo, no entanto, nenhum servidor em LTS (Licença para Tratamento de Saúde). O sistema utilizado para responder os questionários (Limesurvey) apontou que o tempo médio de resposta correspondeu a aproximadamente dezesseis minutos.

A seguir, na Tabela 02, serão apresentadas as afirmativas que compuseram a dimensão liderança, o número de respondentes, médias de resposta e dados de desvio-padrão.

**Tabela 02** – Número de respondentes, média e desvio-padrão de cada afirmativa

<i>Afirmativa</i>	<i>Respondentes</i>	<i>Média</i>	<i>DP</i>
1. A chefia imediata desfruta de credibilidade junto à comunidade atendida.	55	4,16	0,96
2. Considero os princípios da chefia coerentes com a instituição.	55	3,87	0,82
3. A chefia imediata demonstra imparcialidade com os membros da equipe.	55	3,98	1,03
4. A comunicação estabelecida com a minha chefia imediata é adequada.	55	4,35	0,78
5. A chefia imediata contribui com o trabalho da equipe nesta unidade.	55	4,33	0,75
6. A chefia imediata tem respeito pelos servidores.	55	4,62	0,76
7. Os conflitos que acontecem na minha unidade são resolvidos pela chefia imediata.	55	4,11	0,79
8. Consigo usufruir de minhas férias sem interferências da minha chefia.	55	4,36	0,78

Fonte: Elaborada pelos autores, 2019

Conforme pode ser observado na Tabela 02, as médias aritméticas, de forma geral, são positivas. Em sua maioria, apresentaram índice igual ou maior que quatro, significando alto nível de concordância com as afirmativas. Feijoo (2010, p. 26) esclarece que “A média aritmética, aumentada e subtraída de um desvio-padrão, indica uma faixa de normalidade na qual há uma incidência maior das observações”. É possível observar que a maior média aritmética foi expressa na afirmativa 06 – *A chefia imediata tem respeito pelos servidores* – que buscava mapear a sensação de respeito dos servidores em relação à sua chefia.

Diferentes autores postulam que um líder consegue criar fortes vínculos com seus liderados quando há um relacionamento baseado na confiança, gerando assim respeito e lealdade. Portanto, propiciando o alcance de elevados desempenhos com as suas equipes de trabalho. (BERGAMINI, *et al.* 2002; GOMES, *et al.* 2015; ZANINI, *et al.* 2013).

Zanini *et al.* (2013) argumenta que um líder eficiente exerce influência positiva sobre seus liderados. Para tanto, é necessário que conquiste a confiança, gerando maior credibilidade junto a seus seguidores (BERGAMINI, 2002). Na afirmativa 01 – *A chefia imediata desfruta de credibilidade junto à comunidade atendida* – a credibilidade apontada refere-se à comunidade atendida pela delegacia, mas demonstra também a percepção dos respondentes sobre esse



atributo da chefia imediata. Nessa sentença se verificou elevada média aritmética ($M=4,16$), demonstrando a concordância dos respondentes.

Bergamini (2002) afirma que, para alcançar credibilidade, os líderes necessitam que seus seguidores percebam seus objetivos individuais em harmonia com os objetivos da organização. Essa compreensão nos leva à afirmativa 02 – *Considero os princípios da chefia coerentes com a instituição* –, a qual busca mapear a consonância entre os valores e princípios dos gestores e da instituição, apresenta média satisfatória ($M=3,87$), levando em consideração menor desvio-padrão ($DP=0,82$). Portanto, verifica-se que, na percepção dos respondentes, há conformidade entre os princípios de seus líderes e a Polícia Civil.

Segundo Urbina (2007, p. 57), o desvio-padrão (DP) “É uma medida da variabilidade média de um conjunto de escores, expressos nas mesmas unidades que estes”. Este índice expressa a dispersão e a variabilidade das respostas relativas à média. Quanto maior o DP, maior a difusão e alastramento das respostas dos participantes, demonstrando assim sua falta de uniformidade. Sendo assim, tem-se que os menores índices de desvio-padrão transmitem homogeneidade das respostas, exibindo maior uniformidade e coesão nas opiniões expressas.

A afirmativa 04 – *A comunicação estabelecida com a minha chefia imediata é adequada* – buscou aferir o entendimento dos respondentes sobre a comunicação da chefia imediata, apresentando alta média aritmética ($M=4,35$), expressando mais uma vez a percepção positiva dos participantes. Lima et al., (2010) defende que a comunicação tem o propósito de estreitar e fortalecer a confiança entre líder e liderados, e quando ela se mostra ineficaz, o gestor deixa instalar um clima de desconfiança e sua credibilidade pode ser abalada. Assim sendo, a comunicação clara e transparente promove a credibilidade do líder, o que é corroborado pela mesma autora: “O líder que deseja fortalecer sua credibilidade deve dominar todas as formas de comunicação: verbal e não-verbal” (LIMA, 2010, p. 32).

