



# Clima organizacional em organizações policiais militares

Aldo Antonio dos Santos Junior<sup>1</sup>

Renato José de Souza<sup>2</sup>

Aline Bub Cabral<sup>3</sup>

## Resumo

O presente estudo tem como objetivo levantar o clima organizacional e sua influência na atividade policial militar da 1ª Região Policial Militar da polícia Militar do Estado de Santa Catarina. A amostra perfaz os policiais militares que exercem suas atividades operacionais nas diversas organizações policiais, durante o mês de julho, em dias alternados, do ano de 2008. Os dados foram coletados por intermédio de uma entrevista *focus group*, contendo vinte questões referenciando as dimensões constantes do clima organizacional. Logo a pesquisa é do tipo exploratória ou estudo de caso, empregando uma perspectiva de análise de dados qualitativa e quantitativa, utilizou-se um modelo de enfoque de clima organizacional integrado. Inferiu-se que, os policiais militares se sentem tensionados com relação às diversas variáveis do clima organizacional.

**Palavras-Chaves:** Clima organizacional. Polícia Militar. Ambiente organizacional. Satisfação.

---

Recebimento: 15/10/2008 • Aceite: 7/12/2008

<sup>1</sup> Mestre em Relações Econômicas e Sociais Internacionais. UMINHO – Portugal, End: Rua Nereu Ramos, 354. Florianópolis -Santa Catarina, Brasil. E-mail: a2067@ibest.com.br

<sup>2</sup> PMSC, Especialista em Administração da Segurança Pública e Graduado em Segurança Pública, UNIVALI. E-mail: renatojs15@hotmail.com

<sup>3</sup> Professora do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo (UPF) e Doutoranda do PPG-Agronegócios/CEPAN/UFRGS. E-mail: \_anapadilha@upf.br

---

# **Organizational climate in military police organizational**

## **Abstract**

This study aims to lift the organizational climate in the 1<sup>a</sup> Region Military Police of military police of the State of Santa Catarina. The exhibition brings the total of military police who pursue its operational activities in the varios police organizations during the month of July, on alternative days, in the year 2008. Data were collected through a focus group interview, containing twenty questions referencing the dimensions in the organizational climate. Therefore the, search in kind exploratory, or case study, employing a perspective of analysis of quantitative and qualitative data, used a model of integrated approach to organizational climate. It appears that the military police feel stretched whit regard to several variables.

**Keywords:** Organizational climate. Military Police. Organizational environment. Satisfaction.

## 1 - Introdução

As instituições policiais são organismos que operam por intermédio da plasticidade dos conhecimentos subjacentes nas demais ciências, v.g., Antropologia, Administração, Sociologia, Psicologia, Política, Ciências jurídicas, economia dentre outras.

Apresentam-se, assim, inúmeros desafios para todas as instituições, independentemente da sua natureza, civil ou militar por tratar da complexa natureza humana que engendra as diversas formas de violência, v.g.; quando ocorre um roubo, um assalto, um furto, um estupro, um assassinato, uma lesão corporal, uma discussão, quando da exploração do trabalhador ou de uma criança, ma surra que um filho leva de um pai, um seqüestro, um atentado terrorista, uma situação de genocídio, um engarrafamento, uma greve e quando o Estado interfere no dever da sociedade para aumentar o erário e não repassá-lo.

A procura pela superação dos obstáculos que surgem neste contexto, se faz essencial que os executivos estejam conscientes da relevância da criação e manutenção de um clima motivacional propício e efetivo para auferir os melhores resultados no âmbito das realidades que consagram cada instituição componente do sistema penal.

Para Porto & Tamayo (2003), esta definição apresenta três fatores relevantes para a especificação do conceito: (1) Cognitivo – os valores relativos ao trabalho são crenças sobre o que é ou não desejável no trabalho; (2) Motivacional – eles expressam interesses e desejos do indivíduo em relação ao seu trabalho; e, (3) Hierárquico – os valores são avaliados ao longo de um continuum de importância.

O presente trabalho tem como questão de pesquisa a seguinte: O constructo clima organizacional influencia na atividade operacional? Para atingir os objetivos deste trabalho empregou-se uma pesquisa de uma configuração teórico-empírica, com uma estratégia de estudo de caso ou pesquisa exploratória, utilizando-se para a coleta de dados o método *focus group*, por meio do processo de grupo respondente ↔ moderador, com um rol contendo dez questões.

Pretendeu-se, portanto, responder ao seguinte quesito: Na 1ª RPM, existe um clima organizacional favorável à promoção da motivação, comprometimento e integração no trabalho, gerando sinergias positivas e conseqüentemente produtividade na atividade operacional?

Estão tramadas as seguintes hipóteses para investigação:  $H^1$  – O clima organizacional não influencia na atividade operacional policial militar.  $H^2$  – Um clima organizacional com menos tensões favorece o comprometimento, motivação e produtividade.  $H^3$  – A partir do

levantamento do clima organizacional é possível elencar ações para melhorar a integração organizacional. **H<sup>4</sup>** – O policial militar que opera sob tensão excessiva se mantém atomizado e encapsulado do contexto organizacional. **H<sup>5</sup>** – O clima organizacional é uma variável dependente da qualidade do trabalho.

Por último, o trabalho está compartilhado nas seguintes partes, quais sejam: (1) O valor das pessoas nas organizações. (2) Principais teorias da motivação humana. (3) O clima organizacional: definições e conseqüências para as organizações. (4) Os componentes do clima organizacional: o compromisso, a motivação e a integração de recursos humanos, finalmente a análise dos resultados e conclusão do trabalho.

## 2 – Material e Método

Este estudo está caracterizado, essencialmente, por um estudo de caso, ou ainda, exploratório, por se tratar de um diagnóstico. De acordo com Yin (1989); Neuman (1997); Gil (2000), como ponto forte o estudo de caso em razão possibilitar de lidar-se com uma considerável variedade de evidências *v.g.*, documentos, artefatos, entrevistas e observações.

A perspectiva de análise de dados quantitativa e qualitativa, primordialmente, foi empregada tendo como centro de gravidade os referenciais da Ciência das ciências sociais aplicadas, mormente, da Administração, da Psicologia Organizacional e da Sociologia Industrial, no afã de desenvolver uma estrutura a fim de levantar o clima organizacional em organizações do tipo militar.

Comenta Oliveira Neto (2004), um dos maiores vieses dos indicadores empregados pelas polícias trata-se da aferição do evento desempenho dos órgãos policiais, considerando-se exclusivamente a análise quantitativa dos serviços prestados à sociedade.

Sublinha Chizzoti (2003), a pesquisa quantitativa envolve a quantificação, a elaboração de um instrumental estatístico para, posteriormente gerar inferências qualitativas.

A população envolvida na presente pesquisa consta de policiais militares que integram a 1ª Região de Polícia Militar da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, implementada em 14 de julho de 2008, envolvendo as seguintes organizações: 4º Batalhão de Polícia Militar; Batalhão de Comando e Serviço; 1ª Guarnição Especial de Polícia Militar; 11ª Guarnição Especial de Polícia Militar; 12ª Guarnição Especial de Polícia Militar; 7º Batalhão de Polícia Militar, conforme se encerra Tabela infra.

**Tabela 1:** Plano amostral delimitado para o *focus group*

<b>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</b>	<b>Freq. amostral</b>	<b>Relativa</b>	<b>TURNO DE SERVIÇO</b>
BCSv	10		<b>DIURNO/NOTURNO</b>
4º BPM	14		<b>DIURNO/NOTURNO</b>
7º BPM	14		<b>DIURNO/NOTURNO</b>
1ª GUESPM (Palhoça)	10		<b>DIURNO/NOTURNO</b>
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	10		<b>DIURNO/NOTURNO</b>
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)	12		<b>DIURNO/NOTURNO</b>
Total de pessoas	70		

Fonte: Dados da pesquisa.

A obtenção de dados foi efetuada por meio da observação direta intensiva, e primordialmente, por meio de uma entrevista *focus group*, contendo 25 questões, sendo que cinco para a constituição do perfil amostral.

A amostra está caracterizada como sendo do tipo amostra intencional por saturação.

Propugna Fontanella; Ricas; Turato (2008), a amostra por saturação é empregada nos relatórios de pesquisa qualitativa o arremate amostral por saturação é tecnicamente definido como a suspensão de envolvimento de novos integrantes quando os dados obtidos passam a apresentar, no julgamento do cientista, certa frequência de redundância ou repetição.

