

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CÂMPUS DE FRANCISCO BELTRÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM GESTÃO
E DESENVOLVIMENTO REGIONAL – PGDR**

ELIANE RODRIGUES DO CARMO

**CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAL, O REAL E O IDEAL,
NAS DELEGACIAS DA POLÍCIA FEDERAL**

DISSERTAÇÃO

**FRANCISCO BELTRÃO
2017**

ELIANE RODRIGUES DO CARMO

**CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAL, O REAL E O IDEAL,
NAS DELEGACIAS DA POLÍCIA FEDERAL**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – PGDR – da Universidade Estadual do Oeste do Paraná como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional.

Área de concentração: Gestão e Desenvolvimento Regional

Linha de Pesquisa: Gestão Organizacional.

Orientadora: Profª Dra. Sandra Maria Coltre.

FRANCISCO BELTRÃO
2017

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo da Publicação (CIP)

Sistema de Biblioteca – UNIOESTE – Câmpus de Francisco Beltrão.

Catálogo na Publicação (CIP)

Sistema de Bibliotecas - UNIOESTE – Campus Francisco Beltrão

Carmo, Eliane Rodrigues do
C291c Cultura e o clima organizacional, o real e o ideal, nas Delegacias da Polícia Federal. / Eliane Rodrigues do Carmo. – Francisco Beltrão, 2017.
86 f.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Sandra Maria Coltre.
Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Francisco Beltrão, 2017.

1. Cultura organizacional. 2. Segurança pública. I. Coltre, Sandra Maria. II. Título.

CDD 20. ed. – 658..4

Sandra Regina Mendonça CRB – 9/1090

FOLHA DE APROVAÇÃO

A Banca Examinadora de Defesa de Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – Mestrado, da Unioeste – Câmpus de Francisco Beltrão, em Sessão Pública realizada na data de 03 de abril de 2017, considerou a mestranda **ELIANE RODRIGUES DO CARMO APROVADA.**

Dra. Sandra Maria Coltre
Orientadora e Presidente da Banca

Dra. Lirane Defante Ferreto de Almeida
Membro da Banca

Dra. Roselis Natalina Mazzuchetti
Membro (externo) da Banca

A folha original encontra-se devidamente assinada e disponível na biblioteca

Francisco Beltrão-PR, 04 de abril, 2017.

A Infinita e Perfeita Misericórdia manifestada
por Jesus, na cruz.

Todo Louvor, Honra e Glória a Santíssima
Trindade.

Mãe Santíssima, obrigada pelo seu Sim, e
colaborar com o Pai para nossa salvação eterna.

Mami Poderosa, Dirce, chegamos!!!

AGRADECIMENTOS

À Professora Sandra M. Coltre, orientadora deste trabalho. Você sempre será o meu grande exemplo de pessoa, mãe, esposa e profissional. Deus lhe retribua por tudo.

A todos os professores do programa, especialmente: Dione O. Soutes, Jandir Ferrara, Edson L. Leismann, Gilmar Ribeiro de Mello, Lirane E. D. Ferreto de Almeida.

Prof. Cláudio Mioranza, agradeço por ter sido o Rosto de Deus em um momento que ninguém poderia fazer nada. Você o fez! Deus lhe recompense.

À Universidade Estadual do Oeste do Paraná, pela oportunidade de realização do curso de mestrado.

Aos Delegados da Polícia Federal: Celso Mochi, Fabiano Bordignon e Marco Berzoini Smith. Aos policiais federais: José Gnaspini Jr., Karine K. Takata, Flávia Torres e todos os demais membros deste órgão público que dignifica o Brasil. Obrigada por tanta dedicação, apoio, respeito, conhecimento, paciência e clareza.

A todos os colegas da turma 2015-16: linha 1 – Janaine Aparecida. Mignoni Bianchetto, Gilmar Antônio Vedana, Jussieli Gregon Steinhorst, Alcidir Mazutti Zanco, Diego Zanatta Maria, Márcio Loss e linha 2 – Mirian Cozer, Lei Prezotto, Roger Alexandre Rossoni, Eloísa Carla Dalchiavon, Liro Sebaldo Wickert, Taíse Fátima Mattei, Bruna Rodrigues Thomé, Poliana Cristina Crotti. Vocês foram flores perfumadas da Sabedoria Divina para a minha vida. Obrigada por tudo.

Ao Reinaldo Cândido Silva, Marisa L. Cherini, Jéssica P. dos Santos, René Cristina F. Marcomini, Diego Paganella de Moraes, por doarem-se em tempo, parceria em publicações, ombros amigos para acolher as lágrimas e lábios sábios para dizer: “enxuga as lágrimas agora e caminha para frente, não pare!”.

Aos diversos colegas (muito preciosos) do CEEP Pedro Boaretto Neto aos quais foram muito parceiros, compreensíveis, amáveis, incentivadores para que eu chegasse até aqui.

“Tudo tem seu tempo. Há um momento oportuno para cada coisa debaixo do céu:

tempo de nascer e tempo de morrer;

tempo de plantar e tempo de arrancar o que se plantou;

tempo de matar e tempo de curar;

tempo de destruir e tempo de construir;

tempo de chorar e tempo de rir;

tempo de lamentar e tempo de dançar;

tempo de espalhar pedras e tempo de as ajuntar

tempo de abraçar e tempo de se afastar dos abraços;

tempo de procurar e tempo de perder;

tempo de guardar e tempo de jogar fora;

tempo de rasgar e tempo de costurar;

tempo de calar e tempo de falar;

tempo do amor e tempo do ódio;

tempo da guerra e tempo da paz.

Que proveito tira o trabalhador do seu esforço?

Observei a tarefa que Deus impôs aos humanos, para que nela se ocupassem.

As coisas que ele fez são todas boas a seu tempo.

Além disso, entregou o mundo ao coração deles.

No entanto, o ser humano jamais chega a conhecer o princípio e o fim da ação que Deus realiza.

Compreendi, então, que nada de bom existe senão alegrar-se e fazer o bem durante a vida.

Pois todo aquele que come e bebe, e vê o fruto do seu trabalho, isso é dom de Deus.

Aprendi que tudo o que Deus faz é para sempre.” (Eclesiastes 3, 1- 13a)

Senhor Deus meu Pai, foi muito difícil esperar tantos anos para chegar a este momento. Vi muitos chegarem lá com ou sem competência. Inúmeras lágrimas caíram esperando em Vós a realização deste desejo do meu coração.

Hoje sei que Vós Senhor, preparava a maior e melhor de todas as conquistas. Eu Vos amo, eu Vos adoro, eu Creio e Espero em Vós. Eis vossa serva, faça-se também em mim, segundo a Vossa Palavra. Obrigada ABBA!

RESUMO

CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAL, O REAL E O IDEAL, NAS DELEGACIAS DA POLÍCIA FEDERAL

Este estudo investigou o real e o ideal da cultura e do clima organizacional dentro das Delegacias da Polícia Federal. O estudo se justifica pelos poucos estudos realizados dentro do Departamento da Polícia Federal e, este foi o primeiro a ser autorizado na fronteira sul do Brasil. As organizações policiais possuem cultura e características específicas que afetam a gestão desse tipo de organização. O estudo foi descritivo de cunho quali-quantitativo, com corte transversal, sem considerar a evolução dos dados no tempo. Os instrumentos de coleta de dados foram dois questionários. O primeiro avaliou o clima com sete fatores: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, apoio e calor humano e liderança. O outro avaliou a cultura organizacional com 21 questões. Ambos utilizam a escala de Likert com pesos de 1 a 10 em uma escala de frequência. A população pesquisada foi das delegacias de Cascavel, Guaíra e Foz do Iguaçu, totalizando 182 pessoas. Os dados foram tratados por estatística descritiva e analisados descritivamente. Os resultados apontaram que os fatores predominantes ao analisar as diferenças de avaliações por gênero, constatou-se que houve uma maior divergência na avaliação da situação desejada, tanto do clima quanto da cultura organizacional. Destaca-se que o sexo masculino apresentou maiores avaliações quanto a situação desejada. Os resultados demonstraram grande divergência, entre nível real ou percebido e o ideal ou desejado, em todos os fatores do clima e da cultura organizacional.

Palavras-chave: Clima. Cultura. Organização. Segurança Pública.