Além de estabelecer uma boa comunicação com sua equipe, um líder deve também estar atento aos conflitos que permeiam as relações de seus subordinados. De acordo com Ferreira (2010), a capacidade de administrar conflitos é determinada por habilidades individuais e a competência do líder para influenciar os membros da equipe de trabalho. A afirmativa 07 – *Os conflitos que acontecem na minha unidade são resolvidos pela chefia imediata* – buscou mapear a



percepção dos respondentes em relação à mediação de conflitos exercida pela chefia imediata. O resultado ($M=4,11$) demonstrou que os partícipes expressam maior concordância com tal afirmativa. De acordo com Ferreira (2010, p. 12), “[é] alto e relevante o impacto do líder como gestor emocional dos membros de uma equipe, como reflexo direto de suas atitudes e até mesmo indireto destas [...]”.

A afirmativa 03 – *A chefia imediata demonstra imparcialidade com os membros da equipe* – busca avaliar o princípio da impessoalidade na Administração Pública. De acordo com Lima *et al.* (2010), o princípio da impessoalidade é reflexo da imparcialidade. Para ser imparcial, o gestor não pode beneficiar, privilegiar, favorecer, nem discriminar ou perseguir qualquer pessoa. O princípio da impessoalidade é o responsável pela imparcialidade na defesa do interesse público, utilizado como instrumento para que não haja discriminações e privilégios indevidamente concedidos a um particular na atuação das atividades administrativas. Isso posto, identifica-se que a média aritmética do item demonstrou maior concordância do que discordância ($M=3,98$), apesar desta afirmativa apresentar o maior índice de desvio-padrão ($DP=1,03$) da dimensão liderança, demonstrando variância nas respostas.

As afirmativas 05 e 08 – *“A chefia imediata contribui com o trabalho da equipe nesta unidade”* e *“Consigo usufruir de minhas férias sem interferências da minha chefia”*, respectivamente –, apresentaram média aritmética favorável ($M=4,33$ e $M=4,36$, nessa ordem), expressando a contribuição dos gestores no trabalho realizado nas delegacias, bem como a baixa interrupção de férias observadas pelos servidores.

De modo geral, foi possível notar que a percepção dos respondentes sobre sua chefia imediata se transmitiu de forma positiva, levando a crer que existem bons vínculos entre subordinados e seus gestores. O fortalecimento do vínculo entre líder e liderado pode ser associado ao orgulho que os indivíduos têm de pertencer à determinada equipe de trabalho (ZANINI *et al.*, 2013), aumentando o comprometimento da equipe com o desempenho.

Outros autores apontam que o estabelecimento de vínculos contínuos se apoiam na confiança depositada pelos subordinados, proporcionando ao líder maior credibilidade. Dessa forma, expandem sua influência sobre a equipe (BERGAMINI, 2002; SIQUEIRA e SPERS, 2004).



A partir dos dados acima analisados é possível perceber que, de modo geral, o clima organizacional na 30ª DRP se revela favorável quanto à dimensão liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou verificar a percepção dos policiais civis da 30ª Delegacia Regional de Polícia sobre seus líderes, por meio da análise de dados levantados com a Pesquisa de Clima Organizacional aplicada naquela Região no período entre agosto e setembro de 2019.

São diversos os objetivos de uma pesquisa de clima organizacional, que, se bem conduzida, contribui efetivamente para a gestão institucional, além de auxiliar no processo decisório e trazer benefícios aos servidores. Este instrumento demonstra-se eficaz para mapear e retratar tanto a opinião quanto a percepção dos servidores, apontando assim os aspectos críticos da instituição com propósito de apresentar soluções e intervenções que oportunizem a melhoria do ambiente de trabalho.

Um clima organizacional favorável oportuniza uma série de vantagens à instituição e aos servidores. Possibilita bem-estar, melhora da qualidade de vida no trabalho e resultados também favoráveis, beneficiando a efetividade dos objetivos institucionais.

A revisão de literatura evidenciou que o clima organizacional pode ser consequente e interveniente, sendo um fator que interfere diretamente na gestão e em suas influências. Portanto, propiciar clima organizacional favorável, em que o diálogo entre os servidores e seus gestores seja fluido, possibilita maior empenho tanto na busca de soluções para os problemas, quanto na aplicação de ações corretivas, sempre que necessárias.