As perguntas foram elaboradas com a intenção de seguir a orientação das relações do policial militar com o ambiente total e seu reflexo na atividade fim da Polícia Militar, na 1ª RPM, ou seja, foi empregado um modelo de enfoque de clima organizacional integrado de acordo com Maldonado; Pérez & Uzcátegui (2006, p. 238, tradução nossa).

Foram elaborados dois questionários, o primeiro deles, tratado quantitativamente, com a finalidade de levantar o perfil dos sujeitos, contendo cinco questões; o segundo questionaria destinou-se a ser aplicado na entrevista, contendo vinte questões.

O modelo teórico conceitual está composto das seguintes variáveis (1) variável dependente clima organizacional; (2) variáveis independentes: CT = Carga de trabalho; PPRH = Políticas e práticas de recursos humanos; A = ambiência organizacional; RCH = Relações com a chefia; REC = Reconhecimento; CO = Conflito; RESP. = Responsabilidade; E = Estrutura; CA= Calor e apio; R = Risco.

Para Fernandes (1994), a observação participante, é uma observação sistêmica, diferente das demais formas, v.g.: a entrevista e a medida de atitudes (testes).

Assevera Duverger (1996), a observação participante possui duas vertentes: A observação individual ou por equipes restringidas e a observação do próprio grupo.

Acentua Parasuraman (1986) apud Giovinazzo (2001); Vieira & Tibola (2005), as entrevista *focus group* envolvem discussões de modo conciso, orientada ou moderada com a apresentação de um tópico a um grupo de respondentes e direciona sua discussão sobre o tema de modo não estruturado e de forma natural com um grupo de oito a doze entrevistados.

Realça Souza; Schmidt & Nave (2004, p. 7), acerca da técnica *focus group*, que:

É certo que foi o marketing que mais contribuiu para o desenvolvimento da técnica de focus group, a partir do pós-guerra, enquanto nas ciências sociais os métodos quantitativos ganhavam certa vantagem em relação aos métodos qualitativos em geral – o que tem a ver com o itinerário do debate epistemológico no seio das ciências sociais ao longo do século XX, que seria pouco oportuno aqui desenvolver.

A ferramenta para a coleta de dados foi submetida a um teste piloto, envolvendo cinco respondentes escolhidos junto à população envolvida.

De acordo com Babbie (2003); Mattar (2000), a realização do teste-piloto é significativa em virtude de possibilitar verificar, antecipadamente, se os itens do instrumento são compreensíveis, se a seqüência das questões encontra-se bem definidas, se existe itens sensíveis e cronometrar o tempo de aplicação.

Para análise dos dados utilizou-se o método análise de conteúdo. Ao analisar o material, buscou-se integrar as estruturas semânticas ou lingüísticas às estruturas sociológicas ou psicológicas a que correspondiam os significados caracterizados pelo contexto organizacional, procurando-se identificar a incidência dos temas, palavras, expressões ou símbolos que foram considerados influentes nas dimensões do clima organizacional constituindo-se uma série de fragmentos discursivos.

Para a construção do perfil, por intermédio da perspectiva quantitativa empregou-se a estatística descritiva, por meio de freqüências relativas.

A análise dos resultados das reuniões de *focus group* apresenta-se ordenada segundo os parâmetros avaliados, com as tendências globais das orientações da amostra envolvida no processo, que de modo geral foram marcadas pela convergência, pouco variando em função das dicotomias presentes – pessoas que trabalham em atividades administrativas – pessoas que trabalham diretamente na atividade fim. Inicialmente será apresentado o perfil da amostra que foi estudada, seguindo da apresentação dos pontos opostos serão assinalados no decorrer dos diversos quadros dos fragmentos discursivos, de acordo com as variáveis independentes definidas no modelo.

### **3.1 O clima organizacional – definições e conseqüências para as organizações**

Sublinha Vasconcelos (2005), acerca de uma política de recursos humanos efetiva, que, as organizações somente obterão o sucesso se atraírem e reterem os talentosos, proporcionando-lhes uma ambiência organizacional favorável à geração de sinergias positivas, ocasionando na motivação e engajamento para a criatividade.

Simetricamente, Novelli; Fischer & Mazzon (2006, p. 443) afirmam que:

Diversos autores associam confiança à melhoria do clima e da satisfação organizacionais (CONDREY, 1995; BRASHEAR *et al.*, 2003); à melhoria de desempenho na empresa, em seus aspectos financeiro e mercadológico (SAKO, 2000; KRAMER, 1999); ao estímulo à cooperação (MORROW JR., HANSEN e PEARSON, 2004); e à geração de vantagem competitiva (BARNEY e HANSEN, 1994; HOSMER, 1995; MAYER e DAVIS, 1999).

As dificuldades na interação entre colegas, administradores e subordinados, a comunicação deficiente, as atitudes negativistas e a instabilidade emocional são os principais propulsores de um clima organizacional tenso, nefasto para a promoção das metas organizacionais, impedindo de cumprir suas finalidades, quais sejam produtos ou serviços com maior qualidade, além de deixar a finalidade social prejudicada.

Para confirmar a assertiva *ut supra*, o estudo de clima organizacional compõe uma das pesquisas mais usuais em administração de recursos humanos, conforme estampa a figura a seguir.

**Figura 1: Resultados Importantes da Gestão de Pessoas**

Resultados da Gestão de Pessoas	Frequência (%)
Gestão de clima	28
Agregador para resultados organizacionais (produtividade, lucratividade etc.)	27
Alinhamento das pessoas à organização	25
Indicadores organizacionais: lucratividade, vendas, produtividade etc.	25
Satisfação dos empregados	21
Desenvolvimento das pessoas	15
Retenção	15
Atração	10
Satisfação dos clientes	10
Competência	10
Comprometimento	8
Diminuição da rotatividade	6
Outros	6

Fonte: Lacombe & Albuquerque (2008, p. 9)

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

Propõem Schneider & White (2004), que existem três fontes para a eclosão do clima nas organizações: (1) Exposição dos membros às mesmas características estruturais objetivas; (2) Práticas e processos de seleção, retenção e designação de tarefas que produzem um amálgama homogêneo de membros da organização; (3) Interações sociais que engendram o entendimento compartilhado entre os membros.

Completando, Abbey & Dickson (1983) observam que clima organizacional se refere à qualidade de um ambiente interno de uma organização, que orienta o comportamento e a conduta dos seus integrantes, servindo como estribo para interpretar a situação, agindo, também, como uma fonte de tensão que direciona as atividades. Simetricamente, Isaksen *et alli* (2000), o relacionam à frequência de

um padrão de comportamento, atitude e sentimento, que caracteriza a interação social na organização.

Para Bergamini & Coda (1997), clima organizacional nada mais é do que o indicador do nível de satisfação-insatisfação experimentado pelos empregados no trabalho.

Assim, 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 inter-organizacionais.

Inúmeras são as definições abordadas por cientistas sobre o tema, mas não é um labor fácil descrever e compreender o comportamento humano em razão de sua complexidade. 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.

Afirma Vasconcelos (2005), acerca do clima organizacional, que, uma atmosfera soturna, eivada de desrespeito, promessas não cumpridas, ausência de transparência, autocracia, injustiças dentre outras, orientam as pessoas para a desmotivação e redução do desempenho organizacional.

Detectar e aferir quais os motivos de satisfação e os eventos que causam tensão nos colaboradores, com fito de construir um ambiente de trabalho que reforce as relações dos colaboradores com a empresa, com seus colegas, com suas equipes e com seus diretores, procurando sempre a aderência, motivação, comprometimento e integração de seu pessoal deve ser a preocupação das organizações na procura de um clima favorável ao grupo, colaboradores e organização.

De acordo com Chiavenato (2000), a variável motivação no foro individual orienta o clima organizacional no âmbito de organização.

Boldrini (2008) estabelece as variáveis que compõem o clima organizacional: (1) Atividade realizada pelos setores e participação individual nos resultados. (2) Política salarial e de benefícios. (3) Integração entre departamentos. (4) Composição do estilo de funcionamento - times, grupos ou equipes. (5) Supervisão / Liderança / Estilo Gerencial. (6) Integração entre os Departamentos da Empresa. (7) Comunicação e Relacionamento Interpessoal. (8) Estabilidade no emprego. (9) Processo decisório. (10) Segurança do Trabalho. (11) Objetivos Organizacionais. (12) Orientação da Empresa para Resultados. (13) Vitalidade Organizacional. (14) Ética e

Responsabilidade Social. (15) Qualidade e Satisfação dos clientes internos e externos. (16) Envolvimento e comprometimento em todos os níveis. (17) Planejamento estratégico.