ABSTRACT

CULTURE AND THE ORGANIZATIONAL CLIMATE, THE REAL AND THE IDEAL, IN THE DELEGATIONS OF THE FEDERAL POLICE

This study investigated the real and ideal of culture and organizational climate within the Federal Police Stations. The study is justified by the few studies conducted within the Federal Police Department, and this was the first to be authorized on the southern border of Brazil. Police organizations have specific culture and characteristics that affect the management of this type of organization. The study was descriptive of qualitative and quantitative, with cross-section, without considering the evolution of data in time. The instruments of data collection were two questionnaires. The first evaluated the climate with seven factors: conformism, responsibility, standards, rewards, organizational clarity, support and warmth and leadership. The other evaluated the organizational culture with 21 questions. Both use the Likert scale with weights from 1 to 10 on a frequency scale. The population studied was of the police stations of Cascavel, Guaíra and Foz do Iguaçu, totaling 182 people. The data were treated by descriptive statistics and analyzed descriptively. The results showed that the predominant factors in analyzing the differences in gender-based assessments were that there was a greater divergence in assessing the desired situation, both in the climate and in the organizational culture. It is noteworthy that the male sex presented greater evaluations regarding the desired situation. The results the results showed great divergence, between real or perceived level and the ideal or desired, in all the factors of the climate and the organizational culture.

Keywords: Climate. Culture. Organization. Public security.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PERFIL DA AMOSTRA	35
TABELA 2 - CLIMA ORGANIZACIONAL	36
TABELA 3 - CULTURA ORGANIZACIONAL	37
TABELA 4 - CLIMA ORGANIZACIONAL EM RELAÇÃO AO GÊNERO	39
TABELA 5 - CULTURA ORGANIZACIONAL EM RELAÇÃO AO GÊNERO ...	40
TABELA 6 - CLIMA ORGANIZACIONAL EM RELAÇÃO À DELEGACIA	43
TABELA 7 - CULTURA ORGANIZACIONAL EM RELAÇÃO À DELEGACIA	47
TABELA 8 - CORRELAÇÃO ENTRE O REAL E O DESEJADO DO CLIMA ORGANIZACIONAL POR DELEGACIA	51
TABELA 9 - CORRELAÇÃO ENTRE O REAL OU PERCEBIDA E O IDEAL OU DESEJADO DA CULTURA ORGANIZACIONAL POR DELEGACIA	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	OBJETIVOS	3
1.1.1	Objetivo geral	3
1.1.2	Objetivos específicos	3
1.2	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	4
2	REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	6
2.2	A CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA	12
2.3	A CULTURA POLICIAL.....	13
2.4	A CULTURA ORGANIZAÇÃO NA VISÃO DE HOFSTEDE	15
2.5	CLIMA ORGANIZACIONAL	21
2.6	FATORES DA CULTURA E CLIMA: O REAL OU PERCEBIDO E O IDEAL OU DESEJADO	23
3	METODOLOGIA	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
4.1	A POLÍCIA FEDERAL DO BRASIL	30
4.1.1	Delegacia de Cascavel	32
4.1.2	Delegacia de Guaíra	33
4.1.3	Delegacia de Foz do Iguaçu	34
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	35
4.3	RESULTADOS DA CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL GERAIS ..	36
4.3.1	Análise quanto ao gênero	37
4.4	RESULTADOS DA CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL POR DELEGACIA	43
4.3.1	Resultados do clima organizacional entre o real e o desejado	43
4.3.2	Resultados da cultura organizacional entre o real e o desejado	45
4.3.3	Correlação linear Pearson do clima organizacional	50
4.3.4	Correlação linear Pearson da cultura organizacional entre: o real ou percebido e o ideal ou desejado	52
4.3.5	Resultado do clima e da cultura organizacional nas delegacias	54

CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	60
ANEXOS A – Carta de apresentação dos questionários	62
ANEXO B – Questionário com dados pessoais	63
ANEXO C – Questionário sobre cultura organizacional	64
ANEXO D – Questionário sobre clima organizacional	66

1 INTRODUÇÃO

O tema deste estudo trata da percepção entre o real e o ideal da cultura e clima organizacional no Departamento de Polícia Federal (DPF), em três delegacias situadas em região de fronteira no sul do Brasil. Entende-se cultura por meio de um conjunto de valores, normas, crenças e conhecimentos, os quais são compartilhados pelos indivíduos dentro de uma organização.

Isso representa um procedimento não escrito, tratam-se de sentimentos compartilhados através da percepção do indivíduo. Indica Daft (2008), que isso pode passar despercebido e alerta que os gestores e indivíduos organizacionais perceberão sua importância no momento de transformá-la.

Neste contexto, os indivíduos possuem um senso de identidade organizacional ao qual o comprometimento com a instituição produz crenças e valores maiores que ela própria. Diante disso, seus colaboradores tornam-se peças fundamentais. Em uma organização pública, cuja características previstas pela Constituição Federal é a impessoalidade e seu ingresso para o corpo funcional deve ser realizado por meio de concurso público, os indivíduos podem deparar-se com uma realidade diferente daquela inicialmente prevista nas legislações. Assim, o ideal de um emprego público e o real se antagonizam no cotidiano da organização.

Entende-se que o real, conforme Houaiss (2015) refere-se ao concreto, que realmente existe, verdadeiro, que não é falso, ilusório ou artificial. Também, ainda, reporta-se ao que é relativo ou próprio das preocupações das atividades diárias ou rotineiras. É aquilo que os indivíduos compartilham em consenso e que para eles é real, concreto e afeta sua existência.

O ideal, são as expectativas existentes no pensamento e nas vontades humanas. Trata-se de um objeto da mais alta aspiração, alvo supremo de ambições e desejos. Além disso, trata-se de um modelo de perfeição ou excelência ao qual existirá somente na imaginação de uma solução perfeita, mas que tem poucas probabilidades de acontecer (GOFFEE E JONES, 1998).

Neste contexto, as organizações encontram dificuldades de dar continuidade a suas operações, quando não atraem cidadãos com os seus valores alinhados aos valores organizacionais (JAHANGIR E HAG, 2004). Cresce a importância da necessidade de cuidar dos seres humanos como principal ativo organizacional, reforça (DELGOSHAIE *et al.*, 2008) principalmente em certos tipos de organizações públicas que cuidam da segurança da população.

Para cuidar da segurança pública, o comportamento de seus colaboradores pode resultar em aumento da melhoria de seu desempenho organizacional e da competitividade da

organização, ou ser um problema caso este efetivo venha a faltar ou estar mal preparado para esse tipo de trabalho.

A tradição é o núcleo essencial da cultura. Por conseguinte, a cultura de uma organização refere-se a um conjunto de valores, ideias, artefatos e símbolos significativos que possibilitam aos indivíduos se comunicar, proceder, interpretar e a avaliar como membros de uma organização, quer seja pública ou privada (ENGEL *ET. AL*, 2000).

A cultura oferece um senso de identidade e padrão de comportamento aceitável dentro do contexto organizacional de forma a criar a coerência na realização de suas atividades (KLUCKHOHN, 1951).

Por sua vez, o clima organizacional pode atuar como um fator de impacto sobre o comportamento dos membros da organização (HAMZE ALIPOUR, 2011). O clima organizacional trata-se de um conjunto de critérios, os quais podem ser mensuráveis no ambiente de trabalho. Estes podem impactar direta ou indiretamente no comportamento organizacional frente as atividades realizadas.

Quanto ao desenvolvimento regional, percebe-se que as cidades de Cascavel, Foz do Iguaçu e Guaíra apresentam-se como espaços locacionais significativos na região oeste, permanecendo como concentração locacional constante desde 1970 (RIPPEL *et. al.* 2015). Estas cidades da região Oeste do Paraná caracterizam-se por concentrar maior quantidade de população em zonas urbanas que regionais. Todavia, trata-se de uma região cuja força motriz econômica encontra-se na agricultura, turismo e comércio.

Neste contexto, as delegacias possuem um fator importante para manter a segurança e sustentabilidade das regiões, sem segurança o desenvolvimento não se processa. Por isso, a compreensão dos fatores que impactam na cultura e no clima organizacional em organizações de segurança pública contribui para que, com este entendimento, se possa realizar ações de alinhamento estratégico no exercício coordenado de suas ações, oportunizando a resolução dos problemas de segurança pública de forma mais efetiva, o que contribuirá ao desenvolvimento (GOFFEE E JONES, 1998).

Diante disso, investigar o que é percebido como real e ideal sobre o clima e a cultura organizacional, pode indicar quais são e os fatores que podem ser melhorados (PODSAKOFF *ET AL.*, 2000). Pode resultar assim, em melhor execução dos objetivos da organização e de seus indivíduos (SHAHIN E BEHESHTIN, 2010).

Em vista destes argumentos, este estudo buscou responder a seguinte questão: Qual a percepção entre o real e o ideal dos fatores da cultura e o clima organizacional dentro das três delegacias da Polícia Federal na região de fronteira do Brasil?

1.1 OBJETIVOS

Para a construção dos objetivos considerou-se a orientação de *Richardson et al* (1999). O objetivo geral demonstra o que se pretende alcançar no estudo. Os específicos devem demonstrar as etapas a seguir, para que no objetivo geral seja cumprido da seguinte forma:

O objetivo deve ser claro, preciso e conciso; o objetivo deve expressar apenas uma ideia [...]. O objetivo deve referir-se apenas à pesquisa que se pretende realizar. Não são objetivos de uma pesquisa, propriamente, discussões, reflexões ou debates em torno a resultados do trabalho. Essas ações são uma exigência de todo trabalho científico: a revisão dos modelos utilizados.