Os resultados da pesquisa aplicada constituem importante fonte de informação para saber se o método de gestão da liderança gera impactos positivos ou negativos ao clima organizacional da Região e, conseqüentemente, à instituição Polícia Civil. Nesse sentido, depreende-se dos dados que há um alto nível de concordância com as formas de liderança aplicadas naquela regional, uma vez que os servidores expressaram seu contentamento e satisfação com seus gestores.

A cultura de pesquisa e construção de instrumentos psicométricos é algo relativamente novo na Polícia Civil de Santa Catarina. Cabe discutir se o instrumento utilizado demonstrou fidedignidade em relação às percepções



coletivas, sobretudo se levarmos em consideração os inúmeros questionamentos que muitos policiais fizeram demonstrando sua preocupação quanto a serem identificados. Ou, quanto ao fato de expressarem desconfiança por fatores não muito claros ao responderem o questionário. Sendo assim, é possível cogitar que certo número de profissionais, receosos com o instrumento e incertos sobre seus objetivos, não transparecessem plena sinceridade nas respostas.

Neste sentido, a institucionalização desta prática de forma perene poderia trazer benefícios permanentes para a instituição, sendo fundamental a presença de um extensivo processo de sensibilização dos servidores, assim como o estímulo da harmonia entre pesquisadores e gestores, fortalecendo a parceria, a fim de consolidar a credibilidade do instrumento e as intenções da gestão.

Nessa perspectiva, observa-se que a implantação de uma cultura de pesquisa auxilia na atenuação de desconfianças e suspeições. Pode ser colocada como uma condição *sine qua non* para o sucesso e efetividade de políticas como a Pesquisa de Clima Organizacional.

A análise, o diagnóstico e as sugestões proporcionados pela pesquisa são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade de vida, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Portanto, outro aspecto que deve ser observado se refere à importância das intervenções pós-pesquisa, uma vez que isto demonstra a real preocupação da gestão para com o clima organizacional da instituição e confere maior credibilidade a esta política de gestão.

Preconiza-se que a avaliação e o acompanhamento do clima organizacional sejam constantes, no intuito de minimizar conflitos, ruídos e falhas que podem ocorrer na gestão. Levando isto em consideração, bem como os resultados do ciclo de pesquisas que foi objeto deste estudo, o monitoramento do clima organizacional por meio deste tipo de ferramenta traz inegáveis benefícios para o fortalecimento da instituição.

O estudo apresentou restrições relacionadas à preocupação demonstrada pelos policiais em relação à confidencialidade dos dados levantados, expressaram sua preocupação com a hipótese de serem identificados. Outra limitação identificada refere-se à necessidade de suporte técnico especializado para manutenção, revisão e atualização de software, bem como para solucionar questões relacionadas a interface da plataforma utilizada (LimeSurvey) e intranet



da PC.

Para eventuais investigações futuras, sugere-se a ampliação deste estudo a uma população com maior número de policiais. Pode também ser auspiciosa a busca por outras fontes de informação que auxiliem no processo de diagnóstico organizacional.

Tendo em vista a extensão territorial abrangida pela Polícia Civil de Santa Catarina, bem como a hipótese de ampliação deste estudo a todo estado, acredita-se que a busca por estratégias para gestão de clima organizacional em todas as regiões se torne fundamental para a continuidade do instrumento. Sendo assim, a estruturação de comissões regionais para intervenção e monitoramento dos aspectos manifestos na pesquisa pode vir a ser uma forte aliada a este instrumento. Inclusive, para envolver e engajar os servidores das diferentes unidades policiais na busca por soluções que atendam aos seus pleitos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. B.; GARCIA, A. S. T.; SILVA, A. M. da; ANDRADE, L. R.; ALVES, N. P.; RABELO, M. H. da S., CHAVES, D. V. M. A Influência da Liderança no Clima Organizacional. **Revista Acadêmica Conecta FASF** - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco. v. 2, n. 1. 2017.

BASS, BERNARD M.. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. : Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, [s.l.], v. 18, n. 3, p. 19-31, dez. 1990. **Elsevier BV**. Disponível em: <[http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-s](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-s)>. Acesso: 18/10/2023.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração novo cenário competitivo**. São Paulo: atlas, 2010.

BENEVIDES, V. L. DE A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

BERGAMINI, C. W. A importância da credibilidade na liderança eficaz. **Revista de Economia e Administração**, v.1, n.2, p. 33-50, abr./jun. 2002.