Propugna Robbins (2002), com relação aos aspectos individuais como fontes potenciais de estresse, têm-se a relação do indivíduo com a família e a ponte entre o trabalho e as relações familiares. As pesquisas demonstram, consistentemente, que as pessoas prezam muito por seus relacionamentos familiares e pessoais e que, dependendo do tipo de relacionamento e da ligação com os aspectos do trabalho, estes podem causar níveis elevados de estresse ocupacional.

Para Stoner & Freeman (1999), de uma maneira geral, os fatores ambientais, organizacionais e individuais agem como fontes potenciais de estresse no trabalho.

Sublinha Vasconcelos (2005) que o componente relacionamento interno é igualmente indispensável para que uma organização trabalhe sob um padrão de eficiência minimamente aceitável.

A satisfação com o trabalho pode ser definida como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que executa, destacando-se que o trabalho envolve várias dimensões que não apenas aquelas correlacionadas à tarefa realizada.

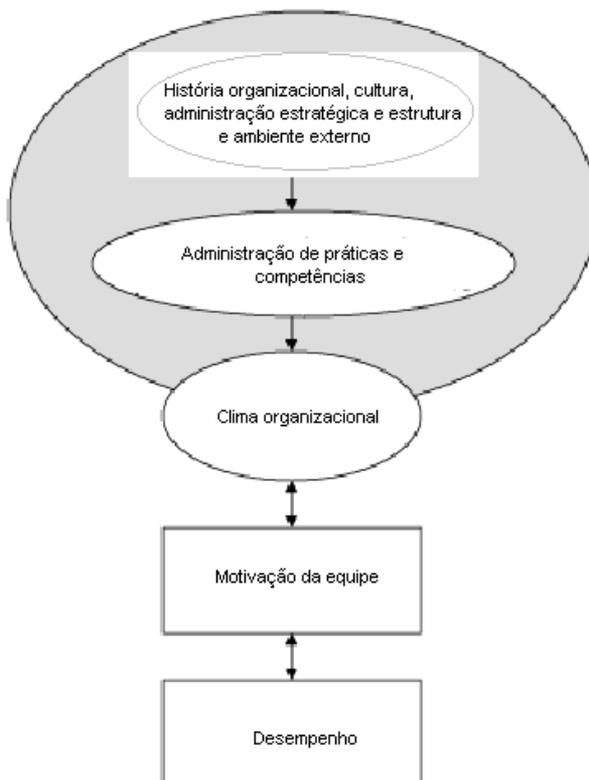
Assegura Hodson (1991), o clima organizacional também envolve as relações sociais, as regras e políticas organizacionais. A avaliação que um colaborador faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo multifatorial.

Asseveram Williams (2004), Spector (1997) que a satisfação poderá ser aferida por meio de uma soma de pontuação, uma ferramenta (questionário etc.), que identifique os componentes-chave no trabalho e extraia a percepção dos colaboradores sobre tais elementos.

Outra consequência de um clima tenso é a resistência à mudança, conforme estabelece Pinheiro (2002). Na prática, a resistência à mudança é um dos eventos mais presentes nas organizações. Quanto mais radical a proposta de inovação, maiores serão as probabilidades de resistência para a aceitação das propostas.

No entendimento de Stem (2006), a gestão do clima no trabalho tem suporte desde o histórico organizacional, a gestão de competências e práticas que, por sua vez derivam o clima organizacional, a motivação da equipe e, finalizando, o desempenho organizacional.

**Figura 2:** Clima organizacional positivo resulta em maior motivação e resultados organizacionais



Fonte: STEM, MSH/Communications (2006, tradução nossa)

Por último, encerrando este bloco, para Fischer; Veloso & Nakata (2006), o chamado ambiente organizacional pode se encerrar como um eficaz patrimônio da organização, todavia pode se consagrar num fator altamente restritivo para o sucesso organizacional, variando do quanto suas características estão simétricas com o negócio e com a estratégia da organização.

### 3.2 – Tipologia e componentes do clima organizacional

Asseguram Cançado; Genelhu; Moraes (2007), que a evolução das teorias administrativas permitiu compreender a relação entre homem e organização ao longo do tempo e a influência do contexto sobre esse relacionamento.

Maldonado; Pérez & Uzcátegui (2006, tradução nossa) sublinham que existem três perspectivas de clima organizacional: (1) Objetivo, (2) Subjetivo e (3) Integrado. O primeiro dá-se quando o clima organizacional é definido como um conjunto de características permanentes, v.g., tamanho da organização, estrutura organizativa, complexidade dos sistemas organizacionais, estilos de liderança e orientações das metas organizacionais.

O segundo, o subjetivo, trata da percepção dos colaboradores que definem o clima, dá-se com base na satisfação das demandas que partem dos colaboradores, v.g., recompensas, calor e apoio, dentre outras. O terceiro enfoque, o integrado, é composto tanto da natureza objetiva como da subjetiva, ou seja, os fatores oriundos da natureza pessoal como os motivos, valores e percepções dos membros das organizações; e as variáveis estruturais tais como: tecnologia, sistemas de recompensas e relações de autoridade e as metas que operam no sistema. Para o enfoque integrado, os fatores estruturais são os aspectos do clima associados ao sistema administrativo.

Defende Guimarães (2004) que, no Brasil, diversos pesquisadores desenvolveram e adaptaram vários modelos para a pesquisa de clima organizacional, com base em outros estudos.

Postula Chiavenato (1993), o clima organizacional é o ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado ao grau de motivação dos funcionários, o qual depende de seis dimensões: (1) *Estrutura da organização*. (2) *Responsabilidade*. (3) *Riscos*. (4) *Recompensas*. (5) *Calor e apoio*. (6) *Conflito*.

Existem inúmeras outras variáveis que podem ser tratadas para se levantar o clima organizacional, v.g., a sobrecarga de trabalho, justiça e autonomia.

Leitão; Guimarães & Rosal (1998) estabelecem as dimensões básicas acerca do clima organizacional variando de natureza como v.g., ocupacional, organizacional, psicossocial e extra-organizacional.

Tamayo (1999) assevera que, no clima organizacional estão contempladas as seguintes variáveis: a estrutura organizacional, a responsabilidade, o comprometimento, as políticas e práticas organizacionais, o reconhecimento, o apoio, a comunicação, a liderança, dentre outros.

Resende & Takeshima (2000) levam em conta, nas pesquisas de clima organizacional, os seguintes fatores: as condições de trabalho, os relacionamentos, a comunicação, o treinamento, salários e benefícios, a liderança, a gestão, a organização, a imagem da empresa, a qualidade,

a produtividade, a segurança e o meio ambiente, os princípios e valores da organização.

Luz (2001) arrola os componentes do clima organizacional como sendo: imagem da empresa, sentido de realização, estilo de chefia, comunicação, desempenho e qualidade, política de recursos humanos e benefícios, ambiente e condições de trabalho, qualidade de vida e saúde.

Puente-Palacios (2002) declara que, a perspectiva estruturalista, o clima organizacional surge a partir da percepção de aspectos organizacionais como complexidade organizacional, divisão hierárquica, centralidade, tipo de tecnologia e regras de controle do comportamento.

Segue, Puente-Palacios (2002, p. 98), acerca da diferença de clima para cultura organizacional, afirmando que “A cultura da organização é um conjunto de normas, crenças, valores e mitos mais ou menos estável que define os padrões de comportamento esperado dos membros que a ela pertencem e são utilizados como modelos de comparação e julgamento”.

A cultura organizacional norteia o comportamento e o desempenho dos seus membros; já o clima organizacional reflete o compartilhamento das representações das pessoas, o agir da organização, construídas com base na cultura e, mais peremptória, em relação à cultura organizacional.