Desta forma, apresenta-se os objetivos: geral e específicos deste trabalho.

1.1.1 Objetivo geral

Identificar a percepção do real e o do ideal dos fatores da cultura e do clima organizacional dentro das Delegacias da Polícia Federal.

1.1.2 Objetivos específicos:

- a) Investigar os fatores da cultura organizacional nas delegacias pesquisadas correlacionando o real e o ideal, em cada nível organizacional e enquadramento funcional;
- b) Investigar os fatores do clima organizacional nas delegacias pesquisadas correlacionando o ideal e o real, em cada nível organizacional e enquadramento funcional;
- c) Agrupar, analisar e comparar os resultados.

Para o cumprimento dos objetivos apresenta-se as variáveis que serão a base dos questionários. O quadro 1 sobre os fatores pesquisados encontra-se na próxima página.

QUADRO 1 - FATORES PESQUISADOS

CLIMA	CULTURA
1) Conformismo 2) Responsabilidade 3) Padrões 4) Recompensas 5) Clareza organizacional 6) Apoio e calor humano 7) Liderança	1) equidade na política salarial 2) equipes de alta competência técnica 3) liberdade para expressar pensamentos e sentimentos; 4) autonomia para planejar atividades e solucionar problemas; 5) satisfação no número de pessoal de apoio técnico; 6) enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal; 7) cooperação e respeito mútuos entre os membros. 8) políticas de incentivos coerentes; 9) feedback da chefia/coordenação sobre o trabalho realizado; 10) recompensas pela realização de bons trabalhos; 11) ações conjugadas; 12) resultados do trabalho como benefício da comunidade; 13) companheirismo; 14) tomada de decisões; 15) comunicação sobre mudanças no ambiente de trabalho; 16) amizade entre os membros da organização; 17) disponibilidade de materiais e equipamentos para o trabalho; 18) manifestações de alegria e entusiasmo no trabalho; 19) zelo pela higiene e segurança no trabalho; 20) disponibilidade de tempo para estudos; 21) oportunidade de desenvolver autoconfiança.

FONTE: adaptado de SAUSEN, 1991.

Os fatores da cultura e clima foram adaptados da dissertação de mestrado, de Sausen (1991) apresentado ao Programa de Pós Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, devidamente validados pelo autor.

1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Este trabalho se justifica pelos poucos estudos realizados dentro do Departamento da Polícia Federal. As organizações policiais possuem cultura e características específicas e, nas áreas de fronteira do Brasil, esta importância destaca-se ainda mais. Não houve nenhum estudo publicado sobre o tema. Fato este, relevante para poder se identificar variações em relação a cultura e clima organizacionais diferenciados de outras regiões do Brasil.

A região onde situam-se as unidades organizacionais em estudo, trata-se de uma região de amplo espaço territorial, onde há muito trânsito de produtos importados por terra, ar e rios. Os países circunvizinhos proporcionam grande facilidade para entrada de armas, drogas, bebidas e demais itens que proporcionam crimes federais e contra a vida. Coloca-se assim, a necessidade de atuação coordenada de entes públicos de todos os níveis: municipais, estaduais e federais.

Também, nas ações coordenadas, conforme a situação, solicita-se o apoio da Receita Federal do Brasil, Exército, Marinha ou Aeronáutica. Após as colocações iniciais, no próximo

capítulo, apresenta-se o referencial teórico para dar sustentação científica ao estudo proposto.

Este trabalho está estruturado através de capítulos: no capítulo 2, encontram-se as referências teóricas; no capítulo 3, a metodologia do estudo; no capítulo 4, a análise e interpretação dos dados. Tem-se por fim, as considerações finais, referências e apêndice do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se neste capítulo a consistência científica do estudo através de diversos pesquisadores. Visa-se estruturar o conhecimento historicamente adquirido para desenvolver nova pesquisa

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Herskovits (1963) aventa que cultura é a forma de vida de um grupo, ao passo que, uma agremiação é o adjunto acomodado de cidadãos. Por consecutivo, uma agremiação está composta de indivíduos e a maneira de seus comportamentos estabelece a sua cultura. Esse conceito é dado a qualquer grupo de cidadãos, por causa disso que o conceito de cultura foi alienado para as organizações.

Algumas organizações podem revitalizar frequentemente sua cultura mantendo a sua imparcialidade e personalidade, enquanto outras permanecem com sua cultura amarrada a padrões antigos e ultrapassados. A única forma possível de desviar uma administração é desviar a sua cultura, ou seja, os sistemas dentro dos quais os indivíduos vivem e trabalham (ETZIONI, 1980).

DaMatta (1983) afirmava que a cultura e o clima fazem parte de uma mesma coisa, a existência humana; e que essa diferenciação se acontece somente em ofício do nível de angulação e da acomodação do analista.

Neste ambiente, a vigor da cultura organizacional torna-se significativa. Leva seus colaboradores a acudir-se a conservação da administração, por meio de destas percepções. Tornando-se por isso, complicados, modificá-la. Schein (1985) e Fleury (1996) classificou a cultura em: o local observável, os princípios organizacionais e os pressupostos inconscientes.

O local observável é o que se vê dentro da administração, as roupas/uniformes que seus colaboradores vestem, padrões de comportamento visíveis, documentos padronizados a ser usados, modelos de comunicação: e-mails, memorandos, ofícios, comunicados, editais, anúncio do local, material, reconhecimento visuais entre outros (ETZIONI, 1980).

Schein (1985) e Fleury (1996) prosseguem afirmando que os princípios organizacionais são mais complicados de observar a atenção carente. Várias vezes, de acordo com os autores, torna-se preciso corporificar pesquisas ou entrevistas com os indivíduos da administração. Nestes aspectos, similarmente pode incluir-se a comunicação coloquial pôr no qual os cidadãos passam informações que não estão sujeitas a controle.

Freitas (1990), inclui nesta avaliação os boatos, auxílios espontâneos e até identificar as lideranças informais. Os pressupostos inconscientes: esses determinam como os colaboradores percebem, pensam e sentem a administração no qual estão.

A cultura organizacional manifesta-se nas pesquisas de Hofstede (1990), por intermédio de: linguagem, heróis (para o modelo organizacional), rituais e princípios. Esses há casos evidenciam a necessidade de se supervisionar como os gestores e os funcionários de uma administração percebem as constantes mudanças que ocorrem ao nível dos ambientes externos e internos da própria administração, e como reagem a elas.

Sua pesquisa é bastante fundamental para o conhecimento da cultura, já que compreender os linguagem, heróis, rituais e princípios existentes nas organizações, contribuem para compreender o clima e reproduzir políticas de gestão mais eficazes (ETZIONI, 1980).

No entender de Freitas (1990), estas representações sociais são capazes de ser construídas e desconstruídas, modificadas e transformadas pelas relações humanas na rotina das organizações. As cerimônias, celebrações, ritos, interpretações acabam por permitir uma identidade característica para a administração e seus colaboradores passam a reconhecê-las e incorporá-las.

De acordo com Chanlat (1992, p. 44), "O pessoa constrói-se na sua correlação com o outro, mais constantemente, em um quadro de relações organizadas, na correlação que ele preserva com a organização e que esta última preserva com outras sociedades". Nas organizações, a correlação com ela é essencial para sua construção enquanto agente e acepção de seu trabalho. Neste ambiente, culturas sadias promovem um bem-estar para seus colaboradores, quer sejam na parte física, quanto psíquica.

Moura (1993) corrobora que a cultura nada mais é que sistema de crenças de como a administração funciona, de princípios. Destaca o que é mais fundamental para seus colaboradores no qual todos acabam por associar e atuar mutuamente no sistema organizacional. Acabam por criar feitos de cerimônia, ritos, celebrações e comportamentos (formais ou informais) dentro da administração.

Para Schein (1995), a cultura organizacional leva os colaboradores a supervisionar como trabalhar suas complicações na rotina. Proporciona ajustar-se as pressões do local interno, integrando-se de maneira eficaz e adestrado aos novos servidores/funcionários ingressantes. Dessa maneira, eles aprendem o que é válido ou não em seus comportamentos e princípios dentro das organizações.

A cultura organizacional constitui o meio interno de uma administração, a ambiente psicológica qualidade em cada administração. No conhecimento de

Schein *apud* Fleury *et al.* (1996, p.20):

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

Motta e Caldas (1997) observam uma falta de conhecimento dos aspectos culturais nas pesquisas organizacionais. Encontra-se várias vezes exclusivo às temáticas desenvolvidas pelo conceito de cultura organizacional. Entendem cultura como a maneira pela qual uma organização satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais de seus colaboradores. Implícita nessa ideia está o ambiente físico, as roupas, formas de agir, estruturas de comportamento e modelagem mental como fonte de conservação e desenvolvimento.