BERGAMINI; CECÍLIA WHITAKER. **Liderança: A Administração do Sentido**. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso: 18/10/2023.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo , v. 16, n. 2, p. 258-273, Aug. 2006 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso: 18/10/2023.



CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 9. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

FEIJOO, AMLC. Medidas de dispersão. In: **A pesquisa e a estatística na psicologia e na educação** [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010, pp. 23-27. ISBN: 978-85-7982-048-9. Disponível em: <<https://static.scielo.org/scielobooks/yvnwq/pdf/fejoo-9788579820489.pdf>>. Acesso: 18/10/2023.

FERREIRA, H. M. G. Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. **Revista Cadernos UniFOA**, QUALIS B2 (eISSN: 1982-1816) v. 5, n. 13 (2010). Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1271_SEGET_2_2007_2.pdf>. Acesso: 18/10/2023.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (coord.). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996. **Revista de administração de empresas - RAE**. Rio de Janeiro, v.27, n. 4, out./dez. 1987.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999

GOMES, C. F. S., XAVIER, L. H., LEMOS, Z. A Liderança e a retenção de servidores na gestão pública. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v.5, n.1, p.34-73, jan/ abr. 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/23337/16811>>. Acesso: 18/10/2023.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em Ciências humanas. Trad. Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LIKERT, R.. A technique for the measurement of attitudes. **Archives Of Psychology**, [s.i], v. 22, n. 140, p.1-55, 1932.

LIMA, E. C. de, et al. O Princípio da Impessoalidade da Administração Pública: uma análise de sua aplicabilidade ao longo do tempo. **Revista científica do ITAPAC**, vol. 3, n. 1, ISSN 1983-6708 jan/2010. Disponível em: <<https://assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/31/2.pdf>>. Acesso: 18/10/2023.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. de C. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79, Dec. 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DwvS9XBrtqBryT6yGYg5n/?lang=pt>>. Acesso em 16 nov. 2023.



MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUZA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 4, (1), p. 37-60, 2004. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso: 18/10/2023.

MARTINS, MARIA DO CARMO FERNANDES. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (comp.). **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 31-42.

MILANEZ, M. G. **A Influência do líder no clima organizacional**. 2017. 28 Folhas. Trabalho de Conclusão do Curso MBA em Liderança e Coaching para Gestão de Pessoas – Centro de Ciências Empresariais e Sociais Aplicadas, Universidade Norte do Paraná, Forquilha, 2017.

PUENTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 13, n. 38, p. 45-57, Sept. 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302006000300003>>. Acesso: 18/10/2023.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZATI, G. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. 2002. 307 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

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

SARMENTO, M. **Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses**. Lisboa: Universidade Lusíada Editora, 2013.

SCHIKMANN, R. **Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do curso de Especialização em gestão de pessoas no Serviço Público**. IN: CAMÕES, M. R. de Souza; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado**. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>>. Acesso: 18/10/2023.

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

SCHULZE, L.C.; GHISI, A. S. S.; SOARES, D. P.; COSTA, V.L.G; CRUZ, R. M. Clima Organizacional na Polícia Civil: elaboração de instrumento e proposta de intervenção. **Revista do Sistema Único de Segurança Pública**. Brasília, v. 1, n. 1, p. 79-94, jan./jun. 2021. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Clima-organizacional-na-Pol%C3%ADcia-Civil%3A-Elabora%C3%A7%C3%A3o-e-Schulze->



Ghisi/3267b3bb5f05a71a7156effcdf30ebc1cc10ad6e. Acesso em 15 nov. 2023.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, 7, 11-18, 2002.

SIQUEIRA, E. S., SPERS, V. R. E. Liderança e gestão com pessoas: desafios do contexto contemporâneo. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.2, n.1, Maio/Ago. 2004. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0112.pdf>. Acesso: 18/10/2023.

THURSTONE, L. L. Attitudes can be measured. **American Journal of Sociology**, 33(4), 529-554. doi: 10.1086/214483, 1928. Disponível em: <https://brocku.ca/MeadProject/Thurstone/Thurstone_1928a.html>. Acesso: 18/10/2023.

URBINA, Susana. **Fundamentos da testagem psicológica**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ZANINI, M. T., MIGUELES, C. P., COLMERAUER, M., MANSUR, J. Os elementos de coordenação informal em uma unidade policial de operações especiais. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, art. 6, p. 106-125, jan. /fev. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v17n1/v17n1a07.pdf>>. Acesso: 18/10/2023.