### Figura 3: Fatores constitutivos de instrumentos de avaliação de clima organizacional

Schneider & Bartlett (1970) <sup>(*)</sup> Agency Climate Questionnaire (ACQ) – 80 Itens		
1 <sup>(**)</sup>	<b>Suporte administrativo</b>	Interesse dos supervisores/chefias pelos funcionários, em nível pessoal.
2	Conflito	Caracterização dos relacionamentos pessoais e profissionais na organização.
3	Estrutura administrativa	Características estruturais da tarefa.
4	Apoio aos novos empregados	Tratamento dado aos novos empregados.
5	Independência	Relação entre recompensas financeiras e esforço.
6	Satisfação geral	Interesse dos funcionários por estarem informados sobre aspectos gerais.
Kozlowski & Doherty (1989) <sup>(*)</sup> – 55 Itens		
7	Estrutura do trabalho	Percepção da estrutura e da organização do trabalho.
8	<b>Compreensão do trabalho</b>	Clareza dos objetivos do seu trabalho.
9	Responsabilidade pessoal	Medida em que os empregados percebem que podem ser responsabilizados pelas suas ações.
10	<b>Responsabilização</b>	Medida em que os empregados podem tomar as suas próprias decisões sem ter de recorrer ao supervisor.
11	Ênfase na supervisão	Medida em que os empregados percebem ser pressionados em relação ao trabalho, pelo seu supervisor.
12	Participação	Medida em que os empregados percebem que o seu superior os encoraja a participar ativamente e tomar decisões.
13	<b>Suporte do supervisor</b>	Confiança do supervisor nos trabalhadores.
14	<b>Equipe de trabalho</b>	Percepção do ambiente como cooperativo e amistoso.
15	<b>Cooperação intergrupala</b>	Cooperação entre os membros dos grupos.
16	<b>Interesse e preocupação</b>	Medida em que os empregados percebem que a administração presta atenção às necessidades dos seus empregados.
17	Fluxo da comunicação	Medida em que o sistema de transferência da informação é suficiente em termos de receptividade, abertura e fluxo.
Dunegan, Tierney & Duchon (1992) <sup>(*)</sup> Instrumento de Avaliação do Clima para a Inovação – 28 Itens		
18	<b>Liberdade</b>	Autonomia operacional para o desempenho das tarefas.
19	Desinteresse	Interesse da organização por soluções inovadoras e criativas.
20	<b>Reconhecimento</b>	Reconhecimento e recompensas apropriadas pelo comportamento inovador.
21	<b>Encorajamento</b>	Grau em que os subordinados percebem ser encorajados, por parte das chefias, para serem inovadores.
22	Obstáculos	Grau em que os subordinados acreditam não ter tempo suficiente e nem recursos para procurar idéias novas e criativas.
23	<b>Coordenação</b>	Grau em que os subordinados valorizam as relações positivas com grupos de outras unidades da organização.
Brown & Leigh (1996) <sup>(*)</sup> – 22 Itens		
24	<b>Suporte administrativo</b>	Suporte recebido das chefias para a execução das tarefas.
25	<b>Clareza do papel</b>	Conhecimento de normas e padrões de desempenho.
26	Contribuição	Percepção do sujeito sobre o valor do seu trabalho.
27	<b>Reconhecimento</b>	Reconhecimento e valorização do trabalho.
28	Auto-expressão	Espaço para a expressão individual no trabalho.
29	Desafios	Percepção do trabalho como uma atividade desafiadora.
Kivimäki et al. (1997) <sup>(*)</sup> Inventário de Clima de Equipe (ITC), desenvolvido por Anderson & West (1998) – 38 Itens		
30	<b>Visão</b>	Avaliação dos objetivos da tarefa e da organização.
31	Orientação às tarefas	Atividades realizadas pela equipe para que o trabalho seja feito da melhor forma possível.
32	<b>Suporte à inovação</b>	Espaço oferecido e disposição da equipe para aporte de idéias inovadoras.
33	Espaço para a participação	Participação e relacionamento do grupo.
34	<b>Frequência das interações</b>	Relações interpessoais no grupo.

Notas: (\*) As descrições dos fatores desses instrumentos foram tiradas dos próprios artigos.

(\*\*) Número de identificação dos fatores encontrados.

Observação: Os fatores em negrito têm correspondência com fatores de, pelo menos, mais de um instrumento.

Fonte: Puente-Palacios (2002, p. 100).

Delimita Salles (2001), que a sobrecarga de trabalho é também uma forma de pressão, que age negativamente sobre a criatividade e que se caracteriza pelo excesso de tarefas em um curto espaço de tempo.

Diversos estudos apresentam que a sobrecarga de trabalho pode ocasionar seqüelas, como o desequilíbrio da integridade física, cognitiva, mental ou tensional.

A questão da autonomia das pessoas no trabalho, segundo propugna Morrison (1996), tem sido um tópico bastante pródigo na literatura.

Liljegren & Ekberg. (2008) assinalam que, na mobilidade do trabalho, o *turnover* está relacionado com uma série de dimensões componentes do clima organizacional, incluindo a justiça organizacional.

Propõe Filenga & Siqueira (2006, p. 432): as relações entre percepção de justiça e compromisso organizacional tem sido largamente investigadas em diversos estudos e.g., (KONOVSKY e CROPANZANO, 1991; KORSGAARD, SCHWEIGER e SAPIENZA, 1995; GOMIDE JR., 1999; FERREIRA, 2001; REGO, 2002), transparecendo que o modelo de percepções individuais acerca dos preceitos de justiça usuais nas organizações influenciam o comprometimento organizacional.

Segundo Chiavenato (2000), o clima organizacional varia ao longo de um contínuo que vai desde um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo. Entre esses dois extremos existe um ponto intermediário que é o clima neutro.

Maldonado; Pérez & Uzcátegui (2006, tradução nossa) asseguram que o resultado do clima organizacional é engendrado pelas interações que ocorrem do composto de variáveis que se dão de modo dinâmico, cambiante e carregadas de afetividade.

Dependendo do desenvolvimento das macro e micro-conexões e entre as dimensões que compõem o clima organizacional, pode-se obter a caracterização dos tipos de clima organizacionais imperantes nas organizações.

**Figura 4:** Tipologia de clima organizacional

Critério ético	Referencial (locus de análise)		
	Individual	Local (organização ou grupo)	Cosmopolita (sociedade, associação profissional...)
Egoísmo (maximização do auto-interesse)	Auto-interesse	Lucros/interesses da empresa	Eficiência
Benevolência (maximização dos interesses conjuntos)	Amizade	Interesse da equipe	Responsabilidade social
Princípio (adesão a regras e princípios)	Moralidade pessoal	Regras e procedimentos da organização	Códigos profissionais e leis

**Fonte:** Victor & Cullen (1990)

Num levantamento de clima organizacional, Spiri (1998, p. 12) empregou quatro questões que orientaram a pesquisa para aferir a percepção dos funcionários de um centro cirúrgico; (1) Como você sente o seu ambiente de trabalho? (2) Como você percebe os colegas admitidos juntamente com você no trabalho? (3) Como você percebe os colegas que já atuam na instituição antes de você? (4) Como você se percebe nesse ambiente de trabalho?

#### 4. Descrição e análise de dados

A análise dos resultados das reuniões de *focus group* apresenta-se ordenada segundo os parâmetros avaliados, com as tendências globais das orientações da amostra envolvida no processo, as quais, de modo geral, foram marcadas pela convergência, pouco variando em função das dicotomias presentes – pessoas que trabalham em atividades administrativas – pessoas que trabalham diretamente na atividade fim.

Inicialmente será apresentado o perfil da amostra estudada, seguido da apresentação dos pontos opostos, que serão assinalados no decorrer dos diversos quadros semânticos, de acordo com as variáveis independentes, definidas no modelo.

#### **4.1. Perfil da amostra total**

Com fulcro no objetivo da pesquisa procurou-se focar os policiais militares que se encontraram de serviço operacional, nas organizações que componentes da 1ª Região de Polícia Militar, selecionados do nível tático ao operacional, estes que consagram diretamente a atividade operacional, primordialmente, os Cabos e Soldados 75 %, 17 % Sargentos e 8 % são Capitães e Tenentes.

Grande parte dos policiais militares se concentraram na faixa etária de 36 a 49 anos, o que se pode inferir uma amostra bastante envelhecida e que, se pode inferir certo grau de comprometimento, bem como, a necessidade de uma necessidade de levantamento de necessidade de recursos humanos imediata. Do mesmo modo, denota-se possivelmente problema de endogenia organizacional, ou seja, a ausência de sangue novo, de novas idéias, na Polícia Militar para o desenvolvimento e acompanhamento às novas demandas sociais.

Acerca do tempo de serviço, grandes partes dos policiais militares possuem tempo superior a 12 anos e serviço, confirmando as inferências descritas quanto às variáveis que se encerram assertiva anterior.