Para Srour (1998), nas organizações, a cultura impregna aos seus colaboradores, os costumes e constitui um conjunto necessário de representações mentais, um complexo de saberes. A cultura é aprendida, transmitida, partilhada e a consequência de um aprendizado socialmente condicionada internamente na administração.

Esta afinidade pode ser vantajosa em ambientes previsíveis, porém é uma dificuldade em setores voláteis e mercados dinâmicos. Os gestores abrangem dificuldades em aceitar a necessidade de oscilação, argumento distintos pontos de ideia, aprendendo e se adaptando (SHERMERHORN, 1999).

Para Hofstede (1980) e Mintzberg *et al.* (2000) a cultura tem grande valia na gestão empresarial. A cultura organizacional passa a ser a mente da administração, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nas práticas, bem como em manifestações mais tangíveis: histórias, linguagem, ou inclusive ritos e celebrações.

A cultura representa a vigor crucial da administração, a alma de seu corpo físico. A cultura organizacional não existiria sem os seus colaboradores. Mintzberg *et al.* (2000) menciona que a cultura foi aceitação de seus colaboradores, graças ao sucesso das corporações japonesas, no qual passam a controlar as organizações em mais países.

Motta e Vasconcelos (2002) destacam a valia das pesquisas de Hofstede revelando o corte abstrato sobre o assunto, destacando a influência das culturas locais nas culturas organizacionais. Para Bilhim (2007), a cultura organizacional está apontada para a organização, tal como a personalidade humana está para a pessoa.

Para Luz (2010), o conhecimento da execução organizacional, há várias culturais. Nada mais é que atributos físicos e psicossociais dos colaboradores da mesma. Por consecutivo,

os princípios tornam-se essenciais, afinal de contas eles apresentam as dimensões necessárias para corporificar as aquilo que se faz prioritárias.

Dentro dos ritos, Bilhim (2007), leva-se aos colaboradores supervisionar como apresentam-se as comemorações, festas e fortalecendo os princípios organizacionais. Tornando-se possível analisar e absorver novos afiliados a administração. Os colaboradores similarmente, serão apresentados aos mitos organizacionais, no qual serão reforçados a valia de colaboradores ou fundadores anteriores que contribuíram a administração para trazê-la até a atualidade.

Destaca-se que os tabus são conteúdos que não precisam ser trazidos à luz no campo organizacional, eles são capazes de resultar constrangimentos e mal-estar entre seus colaboradores. Dessa maneira, a administração ensina e persuade o seu único a se abranger de acordo com as demandas de suas utilidades (GRANT, 2016).

Entretanto, segundo Bilhim (2007), não se pode deixar que os colaboradores e os gestores, dentro da administração, agem similarmente abraçando seus próprios bases e que os complexos padrões de ação, impostos pela administração e pesquisas organizacionais. As organizações estão inseridas dentro de um local e interagem com esse local recebendo influências e por consecutivo, influenciando-o.

Os indivíduos que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esta barganha citada. Os princípios dos indivíduos por sua vez conduzem à formação da cultura da administração (SILVA, 2012).

A cultura de uma administração não é o único fator determinante, encontra-se em processo de auxiliar, transforma-se no decorrer do cotidiano da vida organizacional, aos quais haverá influências do local interno e externo da administração (BILHIM, 2007).

Por isso, para adaptar uma cultura forte, precisa-se de um fortalecimento citado de considerações críticas. Inclusive até quando eles estão errados, eles são benéficos. Interrompem-se a aptidão de acordo, estimula o pensamento admirável, e auxiliam as organizações a obter novas chaves para as complicações (GOFFEE E JONES, 1998).

Fleury (1996) destaca que Schein é um dos autores que mais avançam, conceitual e metodologicamente, na asserção de trabalhar a questão da cultura. É também um dos mais citados nas pesquisas sobre cultura organizacional e discute conceitos que aprofundam a aparência sociológica da cultura organizacional.

Para Schein (1992), a cultura é um conjunto de pressupostos básicos que são capazes de ser inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo que, ao aceitar com complicações, sejam eles de aclimação externa ou ajustamento interna, considerou-os válidos

pela forma como funcionou. Desta maneira, estes pressupostos são capazes de ser levados a mais novos colaboradores, como a maneira correta de perceber, julgar e sentir em correlação a estas complicações.

O autor ainda considera, a cultura um produto do aprendizado da experiência de um grupo ou de uma administração e acarreta que, para que haja cultura, é preciso que haja um grupo ou uma administração e uma história com o seu ciclo de vida grupal ou organizacional.

Destaca Schein (1992) que as muitas camadas da cultura, uma vez que a cultura organizacional é uma coisa dinâmico, intangível e uma construção civil coletiva que pode ser representada por camadas.

A base mais aparente é a base dos artefatos, que é o nível que abarca todos os fenômenos que são capazes de ser vistos, ouvidos e consciência no momento em que se entra em contato com uma administração como, tendo como exemplo, estrutura organizacional, anúncio, dialeto, forma das indivíduos se vestirem, padrões de comportamento visíveis, entre outros (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999).

Neste nível, os dados são fáceis de se conquistar, porém complicados de se aclarar. Os artefatos são fatores explícitos que simbolizam os graus mais profundos da cultura. A base dos princípios compartilhados orienta as regras de comportamento de maneira bem qualidade, distinguindo os afiliados de uma cultura das outras. As cerimônias alicerçam a apreensão que um grupo possui sobre o que é “certo” ou “errado” e são desenvolvidas num nível apurado, como as leis escritas, ou em nível coloquial, acertado pelo controle civil (GRANT, 2016).

Os princípios compartilhados estão relativos a desejos e aspirações, objetivos e filosofias de um certo grupo e determinam o conceito de “bom” e “mau”, constituindo as respostas dos indivíduos da administração sobre a razão de usarem determinada estilo, de se vestirem de determinada forma ou de se comportarem de determinada maneira. Entretanto, algumas áreas do comportamento continuam sendo inexplicáveis, dando a impressão de que somente uma parte da cultura foi entendida. (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999).

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) afirmam que a base mais profunda é a das certezas tácitas compartilhadas, que aborda a vigor dos fatores subjetivos que determinam como os membros de um grupo percebem, sentem e agem, procurando esclarecer as incoerências entre os princípios, informações declaradas, posturas e atitudes de fato praticadas. Esta é a base que aborda os inconscientes, as crenças que são consideradas certas e alicerçam a essência da cultura e que com efeito sustentam o comportamento dos afiliados de certo grupo.

Schein (1992) considera que a essência da cultura está nas alegações básicas e abraça que no momento em que este nível é abarcado, fácil os mais graus superficiais similarmente

são entendidos. Preconiza, também, que para se compreender este nível mais profundo, a administração precisa ser analisada sob a aparência histórica, tendo como ponto de partida os princípios, crenças e certezas dos fundadores e dos líderes, que acabam sendo compartilhados e incorporados pelo grupo. Com o mudar do tempo, tudo isto se torna automático, passando a ter êxito como regras tácitas ou modelos mentais de como realizar, julgar e sentir as coisas.

Tanure (2005) reforça que a empresa é um espaço sociocultural e a sua aspecto mais profunda está nas alegações culturais, que suportam as atitudes e os comportamentos dos categorias na empresa. Já o aspecto mais aparente está nos mitos e linguagem, nos ritos e rituais.

O conflito primordial sobre do conceito de cultura consequentemente não está na diferenciação dessas distintas camadas (SCHEIN, 1992). Este autor afirma que o maior ameaça no abarcamento da cultura organizacional é o da supersimplificação, uma vez que ela há em diversos “graus”, não podendo observar somente o modo de realizar as coisas, os ritos e rituais, o clima, o sistema de prêmios, os princípios básicos ou outras definições.

Schein (2001) também mostra que a cultura organizacional é fundamental visto que os fatores culturais determinam a estratégia, as metas e o forma precisa da empresa. Como a cultura é casa de um grupo, no qual durar um grupo que tenha muita experiência em comum começará a se fazer uma cultura, que estará relacionada a histórias compartilhadas, em qualquer nível de administração.

Entretanto, a sua incorporação é diferenciada e isto é claramente alcançado de acordo com os graus hierárquicos existentes. Quanto a determinadas regiões e nações, a cultura é diretamente percebida pela linguagem em comum, pelas questões étnicas e religiosas e especialmente pelas experiências compartilhadas (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999).

Perante disso, Schein (2001) afirma que a cultura organizacional imprime a identidade da administração. É construída no decorrer do tempo, impregna os costumes e constitui um conjunto de representações mentais, um complexo bastante assente de saberes, formando um sistema adequado de significações. Além de ter êxito como um abraço entre todos os afiliados em redor das mesmas metas e dos mesmos modos de comportar-se.