Quanto ao gênero, a predominância de policiais militares masculinos, caracterizando uma amostra com orientação estritamente masculina acerca das variáveis tratadas nesta pesquisa.

Por último, para finalizar o perfil, denotou-se a predominância do nível médio, seguido do nível de terceiro grau, concluído ou incompleto, com as exceções de 19% de pós-graduados e 4% com nível de 1º grau.

## 4.2. Quadros semânticos comparativos por organização e por variável

Segue a avaliação qualitativa da pesquisa acerca das dimensões que compõem o clima organizacional nas organizações da 1ª Região Policial Militar, de acordo com os quadros a seguir.

### 4.2.1 Componente percepção sobre a carga de trabalho

<i>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</i>	<i>PERCEPÇÃO DA CARGA DE TRABALHO</i>
BCSv	Além das atividades administrativas, são orientados para o emprego operacional e cumprimento das escalas de horas extras, por necessidades financeiras.
4º BPM	Sobrecarregado. O policiamento é empregado em locais indevidos. Ausência praticamente completa de lazer.
7º BPM	Sobrecarregado em razão da falta de efetivo. Necessidade de compor as horas extras em eventos programados pela organização de modo fortuito. Fragilização bio-psicológica.
1ª GUESPM (Palhoça)	Extremamente sobrecarregados. Os serviços são maçantes.
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	Sobrecarga de trabalho pela falta de efetivo.
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)	Excessiva em relação a horas extras que são impelidos a realizar em face de necessidades financeiras.
<b>ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES</b>	<b>Ausência do emprego operacional planejado e racionalizado leva à sobrecarga de trabalho, gerando fortes tensões no trabalho. A hora extra já se constitui um componente do salário.</b>

### 4.2.2 Componente carga de trabalho e interferência na vida familiar

<i>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</i>	<i>CARGA DE TRABALHO E VIDA FAMILIAR</i>
BCSv	A vida familiar é prejudicada. Brigas na família e problemas para programar a vida e o lazer em família.
4º BPM	Sim influencia diretamente na vida familiar, quase não se tem tempo para a família.
7º BPM	Excessiva pressão pelo trabalho influencia na vida familiar. O policial militar não se desliga.
1ª GUESPM (Palhoça)	A ausência da família interfere no lado emocional. O fator familiar e social é prejudicado.
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	Sim. Dificuldades para planejar a vida familiar. As escalas surpresas, também aumentam os problemas das relações familiares.
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)	A atividade policial exige dedicação integral, impossibilitando o acompanhamento da família.
<b>ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES</b>	<b>A sobrecarga de trabalho prejudica as relações intra-familiares.</b>

### 4.2.3 Componente carga de trabalho e a percepção de estresse no trabalho

<i>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</i>	<i>CARGA DE TRABALHO E ESTRESSE</i>
BCSv	O complemento entre atividade administrativa e operacional dificulta a qualidade dos serviços.
4º BPM	Bastante estressado. Demasiadamente, muitas brigas ocorrem em razão desta carga negativa.
7º BPM	A deficiência de equipamento. O serviço administrativo e o operacional é muito estressante. As atividades são complexas. A Atividade policial em si exige atenção e cuidados permanentes, principalmente em organizações que atuam próximas a locais críticos como no 7º BPM.
1ª GUESPM (Palhoça)	Em razão da complexidade da atividade policial militar. É exigida uma postura vigilante, isso leva a certo nível de estresse, além de outras atividades.
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	Sim o nível de estresse é muito grande em razão do que se faz diariamente. Muitas operações são realizadas nesta organização.
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)	Exageradamente estressante e doentio, requer atendimentos psicológicos que a PMSC não possui diretamente nas organizações.
ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES	<b>Pode-se inferir grande descontentamento quanto à carga de trabalho para uma percepção de que é exagerada e que existe a percepção de estresse.</b>

#### 4.2.4 Componente PPRH e oportunidade de treinamento

<i>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</i>	<i>PPRH E OPORTUNIDADE DE TREINAMENTO</i>
BCSv	Não realizamos nos últimos anos nenhum treinamento, nem de tiro, sequer de comunicação e atendimento aos cidadãos.
4º BPM	Não existe treinamento praticamente. Quando realizam é mal difundido.
7º BPM	Somente se toma conhecimento quando já estão realizando os cursos. Não existe treinamento. Não é prioridade o treinamento. Aqui não se aproveitam os talentos das pessoas.
1ª GUESPM (Palhoça)	Não conhece. Muitos cursos são para os apadrinhados.
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	Não. Mal divulgado.
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)	Problemas de difusão. Quando surge, sempre existem muitas pessoas já inscritas.
ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES	Quanto ao treinamento, percebe-se que está sendo pouco difundido, talvez em razão da escassez desses importantes instrumentos voltados à qualidade.

#### 4.2.5 Componente PPRH relacionados à comunicação organizacional

<i>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</i>	<i>PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</i>
BCSv	As comunicações são passadas sob pressão e muitas vezes com ruídos.
4º BPM	Muito deficiente. As escalas elaboradas não possibilitam tempo para se informar melhor. Tudo é feito de modo muito rápido.
7º BPM	Péssima. O sistema é deficitário. Faltam aparelhos de informática nos diversos setores, aí, sim, as pessoas poderiam estar mais informadas. A Guarda Municipal está mais avançada do que a PMSC, em termos de comunicação.
1ª GUESPM (Palhoça)	É falha e deficiente. Falta interação nos níveis hierárquicos. É muito burocrática.
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	A comunicação para o serviço operacional está ruim, prejudica a qualidade de trabalho.
12ª GUESPM (Parte Continental de Florianópolis)	Péssima. Os meios de comunicação são mal empregados. Algumas pessoas detêm o monopólio das informações.
ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES	<b>Os processos de comunicação nas organizações estão deficitários, tanto o verbal, escrito e digital, este último em razão de que as pessoas possuem muito pouco tempo para tal, se atendo exclusivamente a se apresentarem no quartel para cumprimento das escalas de serviço. Apresentando sérias dificuldades no compartilhamento de informações.</b>

### 4.2.6 Componente estrutura, aspecto ambiente físico

<b>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</b>	<b>ESTRUTURA ASPECTO AMBIENTE FÍSICO</b>
BCSv	As instalações na Guarda do QCG estão deficientes, faltam fazer reformas. Falta melhorar a qualidade de vida. Não possuímos condições para acondicionar a alimentação em razão do período que é muito intenso.
4º BPM	Ambiente praticamente insalubre. Pode melhorar muito. Faltam reformas. As edificações são inadequadas.
7º BPM	Deixa a desejar, faltam banheiros na sede do 7º BPM. Uma cozinha bem equipada, comida, apesar de boa, é mal acondicionada nas marmitas.
1ª GUESPM (Palhoça)	Horrível. Péssima e insalubre.
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	Ruim desde a fachada da edificação. Inadequada. Os espaços são insuficientes.
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)	O espaço físico é ruim, deficitário.
<b>ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES</b>	<b>Existe rejeição com relação às características dos ambientes físicos de trabalhos nas organizações.</b>

### 4.2.7 Componente estrutura, aspecto segurança física

<i>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</i>	<i>ESTRUTURA SEGURANÇA FÍSICA</i>
BCSv	Trabalha-se sem segurança pessoal. Necessitamos de um vídeo-monitoramento nas imediações do QCG.
4º BPM	Sem estrutura de segurança. Os policiais trabalham sozinhos em locais de alto risco, em algumas das bases operacionais.
7º BPM	A falta de efetivo nas bases pode favorecer ataques de delinqüentes. Algumas bases ficam fechadas. Trabalho sem condições de saúde, sou praticamente cego.
1ª GUESPM (Palhoça)	Insegurança total. A guarita do quartel situa-se do lado de fora do quartel. Trabalha-se sozinho em muitos locais.
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	Sem segurança. Muitas atividades são realizadas em locais de alto risco.
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)	Não se trabalha com segurança. Trabalhamos muitas vezes sozinho em locais problemáticos.
ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES	<b>Paira um sentimento de elevada insegurança em razão de trabalharem isoladamente em locais de alto risco. Certamente, a ausência de um programa de treinamento efetivo acirra este sentimento de insegurança.</b>