Se as organizações não tivessem referências próprias, ficariam em ofício dos conceitos individuais dos seus afiliados e perante de situações novas poderiam sentir alguns danos, pela aparição de diversos tipos de procedimentos e orientações (SCHEIN, 2001).

Desenvolver uma cultura e preservar a alteridade no decorrer do tempo, os líderes

precisam afrontar em oposição a as pressões. As organizações de culturas fortes, várias vezes a ingerir melhores decisões, visto que eles se comunicar bem com os mais e são seguros o bastante em seus papéis para se sentir adequado (GRANT, 2016).

A cultura está vinculada a tipologia organizacional, isto é, organizações comerciais, industriais, de serviços, não governamentais, governamentais, dentre outras, estabelecerão culturas e sistemas de gestão próprias vinculadas as suas atividades (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999).

Por fim, os integrantes de uma cultura organizacional, faz-se com que ela mantenha uma atuação coesa em benefício da missão, visão e metas, traçados pelos gestores para que sua intenção tenha alcance com sucesso.

2.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA

Tanure (2005) identificou a cultura na cultura organizacional brasileira encontra-se um baixo índice de controle, entretanto, apresenta-se como ponto oportuno a flexibilidade, o confiança pelo futuro. Desenvolvendo dessa maneira, o administrador com maior competência de conduzir indivíduos com qualidades opostas, aptidão de gerenciar em ambientes de incertezas, procurando reduzir conflitos e procura de opção para resolução dos problemas, por intermédio da criatividade.

Barros e Prates (1996) destaca que organizacionalmente os brasileiros preferem uma liderança mais autocrática, centralizadora e personalista. Ao qual os liderados desenvolvem lealdade a hierarquia, ao grupo e a administração. A necessidade de abertura, torna o liderado confiante, traduzindo as ações paternalistas nas relações de trabalho.

Prosseguem os autores, que a afetividade dentro do local de trabalho torna-se a essencial fonte de acompanhamento a indivíduo do líder. Deposita-se dessa maneira, a confiabilidade transformando-se dessa maneira, uma conexão de lealdade e forte ligamento para outras aquilo que se faz de ascendente.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) destacam que dessa maneira, a essencial maneira de acordo e troca com outras áreas do quantidade organizacional. Realizando-se dessa maneira, a essencial maneira de afinidade entre líder e liderado. A lealdade em relação ao líder, torna-se apto de submissão e possível dominação. Outrossim, em uma acidental troca de líder, conseguirá fazer uma redução podendo fazer um pensamento de orfandade.

As relações pessoais, torna-se um dos pilares centrais da cultura, amplifica a valia do

clima de segurança e confiabilidade nas relações empresa/empregados (BARROS E PRATES, 1996).

Um clima e uma cultura organizacional promissor e sadio, pode oferecer melhores condições para a produtividade. Dessa maneira, prossegue Barros e Prates (1996) a comunicação das mudanças organizacionais afetam pouco a produtividade, diminuindo, por consecutivo, os perigos de imprecisão.

Tanure (2005) destaca por fim, que a cultura organizacional brasileira tem uma forte aliança entre líder e liderados. Aos quais, o líder precisa considerar nas capacidades técnicas, educacionais e comportamentais de seus liderados. Permitindo-se dessa maneira, a equipe de liderados. Neste sentido, a tipologia organizacional, ou seja, como são classificadas as organizações, se pública, privadas, ONGs dentre outras, determina sua cultura.

2.3 A CULTURA EM UMA ORGANIZAÇÃO POLICIAL

Foucault (1987), Santos (1989) e Pinheiro (2013), corroboram que as forças policiais fazem parte da estrutura organizacional de Estado. Elas servem para manter a ordem e o poder devidamente estruturado dentro de uma sociedade. Neste sentido, podem agir em legítima defesa para salvar sua vida ou neutralizar um alvo, caso seja necessário

Empregam a violência como atitude legítima, amparada pela lei para proteger sua vida e a dos demais. O policial é o agente do Estado para assegurar a ordem, minimizar a violência e garantir os direitos de todos os cidadãos e exerce as práticas policiais com legitimidade de poder (PINHEIRO, 2013).

Para Weber (1991) diante das necessidades do Estado em manter a ordem e os direitos, estas organizações também passam a ser formas modernas de prisões. Permanecendo a racionalidade, como instrumento necessário, todavia, havendo necessidade de empregar outras estratégias para que ocorra a eficácia organizacional esperada.

Martínez (1999) relata que a cultura organizacional em um ambiente policial está ligada a conter a violência. O ambiente organizacional dentro dos aspectos policiais torna-se diferente de outras organizacionais tradicionalmente estudadas pela literatura.

O ambiente policial também irá produzir seus mitos, ritos, elementos, trajes e cerimoniais. Todavia, o membro das organizações será o rosto do Estado para prender, soltar, efetuar diligências, periciar documentos, investigar crimes das mais diversas naturezas. Cabe as estruturas policiais, também garantir os direitos humanos das partes envolvidas. Para Albernaz (2010)

A coerção exerce um papel crucial na construção da compreensão policial do mundo, de sua visão acerca da natureza humana e do papel da sociedade. Como criaturas morais, os policiais são constantemente assombrados por dilemas inerentes ao exercício da violência autorizada e ao fato de serem poderosos, mas não absolutamente poderosos para reagir às situações em que se veem enredados.

Ainda destacam Luz (2003) e Costa (2006) que estes aspectos validam ou não o comportamento dos colaboradores, quer sejam nos procedimentos formais, quer sejam nos procedimentos informais.

Deste modo, Costa (2006) postula que os elementos da cultura organizacional tornam-se um conjunto de hábitos, crenças, atitudes, valores, normas e tabus que impactam diretamente no cotidiano organizacional. E, na percepção deste cotidiano cultural se estabelece o clima organizacional.

A não tangibilidade da cultura, ela se torna complicado de ser gerenciada. Alves (1997) destaca que a cultura de uma organização compõe-se de dimensões interdependentes: a ideológica, a material e a psicossocial.

A importância ideológica é formada por um agrupamento de regras e valores, regulamentos, política administrativa, tradições, critério de proceder aguardado, refinamento de direção, que governam e controlam o funcionamento da administração e é caracterizada visto que a atividade reguladora na administração. Abrange igualmente as práticas, rituais, padrões e códigos informais (PINHEIRO, 2013).

A dimensão tangível é constituída por um agrupamento de mecanismos, procedimento, know-how, compartimento de tarefas, layout, racionalização de responsabilidade, patrimônio materiais, cronogramas, redes de transmissão, sistematização de atividades. Engloba as variáveis objetivas da organização, que trata das questões relativas à missão.

Já a importância psicossocial é caracterizada pelo conjunto de variáveis subjetivas da administração, isto é, são os aspectos emocionais do trabalho, despertados pela forma de missão e pela cultura organizacional e engloba os sentimentos, as percepções e as reações positivas ou negativas.

No entanto, para Alves (1997), essas dimensões são interdependentes, não obstante qualquer uma possui efeitos sobre as outras. A interdependência também marcante isto no âmbito de a medida ideológica e a dimensão psicossocial, já que sempre que uma se acentua, a outra reage: exageros normativos despertam oposição e, por distinto perspectiva, liberalidade no ambiente psicossocial provoca reforço das restrições.

O equilíbrio no âmbito dessas duas variáveis resulta em coesão, moral elevado, confiança e satisfação; e o desequilíbrio gera insatisfação, desmotivação e competição

(PINHEIRO, 2013).

Fazendo paralelo em relação a perspectiva de Alves (1997), Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) descrevem que a cultura organizacional é composta de certo agrupamento de pressupostos sociais, visto que normas, crenças bem como valores, mitos e ritos, recompensa e eficácia, constituindo atributo intrínseco à administração.

Na cultura policial, o cumprimento das normas é imprescindível, entendido como um rito a ser cumprido e nunca quebrado, em prol da eficácia organizacional. A segurança pública é a crença e o dever a ser cumprido e mantido sem tumultos ou violências (PINHEIRO, 2013).

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) destacam que as convenções são padrões ou regras de condução nos quais os membros da administração se enquadram. Conseguem ser explícitas ou implícitas. Notável formalidade explícitas, as pessoas se adaptam conscientemente, pois estão escritas em manuais, estatutos e regulamentos.

As formalidade implícitas aquelas que estão subentendidas e seres a elas se conformam, mas jamais têm sentidos. Uma coisa administração passar-se-á antes desenvolvida entretanto eficaz com que intensidade melhor similitude existir cerca de os dois tipos de normas. O coleguismo e a segurança do colega é fundamental para o cumprimento do dever (PINHEIRO, 2013).

Por isso, há uma lealdade e corporativismo que se um for atingido, todos serão. Além disso, o que eles percebem e esperam nos processos de gestão, determinaram sua avaliação do clima organizacional (BARROS; PRATES, 1996).