### 4.2.8 Componente reconhecimento pelo superior imediato

<i>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</i>	<i>REC. PELO SUPERIOR IMEDIATO</i>
BCSv	Não só recebemos repreensões verbais diariamente, nunca fomos elogiados ou reconhecidos pelo superior imediato.
4º BPM	Sim. Dependendo do superior imediato temos reconhecimento. Alguns não são preparados para reconhecer os serviços dos outros colegas.
7º BPM	Há reconhecimento, porém inexistente a padronização, ou seja, alguns são agraciados, outros não.
1ª GUESPM (Palhoça)	Neste Comando sim. Poderia ser melhor. Vagamente se expressam em termos de reconhecimento.
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	Sim há reconhecimento.
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)	Existe reconhecimento por parte do Comandante imediato. Poderia ser melhor.
ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES	<b>Transpareceu, com base nos depoimentos, que, em algumas organizações, existe o reconhecimento do superior imediato, porém não é operado nas organizações como definem os regulamentos militares, que prescrevem uma série de programas para motivação das pessoas.</b>

#### 4.2.9 Componente relações com a chefia e estabelecimentos de metas de trabalho e resultados

<i>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</i>	<i>RCH E METAS DE TRABALHO</i>
BCSv	As metas são sempre as mesmas para nossa atividade. Existem são mais cobranças e metas que não estão na nossa esfera de atribuições.
4º BPM	Sim. Quase sempre.
7º BPM	Sempre bem definidas e acompanhadas.
1ª GUESPM (Palhoça)	Quase sempre boas. Depende do superior imediato.
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	Sim. Os objetivos são bem definidos em cada operação ou atividade operacional.
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)	Sim sempre bem definidas.
<b>ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES</b>	<b>Detectou-se, quanto ao estabelecimento das metas, que estas são bem definidas e os resultados acompanhados.</b>

#### 4.2.10 Componente responsabilidade e percepção de responsabilidade pessoal

<i>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</i>	<i>RESPONSABILIDADE E PERCEPÇÃO DE RESPONSABILIDADE PESSOAL</i>
BCSv	Não geralmente estamos sendo pressionados por superiores. Não temos autonomia.
4º BPM	Sim, geralmente os resultados são de nossa responsabilidade. Temos certo grau de autonomia.
7º BPM	Sim, responsabilidades elevadas. Muita responsabilidade.
1ª GUESPM (Palhoça)	Sim, o serviço operacional requer muita responsabilidade.
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	Certamente, o tipo de serviço exige muita responsabilidade pessoal.
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)	Sim, exige elevada responsabilidade pessoal.
<b>ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES</b>	<b>Com fulcro nos depoimentos, conclui-se que existe uma percepção de responsabilidade pessoal pelos resultados.</b>

### 4.2.11 Componente reconhecimento e qualidade

<i>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</i>	<i>REC. E QUAL. DO TRABALHO</i>
BCSv	Com certeza, a qualidade depende das nossas atitudes no serviço. Sim, porém as condições e os recursos influenciam muito na qualidade.
4º BPM	Sim, a qualidade só é possível com auxílio de mais efetivo. Maior apoio do superior imediato.
7º BPM	Sim, pois a comunidade cobra da Polícia Militar.
1ª GUESPM (Palhoça)	Sim. Também, depende de nós.
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	A qualidade está ligada a um maior número de fatores.
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)	A qualidade só existe quando se dão os recursos necessários.
<b>ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES</b>	<b>A orientação estabelecida nos depoimentos é de que os policiais militares estão conscientes de que a responsabilidade é fator preponderante deles, porém que as deficiências de recursos prejudicam, em muito, a qualidade dos serviços realizados pela Polícia Militar.</b>

#### 4.2.12 Componente estrutura quanto ao conhecimento da missão organizacional

<i>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</i>	<i>ESTRUTURA - CONHECIMENTO DA MISSÃO ORGANIZACIONAL</i>
BCSv	Não. Sabemos somente o que fazer. Tirar o gato do telhado. Prender delinqüentes etc.
4º BPM	Não. Na prática trabalhamos com tudo o que aparece de ocorrências.
7º BPM	Sim. Conhecemos especificamente.
1ª GUESPM (Palhoça)	Sim. A missão constitucional, não. É pouco difundido.
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	Os policiais estavam divididos neste ponto. Alguns sabiam e outros não.
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)	Desconhecem a missão da PMSC.
ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES	<b>Ficou evidenciado que os policiais militares, em sua grande maioria, desconhecem a missão da PMSC, poucos declinaram o termo: manutenção da ordem pública.</b>

### 4.2.13 Componente estrutura e o estímulo de novas idéias

<i>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</i>	<i>ESTRUTURA -ESTÍMULOS A NOVAS IDÉIAS</i>
BCSv	Não. Geralmente não somos ouvidos.
4º BPM	Sim, cada dia somos mais ouvidos.
7º BPM	As coisas não mudam nunca. Não somos
	ouvidos. Não são valorizadas as idéias novas.
1ª GUESPM (Palhoça)	Impossível de se criar na PMSC.
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	Não. Nem sempre. Não somos ouvidos.
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)	Raramente alguém ouve a gente. Não existem
	estímulos.
ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES	<b>Caracterizou-se que as idéias que poderiam apresentar alguma melhora aos serviços não são aceitas pelos superiores imediatos, certamente o cunho do projeto organizacional dificulta tal intento.</b>

#### 4.2.14 Componente responsabilidade por assunção de riscos

<i>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</i>	<i>RESP. E AS. DE RISCOS</i>
BCSv	Sim, permanentemente.
4º BPM	Sim. Riscos elevados, pela atividade que exerceo.
7º BPM	Muitos riscos diários.
1ª GUESPM (Palhoça)	Inclusive quando estou fora do serviço. Também à paisana.
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	Sérios riscos. Não posso andar por aí sem estar ligado.
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)	Freqüentemente quando vou para casa. Tenho o pressentimento de que estou sempre sendo seguido.
ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES	Ficou fortemente matizada a impressão de que é rotineira a percepção de assunção de riscos de vida, mesmo quando fora da atividade operacional.

### 4.2.15 Componente ambiência e tensão organizacional

<i>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</i>	<i>AMBIÊNCIA E TENSÃO ORG.</i>
BCSv	Trabalhar sob pressão gera serviços ruins e pessoas insatisfeitas. Dois policiais já foram para a reserva por estarem muito tensos no local de trabalho.
4º BPM	Certamente trabalho emocionalmente desequilibrado. Sim, sem apoio ninguém trabalha bem. Sim, principalmente quando se trabalha nervoso na rua.
7º BPM	Sim. O serviço não rende. Os problemas são maiores. O policial começa a fazer parte da ocorrência.
1ª GUESPM (Palhoça)	Certamente é horrível trabalhar tenso, em razão dos problemas internos da organização.
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	O serviço não se desenvolve. A qualidade é prejudicada.
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)	Apresentam-se resultados piores. Desestimula-se. A vontade é de ir para casa.
ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES	<b>Consagrou-se, por meio dos depoimentos, que o nível de tensão influencia no desempenho da função.</b>

#### 4.2.16 Componente ambiência quanto às variáveis respeito e dignidade

<i>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</i>	<i>AMBIÊNCIA QUANTO ÀS VARIÁVEIS RESPEITO E DIGNIDADE</i>
BCSv	Os resultados são melhores.
4º BPM	Com certeza. Apresento trabalhos melhores por causa da motivação.
7º BPM	Sim eleva a auto-estima. Quando valorizado pelo superior imediato e se produz mais.
1ª GUESPM (Palhoça)	Sou geralmente valorizado. Alguns Comandantes não possuem habilidade para tratar com os subordinados.
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	Certamente. Sinto-me mais feliz. O ser humano gosta de ser valorizado.
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)	Sim. Reforça o ego.
<b>ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES</b>	<b>De acordo com as pessoas o tratamento dispensado com respeito e dignidade estabelece um tipo de orientação voltada à maior produtividade.</b>

### 4.2.17 Componente reconhecimento por serviços

<i>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</i>	<i>RECONHECIMENTO POR SERVIÇOS</i>
BCSv	Não existe qualquer manifestação. Somos desvalorizados.
4º BPM	Muito pouco reconhecimento na PMSC. Deve ser repensado o sistema de mérito.
7º BPM	Sim existe reconhecimento. Depende do Sargento ou Tenente.
1ª GUESPM (Palhoça)	Sim, porém nem todos valorizam.
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	Poderia ser melhor. Não funciona a contento.
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)	Sim. Atualmente melhorou.
ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES	<b>Segundo o que se delineou pode se assegurar que, no imaginário dos policiais das organizações envolvidas, eles não são reconhecidos pelos bons serviços prestados.</b>

#### 4.2.18 Componente relações com a chefia

<i>ORGANIZAÇÃO MILITAR</i>	<i>POLICIAL</i>	<i>RECONHECIMENTO COM A CHEFIA</i>	<i>RELAÇÕES</i>
BCSv		Não, muita cobrança. Muitas advertências.	
4º BPM		Às vezes sim.	
7º BPM		Sim, existe muito respeito.	
1ª GUESPM (Palhoça)		Sim, mas nem de todos os superiores imediatos.	
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)		Às vezes. Nem sempre.	
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)		Atualmente, sim. Muito respeito.	
<b>ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES</b>	<b>DAS</b>	<b>Escopados neste quadro semântico depende-se que existem divergências entre as organizações.</b>	

### 4.2.19 Componente conflito

<i>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</i>	<i>CONFLITO</i>
BCSv	Sim. Existe compreensão entre as pessoas. As pessoas se ajudam e se entendem.
4º BPM	Não. Falta de comunicação verbal. Muitos interesses antagônicos.
7º BPM	Não há entendimento.
1ª GUESPM (Palhoça)	Existe pouca abertura ao diálogo, que ocasiona em dissabores, muita inveja e fofoca.
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	Sim há pleno entendimento.
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)	Existem pequenos conflitos.
ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES	<b>Ficou consagrado que existe uma grande divergência entre os componentes das organizações. Ou seja, esta variável depende do estilo de comando adotado.</b>

#### 4.2.20 Componente calor e apoio

<i>ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR</i>	<i>CALOR E APOIO</i>
BCSv	Sim, existe muita camaradagem na minha equipe. O pessoal é solidário e amigo.
4º BPM	Não. No quartel não ficamos muito tempo, existe muito trabalho a fazer.
7º BPM	Razoável. Conforme a situação da ocorrência, quando se precisa de reforço todo mundo pega junto. No quartel tem muita fofoca. Muita inveja.
1ª GUESPM (Palhoça)	Poderia ser melhor. A hierarquia separa as pessoas.
11ª GUESPM (Norte de Florianópolis)	Existe quando na atividade operacional.
12ª GUESPM (Parte Continental de Fpolis)	Sim existe de modo geral. Depende dos grupinhos.
<b>ANÁLISE GERAL DAS PERCEPÇÕES</b>	<b>Circunscrito nos depoimentos pode-se asseverar que no âmbito externo, ou seja, quando em operações policiais a coesão grupal é boa. Porém, no âmbito administrativo existe uma atmosfera de desavenças, inveja e conflitos.</b>

### 5. Conclusão

Com o fito de levantar e analisar o clima organizacional nas organizações integrantes da 1ª Região Policial Militar, este estudo pode se constituir num marco para que se adote a pesquisa de clima organizacional como prática administrativa na gestão de recursos humanos na Polícia Militar do Estado de Santa Catarina.

O clima organizacional apresenta-se como fator fundamental na determinação do comportamento do policial militar no trabalho. As variáveis independentes, tratadas nesta pesquisa, impõem restrições à qualidade dos serviços prestados pela Polícia Militar.

O não-atendimento das demandas dos recursos humanos constitui uma fonte de opressão, culminando no estresse e outras doenças, em razão da reação do organismo. Verificou-ser, mesmo

assim, que grande parte das pessoas que integram a amostra certamente são pessoas de considerável comprometimento organizacional, em razão do tempo de permanência na Polícia Militar, percebendo-se, por meio dos fragmentos discursivos, uma forte tendência para o significado do trabalho, porém, com restrições relacionadas à administração das organizações policiais militares.

Delineou-se uma insatisfação generalizada com referência à sobrecarga de trabalho. A tese é de que a composição do estímulo operacional seja essencial para o atendimento de necessidades de natureza financeira, já consolidada como remuneração fixa, insurge, em conjunto com outros eventos ligados à atividade policial militar gerando sobrecarga no trabalho, interferindo na vida familiar, causando o estresse.

Outro resultado relevante, que gera insatisfação, atinente às PPRH, tanto a oportunidade de treinamento quanto os processos de comunicação, apresentam-se como deficitários, não atendendo as demandas requeridas para o desempenho da atividade policial militar.

Com relação ao componente estrutura, o ambiente físico tanto como as condições de segurança, existe grande rejeição para as características físicas do ambiente, bem como, um sentimento elevado de insegurança, em razão de trabalharem em locais de alto risco.

No cotidiano de relatividade quanto ao estabelecimento de reconhecimentos, denotou-se que é fundamental a geração e adoção de programas de reconhecimento profissional, uma vez que os atuais, definidos na Corporação, além de serem parcialmente usuais, já não satisfazem as necessidades das pessoas.

Os fragmentos discursivos também apresentam grande orientação subjetiva para o trabalho, identificada por meio da percepção de responsabilidade pessoal pelos resultados e qualidade.

O conhecimento da missão da Polícia Militar, os fragmentos apontam que, possivelmente, haja uma correlação com a fragilidade dos programas de treinamento e desenvolvimento que fluem na corporação.

Denotou-se uma grande angústia quanto à possibilidade de aceitação de novas idéias por parte dos subordinados, os fragmentos orientam que nas organizações esta variável fica prejudicada.

Outro componente que apresentou um indicador interessante foi a impressão de que o cotidiano do policial militar é caracterizado pela constante assunção de riscos, que, também, poderão ocasionar estresse.

A pesquisa revelou que, com relação ao nível de tensão e ao desempenho da função, estes estão correlacionados, do mesmo modo que os tratamentos com dignidade e respeito aumentam a motivação, integração e produtividade.

Embora o componente relações com a chefia seja crucial para a aferição de clima organizacional, percebeu-se que existem divergências nos fragmentos semânticos - constante do Quadro 4.2.18 - uma vez que se pode considerar a rotatividade do pessoal que ocupa os cargos de chefia, v.g., Sargentos e Tenentes, principalmente, dependendo do estilo ou influência que exercem, varia a qualidade das relações.

As representações sociais indicam, no âmbito interno, essencialmente na atividade administrativa, a existência de alguns conflitos internos, gerados por causas diversas.

Para arrematar os componentes, quanto ao calor e apoio do superior imediato com o grupo, ficou fortemente estampado um resultado dicotômico, v.g., quando na atividade operacional paira uma atmosfera que impera coesão, inversamente oposta, quanto às relações que são desenvolvidas nas atividades administrativas.

Quanto ao descerrar das hipóteses confirmou-se que a hipótese  $H^1$ , foi refutada em oposição às  $H^2$ ,  $H^3$ ,  $H^4$  e  $H^5$ , as quais obtiveram fortes evidências de comprovação.

Ainda, à guisa de uma contemplação de maior envergadura, a análise das representações sociais permitiu vislumbrar, por meio dos fragmentos discursivos, em síntese, que estas são ecos das diversas possibilidades de significação do contexto profissional pelos sujeitos. Existem inúmeras variáveis intervenientes nesse raciocínio, como v.g., valores individuais e familiares, a formação moral e religiosa, o nível educacional, a fase da vida em que os sujeitos se encontram a posição social, as perspectivas para o futuro, dentre outras.

Caso se objetive a colheita de resultados relevantes e sustentáveis sobre o clima, será essencial investir em programas de recursos humanos simples e práticos, capazes de intervir no imaginário social, e que não se atenham a ofertar teorias e conceitos, enfim, programas com corpo suficiente para manter os recursos humanos motivados, integrados e produtivos, gerando a procura pela qualidade na Polícia Militar.

## 6. Referências

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

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

BOLDRINI, I. **Curso de Análise de Clima Organizacional**. São Paulo 2008. Disponível em: <  
<http://www.rabaglio.com.br/agenda.php?idevento=492&tipo=CURSO>  
>. Acesso em: 18 de jul. 2008.

BRASIL. Ministério do Exército brasileiro. **Regulamento Interno de Serviços Gerais – RISG**. Brasília - DF, 19 de dezembro de 2003. Disponível em: <  
[http://empresarial.portoweb.com.br/icfex/s2/normas/risg\\_sepbe51\\_2003.pdf](http://empresarial.portoweb.com.br/icfex/s2/normas/risg_sepbe51_2003.pdf) >. Acesso em: 19 jul. 2008.