As crenças e os princípios são definidos pelo conjunto de tudo aquilo que a vigor de trabalho julga definitivo ou ineficaz na administração. Os princípios estão inter-relacionados com as linhas, criando mutualidade entre os componentes, estando os princípios, várias vezes, refletidos nas linhas. Uma vez que há análise, o imitação dos princípios nas linhas admite-o teor é ótima ou espinhoso (PINHEIRO, 2013).

A cultura mercenária, é formada por membros que trabalham unicamente pelo dinheiro, apesar de não necessariamente apreciarem esse estilo de vida. Apesar da conotação negativa do termo na sociedade brasileira (TANURE, 2005), a cultura mercenária indica intensidade, objetivo e determinação, sendo necessário, para sobreviver nesse tipo de cultura, até certo gosto por um ambiente agitado e movimentado.

2.4 A FATORES DA CULTURA NA ORGANIZAÇÃO

O conceito mostrado por Hofstede (1991) abraça que a cultura se apresenta em quatro

camadas: símbolos, heróis, rituais e valores. Os símbolos, que ficam no nível externo, são todos objetos, gestos, palavras e figuras que possuem acepção *sui generis* em determinada cultura, sendo identificados apenas pelos afiliados dessas categorias.

Na próxima nível estão os heróis, que podem ser pessoas vivas ou mortas, reais ou imaginárias, com qualidades consideradas pela cultura como marcantes e significativas e, por causa disso, modelo de comportamento (PINHEIRO, 2013).

Os rituais, que aparecem na base posterior, são atividades consideradas fundamentais para a cultura e apenas fazem acepção para as pessoas que está no grupo. Essas camadas são caracterizadas como costumes, uma vez que são percebidas por qualquer afiliado da administração ou até inclusive por um analista (HOFSTEDE, 1991).

Já os valores, que compõem a categoria central, são formados por sentimentos inconscientes, que são capazes de ser bons ou ruins, feios ou bonitos, racionais ou irracionais e, embora de se abordar pouco sobre eles, ele há e são capazes de se apresentar em vários comportamentos.

Hofstede (1991) realizou similarmente um estudo, por intermédio de dimensões que são interdependentes, ocorrendo em todas as combinações possíveis. A aspecto da indicação para o processamento X orientação para os resultados.

Uma empresa orientada para processos tende a ser mais burocrática e as indivíduos estão mais voltadas para o que fazem que para os resultados que produzem. Elas evitam fissuras e trabalham fazendo escasso esforço, uma vez que os dias são constantemente iguais e o foco está constantemente em seguir regras.

Em companhias orientadas para resultados são mais preocupadas com o propósito do quando e o como. Nestas, os indivíduos sentem-se confortáveis com situações não familiares e dispõem abundante força no trabalho, que a cada dia é averiguado como abrangendo novos desafios (HOFSTEDE, 1991).

A aspecto, orientação para o empregado X indicação para o trabalho, é bastante adicto das qualidades do autor. Nas companhias com indicação destinado a pessoas, os cidadãos percebem que suas complicações particulares são levadas em consideração, que a administração assume responsabilidade pelo seu bem-estar e que as decisões essenciais são tomadas coletivamente (HOFSTEDE, 1991).

Nas companhias orientadas para o trabalho, os empregados percebem a administração interessada somente no trabalho e se sentem pressionados para a produtividade. Aqui não se sente a preocupação da administração com o bem-estar único e familiar dos empregados. Decisões essenciais frequentemente são tomadas por pessoas.

O próximo aspecto, paroquial X profissional, destaca que ser paroquial é ter atenção exclusiva na administração, os cidadãos sentem que as cerimônias da administração sustentam tanto o seu comportamento no trabalho quanto fora dele. No momento em que são recrutados novos empregados, a empresa considera, além do alcance, o meio civil e acostumado do futuro aplicado (HOFSTEDE, 1991).

Os empregados não se preocupam bastante com o amanhã, assumindo que a empresa fará isto por eles. Na administração orientada para o profissionalismo, os indivíduos são fiéis à sua arte e são capazes de exercê-la em qualquer empresa que lhes ofereça emprego. Sentem que a empresa as admitiu argumentando somente a capacidade técnica e que a vida única e singularidades não é de ambição da empresa.

Hofstede (1991) e Trompenaars e Turner (1993), sistema aberto X sistema fechado definem a quarta aspecto. No primeiro, os afiliados acham a administração e as indivíduos ligadas a ela e a administração é aberta a novos empregados e a indivíduos externas. O sistema tapado, a administração e seus afiliados são vistos como fechados e secretos, até inclusive internamente. Apenas indivíduos bastante especiais se adaptam à administração, podendo demorar muitos anos.

Outro aspecto diz respeito ao nível de estruturação interna, controle fraco X controle rígido. Nas companhias de controle abatido ou flexível frequentemente não há receio com custos, os horários das reuniões não são bastante respeitados e as piadas sobre a empresa e o trabalho são frequentes. No caso de companhias com controle rígido, os indivíduos percebem a citado receio com custos, com assiduidade nas reuniões e são raras as piadas sobre o trabalho e empresa. Nessas organizações, até inclusive o estilo de vestir e o comportamento das pessoas são essenciais.

Por último, a aspecto: normativa X pragmática. As companhias normativas percebem seu papel no mundo exterior como a efetivação de regras invioláveis. Os empregados sentem a necessidade de seguir de modo correto os procedimentos organizacionais, uma vez que são considerados essenciais que os resultados. As normas de ética profissional e integridade são constantemente destacadas.

Nas unidades pragmáticas, a maior ênfase é acostuada à satisfação das necessidades dos clientes, sendo os resultados mais essenciais que os procedimentos. Quanto à ética profissional, adota-se postura mais pragmática que dogmática. As seis dimensões descrevem a cultura da administração, porém não são prescritivas, uma vez que nenhuma posição em uma das seis dimensões é considerada intrinsecamente ótima ou má (HOFSTEDE, 1991).

Hofstede (1991) e Trompenaars e Turner (1993), isto não significa que os resultados

das dimensões no seu conjunto sejam a cultura. As culturas organizacionais são todas integradas e apenas são capazes de ser saboreadas por indivíduos que pertencem ao seu quadro acionado. As que estão do lado de fora precisam ter capacidade de compreensão emocional e estética para esforçar-se compreender a cultura organizacional.

Entretanto, a maior parte dos gestores das organizações possui dificuldades para perceber, uma vez que frequentemente os gerentes vivem num mundo de máquinas e resultados. Para eles, um aparelho de trabalho que forneça qualquer abarcamento das complexidades das culturas organizacionais terá mais valor, permitindo a acareação de culturas de distintas organizações ou parte das organizações em termos significativos.

Hofstede (1991) considera os seguintes usos práticos de tais comparações para a gestão de uma administração: identificar as subculturas na própria administração; atestar se a cultura é adequada aos procedimentos traçados para o futuro; identificar as áreas de potencial conflito cultural entre os parceiros, no caso de fusões e aquisições; e, por último, mensurar a evolução das culturas organizacionais no decorrer do tempo, repetindo a investigação depois de um ou mais anos.

Hofstede (1991) e Trompenaars e Turner (1993), desenvolveram um modelo que similarmente leva a realizar que as culturas mercenárias são mais facilmente encontradas em países com alto índice de individualismo, como é o caso dos Estados Unidos.

Fazendo outra confrontação com Hofstede (1991), pode-se dizer que a cultura mercenária é adaptável com ambientes que oferecem desafios constantes para os indivíduos. Nessa forma de cultura, o trabalho não necessita ser engraçado ou agradável, nem sequer oferecer boas relações entre os indivíduos, uma vez que ser desafiante já é o bastante;

Tanure (2005) declara, também, que as culturas mercenárias não se adaptam bem a ambientes com baixo índice de necessidade de controle de incertezas, no qual os cidadãos são pouco expostos a situações desconhecidas e não há perigos iminentes.

A premissa da cultura mercenária, caracterizada pela alta racionalidade e baixa sociabilidade, ocorre no momento em que as preferências individuais são convergentes aos interesses corporativos e a troca do trabalho por compensação é percebida como aglutinar pelos membros (GOFFEE E JONES, 1998).

Hofstede (1991) e Trompenaars e Turner (1993), há pouca condescendência para decréscimo desempenho, caracterizando organizações disciplinadas e produtivas, que exigem disponibilidade para trabalho difícil e jornadas longas, com alcance de objetivos e entrega de resultados. Para ser bem sucedido nessa forma de cultura, é fundamental conhecer os seus próprios metas, comunicar diretamente metas e desempenho, assegurar-se de que os indivíduos

assumam responsabilidade sobre seus objetivos, ser propósito e direto e estar hábil para aguentar com conflitos.

Nesse caso, o direcionamento para o trabalho não é criado somente pelo dinheiro, porém similarmente por causa outras características essenciais, como afeto, força, sensatez de objetivo compartilhado, ala para adquirir objetivos, uso para mudanças e excitação por causa de aos desafios apresentados (TANURE, 2005).