CANÇADO, V. L.; GENELHU, Patrícia; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. Comprometimento com a profissão um estudo em uma Universidade no Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração on line**, REAd, ed. 55, v. 13, n. 1 jan-abr 2007, p. 2-26. Disponível em: <  
[http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_482.pdf](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_482.pdf) >. Acesso em: 18 jul. 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Makron books, 1993.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Makron books, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIZZOTI A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 6. ed. São Paulo: Cortez; 2003

DAVIS, K.; NEWTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. v. 2, São Paulo: Pioneira, 1996.

FERNANDES, A. J. **Métodos e regras para elaboração de trabalhos acadêmicos e científicos**. Portugal: Porto1994.

FERREIRA, M.L.B. **Modelo psicossocial para intenção de rotatividade**: um estudo comparativo entre trabalhadores dos setores metalúrgicos e

eletroeletrônico de São Paulo. 2001. Dissertação (Mestrado) — Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, São Paulo, Brasil.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M.. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **RAUSP.**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 431-441, out./Nov./dez. 2006. Disponível em: < <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4104431.pdf> >. ACESSO EM: 19 JUL. 2008.

FISCHER, A.; VELOSO, E.; NAKATA, L. O que diferencia as organizações que se destacam pelo ambiente de trabalho? **Revista Treinamento e Desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.rtd.com.br/index.php?sec=art&id=67> >. Acesso em: 19 jul. 2008.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIOVINAZZO, R. A.. Focus Group em Pesquisa Qualitativa: Fundamentos e Reflexões. V. 2, n. 4, **Administração On Line**. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado Disponível em: < [http://www.fecap.br/adm\\_online/art24/renata2.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art24/renata2.htm) >. Acesso em: 17 jul. 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração**, São Paulo, 35, n. 2, p. 57-63, mar.-abr., 1995.

GOMIDE JR., S.; LIMA, D.M.; FARIA NETO, W. Validade discriminante das medidas de percepção de justiça de distribuição e percepção de justiça de procedimentos. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 26., 1996, Ribeirão Preto. **Anais**. Ribeirão Preto/SP: Universidade de São Paulo, 1996.

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: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. **Creativity Research Journal**, v.13, n.2, p.171-174, 2000.

KONOVSKY, M.A.; CROPANZANO, R. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. **Journal of Applied Psychology**, Berkeley, US, v.76, n.5, p. 698-707, Sept./Oct. 1991. Disponível: <

<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4104431.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2008.~

KORSGAARD, M.A.; SCHWEIGER, D.M.; SAPIENZA, H.J. Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: the role of procedural justice. **Academy of Management Journal**, Champaign, Ill., US, v. 38, n. 1, p. 60- 84, Feb. 1995.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.43, n. 1, p. 5-16, jan./fev./mar. 2008. Disponível em: < <http://www.rausp.usp.br/> >. Acesso em: 18 jul. 2008.

LEITÃO, J. S. S.; GUIMARÃES, T. A.; ROSAL, M. A. A.. Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. In: XXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais do XXII ENANPAD**. Foz do Iguaçu, PR.: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 1998. v. CD. p. 01-15.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

LILJEGREN, M.; EKBERG, K. **The longitudinal relationship between job mobility, perceived organizational justice, and health**. 19 May. 2008. Disponível em: < <http://www.biomedcentral.com/1471-2458/8/164> >. Acesso em: 18 jul. 2008.

MALDONADO, I. P. de; PÉREZ, M. M.; UZCÁTEGUI, S. B. **Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional**. Investigación y Postgrado, v. 21, n. 2, 2006, p. 231-248. Disponível em < <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2310289>>. Acesso em: 31 jul. 2008.

MORRISON, E. W. Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. **Human Resource Management**, v. 35, n. 4, p. 493-512, 1996.

MATTAR, F. N.. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NEUMAN, W. Lawrence. **Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches**. 3. ed. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 1997.

NOVELLI, J. G. N.; FISCHER, Rosa Maria; MAZZON, José Afonso. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. **RAUSP**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 442-452, out./Nov./dez. 2006. Disponível em: < <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4104442.pdf> >. Acesso em 19 jul. 2008.

OLIVEIRA NETO, S. B. de. **Vinho velho em odres novos: uma análise da experiência de integração da segurança pública no Pará (1995-2004)**. DISSERTAÇÃO. Programa de Pós-graduação em Sociologia e Antropologia – PPGSA, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: < <http://www.necvu.ifcs.ufrj.br/arquivos/sandoval.pdf> >. Acesso em: 22 ago. 2008.

PORTO, J. B.; TAMAYO, Á. **Escala de valores relativos ao trabalho: EVT**. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília, v. 19, n. 2, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722003000200006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722003000200006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 06 ago 2008. doi: 10.1590/S0102-37722003000200006.

PORTO, J. B.; TAMAYO, Á. Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, Jan./Mar. 2005: p. 35-52. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_212.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_212.pdf) > Acesso em: 07 ago. 2008.

PINHEIRO, I. A. Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia. **Revista de Administração on line REAd**, ed. 29, v. 8, n. 5, set-out 2002. Disponível em: < [http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_103.pdf](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_103.pdf) >. Acesso em: 18 jul. 2008.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **RAUSP**, São Paulo v.37, n. 3, p. 96-104, julho/setembro 2002. Disponível em: < <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V370396-104.pdf> >. Acesso em: 19 jul. 2008.

REYES, H. V. Literatura organizacional. Ensayo. **Gestión de las Personas y Tecnología**. p. 14-20. Disponível em:

<<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2673389>>. Acesso em: 6 ago. 2008.

SCALON, R. M.; BECKER JR. B.; BRAUNER, M. R. G. Fatores motivacionais que influem na aderência dos programas de iniciação desportiva pela criança. **Perfil**. Porto Alegre, v. 3, n.3, p.51-61, 1999.

PARASURAMAN; ALUTTO. **Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

REGO, A. Justiça nas organizações: na senda de uma nova vaga? In: RODRIGUES, Suzana B.; CUNHA, Miguel P. (Org.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas. Uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9 ed , São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

SALLES, H. K. **Criatividade organizacional**: Florianópolis: CAD/UFSC, 2001. (TCE).

SANTOS JUNIOR, A. A. dos; BELUSO, C. M. O contrato psicológico em indústrias têxteis. **Reflexões: Revista Científica da Universidade Lusófona do Porto**, n. 2, 2º Semestre, 2007, p. 179-198

SANTOS JUNIOR, A. A.o dos; FISCHER, A. dos S.; HENRIQUE, J.. M. Avaliando a motivação no trabalho por meio da hierarquia das necessidades humanas de maslow. **Revista Eletrônica de Motivación y Emoción**. v. 3, junio , 2005. Disponível em: < <http://reme.uji.es/>>. Acesso em: 07 junho 2006.

SCHNEIDER, B. & S. WHITE, S. **Service quality: research perspectives**. Thousand Oaks, C.A. Sage Publications, 2004.

SPIRI, W. C. Estudo sobre a percepção do clima organizacional do centro cirúrgico de um hospital especializado. **Revista Latino-americana de Enfermagem**. Ribeirão preto, v. 6, n. 1, p. 11-14, jan. 1998.

STEM, K.. **Creating a Work Climate That Motivates Staff and Improves Performance**. 2006, Disponível em:< <http://www.maqweb.org/techbriefs/tb35workclimate.pdf> >. Acesso em: 7 ago. 2008.

STONER, J. A. F. **Administração**. Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed., Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SPECTOR, P.E. **Job Satisfaction: Application, Assensment, Causes, and Consequences**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. In: PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. (org.) **Escola, Saúde e Trabalho: estudos psicológicos**. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

VASCONCELOS, A. F. Contribuições ao estudo do marketing interno: aplicação no ambiente de ensino superior. **Revista de administração on line, READ**. ed. 43, v. 11, n. 1, jan.-fev., 2005. Disponível em: < [http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/download.php?cod\\_artigo=232&cod\\_e\\_dicao=43&resumo\\_r=clima](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/download.php?cod_artigo=232&cod_e_dicao=43&resumo_r=clima) >. Acesso em 20 jul. 2008.

VICTOR, B.; CULLEN, J. B. A theory and measure of ethical climate in organizations. In: FREDERICK, W., PRESTON, L. **Business ethics: research issues and empirical studies**. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1990. p. 77-97.

VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F. Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. **Revista Administração Contemporânea**. v. 9, n. 2, abr/jun., 2005. p. 9-33.

WILLIAMS, J. Job Satisfaction and Organizational Commitment. Disponível em: < [http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia\\_entry.php?id=244](http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=244) >. Acesso em: 17 de jul. 2008.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. California: Sage Publications, 1989.