No momento em que a atenção excessiva nos objetivos torna o local de trabalho opressivo e desumano, está caracterizada a cultura mercenária negação. Há baixo nível de ajuda e pouca novidade e sentimentos pessoais não contam no processamento decisório (GOFFEE E JONES, 1998).

As regras de sobrevivência são: faça aos mais antes que eles façam a você (acepção de abuso), tenha constantemente uma coisa na manga do colete, faça somente o que pode ser avaliado, foque somente o que for da sua ambição e despreze o que é dos mais. Os líderes na cultura mercenária tendem a ter modelos de comportamento humanos abastadamente simples, acreditando que os indivíduos abrangem duas motivações para o trabalho, que são o medo e a cobiça (JAHANGIR E HAG, 2004).

Essa austeridade, embora as dificuldades das relações entre os indivíduos, tende a concentrar-se no propósito, no entanto, no momento em que usada de maneira abstenção, pode resultar o que há de pior nos indivíduos e nas companhias, fazendo com que a cultura mercenária seja de fato aquela coisa que o termo acarreta.

As culturas fragmentadas são caracterizadas pela baixa sociabilidade e pela baixa assento e são adequadas para contextos no qual prevalecem o trabalho característico e a exercício à distância. Indivíduos atraídas por esta forma de cultura são idealistas, movidas pela paixão, gostam de associar de categorias e estão preparadas para realizar sacrifícios pessoais em nome de boas motivos (TANURE, 2005).

De acordo com Goffee e Jones (1998), a cultura comunitária é a conciliação da cultura integrada em barganha com a cultura mercenária, a primeira abrangendo altos graus de afeição e comprometimento e, a segunda, afinco na desempenho e grande força para o trabalho.

A valia das relações sociais acaba por controlar a abc de temporalidade dos brasileiros, diminuindo a procura pelo limitado tempo e orientando os indivíduos mais para o prolongado tempo (TANURE, 2005).

Tudo isto mais o alto nível de adaptabilidade único, valia da camada e dos relacionamentos, descritos por DaMatta (1987; 1990) como qualidades marcantes da cultura comunitária, contribuem para reforçar o índice de indicação de prolongado tempo.

Goffee e Jones (1998) destacam, também, que na cultura comunitária, do mesmo jeito que na integrada em troca, existe um rico experiência de família, de comprometimento e inter-relacionamento construído no decorrer do tempo pelo compartilhamento de bons e maus momentos.

Entretanto, a comunitária costuma se sobrepor à integrada em troca por pleito. De acordo com Hofstede (2001), nas culturas de alto índice de indicação de prolongado tempo, como é o caso do Brasil, a família é um acerto pragmático alicerçado numa atualidade aceitação, na aspereza, na aferro e caçada de suas objetivos, acatamento e aclimatação às circunstâncias.

Similarmente a cultura comunitária possui as formas afirmativa e abstenção. Na maneira afirmativa, os indivíduos sentem-se reconhecidas, compreendidas, respeitadas e honradas, tanto individual, quanto coletivamente. Os líderes são inspiradores e dominam todos os aspectos da empresa, dando alçada moral a costumes, técnicas e rituais da empresa, tornando-se várias vezes verdadeiros mitos (JAHANGIR E HAG, 2004).

Goffee e Jones (1998) defendem que as regras de sobrevivência dessa cultura são: junte-se à “família”, ame o produto, vista a camisa, erga a cabeça e lute uma ótima batalha; e concluem que é a forma de cultura que proporciona mais comprometimento.

Na cultura comunitária negativa, os mecanismos de sobrevivência funcionam na direção contrária dos afazeres da administração, tais como: não se preocupe com a competição, seja forte com os clientes, confie nos amigos e siga a autoridade. Passa-se a salientar e a fabricar produtos tão bons que são invendáveis.

Hofstede (1991) e Trompenaars e Turner (1993), afirmam que na administração comunitária negativa, os líderes deixam de ter seguidores e passam a ter discípulos. Suas visões são encaradas como convicção e os que se opõem a elas são considerados hereges e perigosos. No momento em que os líderes carismáticos se aposentam, pedem demissão ou morrem, frequentemente a administração, de maneira ágil e doentia, se transforma em fragmentada.

Goffee e Jones (1998) relatam que é possível corrigir ou modificar uma cultura comunitária no momento em que esta perde seu ponto de equilíbrio ou similarmente administrar uma cultura integrada em rede repleta de subgrupos ou, também, uma fria cultura mercenária ou inclusive um adverso e improdutivo local fragmentado.

Entretanto, para Ghoshal e Tanure (2004), quanto mais forte é a aliança cultural, mais complexo se torna a missão dos líderes de acionar novas energias e novos impulsos transformadores. A propensão dos indivíduos na cultura fragmentada é legítima o volume de trabalho e apenas oferecer o que é preciso, predominando o egoísmo e a ruptura no desempenho sistêmico da administração.

Há culturas com apontamento voltados para as vantagens individuais e nas quais são capazes de acontecer disfunções que agravam bastante a situação da organização, como: cinismo, portas fechadas, dificuldade de recrutamento de pessoal e excessivas críticas entre os indivíduos. (JAHANGIR E HAG, 2004).

Os colaboradores que não se respeitam mutuamente, preocupados somente com sua autopromoção, propiciando um clima no qual ninguém se sente seguro, de no qual vem a ideia de utilizar. Frequentemente, há baixo nível ou nenhum reconhecimento com a organização, podendo os indivíduos até minar as estruturas da empresa. A liberdade para apresentar pensamentos e sentimentos está relacionado à forma como os indivíduos se relacionam (TANURE, 2005).

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL E SEUS FATORES

Por meio da cultura construída dentro de uma organização, o clima da organização é estabelecido. Por conseguinte, o clima organizacional tem sido reconhecido como um fator importante e básico em determinação ao desempenho organizacional (REICHERS E SCHENEIDER, 1990).

O clima organizacional está intimamente ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes. O clima pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem, percebem e avaliam sua organização. O clima é definido e entendido pelo modo que as pessoas percebem e avaliam o seu ambiente de trabalho (TANURE, 2005).

Além da liderança, outros antecedentes que foram mostrados para prever o clima de serviço incluem recursos e engajamento de nível de unidade, bem como trabalho de alto desempenho práticas (REICHERS E SCHENEIDER, 1990).

Reforça Luz (2003), que existem aspectos que se tornam importantes quando se fala de clima organizacional: a) a satisfação dos funcionários: onde identifica-se a satisfação dos trabalhadores em relação a organização onde está inserido; b) percepção dos funcionários: onde verifica-se como os colaboradores poderão ser influenciados de forma positiva ou negativa.

Deve-se destacar aqui, que um indivíduo pode diferir do outro quando a percepção em um mesmo ambiente de trabalho; e por fim, c) a cultura organizacional: onde identificando quais os fatores da cultura organizacional, afetam o clima. Os fatores da cultura e a forma de gestão estabelecem a percepção do gap, ou seja, a distância entre o real e o percebido, o que afeta tanto a avaliação do ambiente organizacional e sua satisfação no trabalho bem como a sua

qualidade de vida no trabalho (JAHANGIR E HAG, 2004).

O modelo habitual orientar a atividade laboral é que o clima força moderar o relacionamento entre os indivíduos e os resultados de interesse da organização, de tal modo que a relação será mais forte quando a força do clima é alta. Essa interação é esperada porque o mais consistente as experiências dos colaboradores, onde estes estão mais propensos a se comportar de forma consistente como um coletivo de tal forma que não deve ser mais resultado positivos no final positiva e os resultados mais negativos sobre a baixa final (JAHANGIR E HAG, 2004).

Um clima organizacional proporciona a comunicação mais elevada nas organizações com clima de segurança pobres (PROBST *et al.* 2008). Além de estudar climas específicos focados para resultados tangíveis em vários processos organizacionais.

O clima organizacional pode ser caracterizado pelo clima de bem-estar dos indivíduos dentro da organização, com um forte foco nos estilos de liderança e de supervisão (SCHNEIDER ET AL. 2011).

Como tal, o desenvolvimento mais focada abordagem na construção do clima estar mais disponível para os profissionais porque literalmente centrou-se na importância organizacional processos e resultados e indicou práticas e comportamentos que servem como intervenções nas organizações para melhorar desempenho nessas áreas (BURKE 2011).

Por conseguinte, o clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem os seus trabalhos. Constitui a qualidade do ambiente proporcionado pela organização. Pode ser percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Ao pesquisar o clima e os fatores que afetam o ambiente de trabalho é a o princípio para entender como a empresa influencia o desempenho e o interesse dos seus funcionários (GOMES, 2011).

Torna-se notório que os profissionais de recursos humanos procuram investigar fatores ambientais que possam ser determinantes para o desempenho das empresas, valendo-se, dentre outras, a qual permite verificar os índices de satisfação dos funcionários com relação às políticas e práticas vigentes em uma empresa através de um determinado período de tempo (JAHANGIR E HAG, 2004).

Permite esclarecer questões importantes referentes ao funcionamento da organização, uma vez que os gestores encontram dificuldades em corrigir falhas e propor mudanças que melhorem o ambiente de trabalho dos colaboradores (TANURE, 2005).

Neste sentido, como clima está vinculado a cultura, os seus fatores: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, apoio e calor humano e

liderança aqui pesquisados, são detalhados a seguir.

2.6 FATORES DA CULTURA E CLIMA E O REAL PERCEBIDO E IDEAL DESEJADO

Corroboram Luz (2003) e Robbins (2012) que a correlação entre clima e cultura é que a cultura é nada mais que a correlação de pleito com o clima. O clima organizacional, torna-se a consequência manifestada apresentada pela cultura. Em um primeiro instante ambas são intangíveis, e contem aquilo que se faz temporais.

Entretanto, contém aquilo que se faz concretas não por meio de das manifestações na rotina das organizações isto se estabelece. Como esta correlação é entendida pelos abrangidos gera a estrutura de análise entre o real alcançado e o ideal desejado nos processos gerenciais (TANURE, 2005).

A cultura organizacional, tangibiliza-se por intermédio de vestuários, leiaute da organização, no comportamento de seus colaboradores. Similarmente torna-se mais concreta também, ao averiguar os relacionamentos com seus fornecedores, parceiros comerciais, acionistas. Cultura organizacional, procura adequar os costumes decorrentes da organização.

O clima organizacional, trata-se dos costumes organizacionais consecutivos desta cultura, no decorrer do tempo. Torna-se possível mensurá-la em momentos pontuais. Coda (1999) expõe que o clima organizacional acontece indicativos para a eficiência organizacional

Tornando-se o indicador do agrado de seus colaboradores quanto a cultura organizacional. Este agrado é determinado pela maneira como as políticas são promessas e cumpridas. Quanto maior a distância entre o que é anunciado e que é acabado, maior é a afastamento entre a atualidade alcançada e o ideal esperado (TANURE, 2005).

Luz (2003) abraça que cultura e clima organizacional tornam-se faces distintos de uma mesma cunha, ao qual tornam-se essenciais. Dessa maneira, pode-se identificar o está com efeito acontecendo ou não dentro da administração. Esta tem influência a agrado dos seus corpos funcionais. Apresenta-se por meio de dos resultados organizacionais.

De acordo com Schein (1992), cultura e ascendente são os dois lados distintos da mesma moeda. Barros (2001) concorda com essa ideia, que não é possível acreditar em cultura sem observar a liderança.

Autores como Cameron e Quinn (1999), Goffee e Jones (1998) e Kotter (1997) similarmente realçam a interdependência entre a cultura e os seus líderes, bem como o papel da ascendente na gestão do ciclo da cultura (obra, preservação, progresso e alternância). São por meio deles que as análises das políticas organizacionais são efetivadas e se refletem no clima

da administração.

Em uma administração pública regida por leis e regulamentos, várias aquilo que se faz dos líderes ficam limitadas dentro destas legislações. Isto gera uma cultura burocrática que limita certas aquilo que se faz e influencia o clima interno. A cultura é ideia com um aparelho apropriado para incentivar a ação entre dirigentes e funcionários e consiste no casamento entre os afiliados da administração, procurando alimentação e alcance das metas organizacionais (AKTOUF, 1993).

O clima é como tais procedimentos serão praticados e se houver grande afastamento a satisfação será afetada. Kotter (1997), Goffee e Jones (1998) e Schein (1992) acreditam que a liderança é uma pilastra central da formação, progresso e oscilação da cultura e do clima. Para os autores, os líderes precisam ter alma de como seus próprios valores e premissas são transferidos para o dia-a-dia do grupo.

Entretanto, no momento em que não se possui esta compreensão, o líder e o grupo acabam correndo o ameaça de não estarem preparados para comportar-se a mudanças no local externo. Schein (1992) considera que a liderança é o grande propulsor da cultura e reforça o papel do autor em sua formação, uma vez que esse detém a concepção geral sobre o projeto da organização e representa a fonte admirável de crenças e valores que movimentam o grupo, orientando, dessa maneira, sua maneira de desempenho e a construção de sua identidade.

Nas relações para aumentar a produtividade, não é sempre que se tornam claras, Barros e Prates (1996) identificaram que, embora da evolução democrática observada no país, a autoridade marca as relações hierárquicas nas companhias, que se baseiam na submissão dos liderados em relação aos líderes, desenvolvendo um quadro, várias vezes, de conformismo.

As relações humanas com o grupo representam um capital único fundamental e a abertura possui duas contrapartidas na relação grupal: de um lado, as pessoas esperam obter segurança no grupo e, de outro, o grupo delonga aceitação dos seus integrantes e usa mecanismos de pressão para regular o comportamento específico (BARROS; PRATES, 1996).

Torna-se preciso enfatizar que, para o gestor, faz-se essencial, a construção das relações humanas dentro de um clima favorável, afetuoso e de confiabilidade. Dessa maneira, o indivíduo, para ajustar-se ao seu grupo, pode entregar a produtividade apenas o estimulado e/ou ansioso (TANURE, 2005).

Não expressando suas emoções, os brasileiros não revelam os conflitos abertamente, evitando comportamentos que possam afetar a harmonia grupal ou constranger os indivíduos. A responsabilidade dos cidadãos dar-se por intermédio da analogia entre cidadãos anônimos e são capazes de ter um tratamento apurado; eles são tratados como iguais, sujeitos às mesmas

regras e leis. Já os indivíduos são conhecidos por si mesmas e reconhecidas em ofício das suas relações pessoais (BARROS; PRATES, 1996).

De acordo com os autores, o subsistema dos líderes reúne os apontamentos localizados naqueles que detêm a quantidade, ao passo que os apontamentos mais próximos dos subordinados abrangem o subsistema dos liderados (GOFFEE E JONES, 1998).

De acordo com os autores, as bases da equivalência em categorias organizacionais no Brasil são amparadas pela categoria e personalismo. Tanure (2005) relata, também, que a distância da responsabilidade nas organizações possui influência na modelagem da hierarquia formal, no nível de centralização e no processo decisório. A desigualdade entre os indivíduos é ideia como natural e os que abrange pouco dependem daqueles que abrange mais.

A hierarquia nas organizações reflete a desigualdade existente na sociedade e frequentemente os subordinados esperam que os líderes lhes digam o que realizar. Tanure (2005) destaca que a atitude brasileira, embora da evolução da sociedade, o valor central de concentração de padrões no Brasil continua forte. De acordo com ela, o que mudou foi a maneira de operacionalizar, tornando a forma de apresentar e suportar com o poder mais aprimorado e pouco explícita.

Entretanto, uma organização, exige fazer padrões organizacionais para abrir sua cultura interna. Perante desses padrões estabelecidos, conseguirá acudir-se menos difícil os procedimentos, as análises, interações e comunicação entre a organização e por conseguinte, outras instituições externas no mesmo segmento. Esta maneira de agir gera a apreensão do clima interno (BARROS; PRATES, 1996).

Goffee e Jones (1998) observam que algumas companhias perdem a concepção de realidade, adiando situações de recompensas. Pode-se provocar a organização a ilusão de que não pode acontecer ameaça. Dessa maneira, adiam-se processos de recompensas ao seu corpo acionado.

As recompensas são capazes de ser financeiras, emocionais, psicológicas, de admiração e afeição. Tanure (2005) acrescenta que esta forma de ameaça é comum em companhias com cultura bem fortalecida, depois de tempo prolongado de sucesso, que se tornam reféns da própria história. Tais aquilo que se faz aumentam a distância entre o real percebido e o ideal desejado. A uso de recompensas organizacionais tornam a organização mais preparada a modificação do ambiente.

As recompensas para o padrão brasileiro, pode estar ligada a necessidade de manter-se na verdade, evitar que integrantes de seu corpo funcional abandonem a organização, levando, várias vezes, suas ideias aos concorrentes, tornando-se complexo, até mesmo, a retenção de

talentos (GOFFEE; JONES, 1998).

Adler (1986) forneceu exemplos de como valores de diferentes culturas são capazes de intervir nos comportamentos organizacionais favorecendo, por conseguinte a nitidez organizacional. Os comportamentos no local de trabalho são valorizados de maneira abalizada, sendo fundamental reparar similarmente as diferenças entre os valores, crenças, atitudes e comportamentos.

Os valores são frequentemente tudo aquela coisa que é desejado ou preferido pelos indivíduos. E, esta percepção entre a cultura e clima, estabelece uma análise do trabalho entre o real percebido e o ideal desejado. Para desenvolver-se a clareza organização, necessita-se de comunicação e atuação para amparar e estabelecer os caminhos pelos quais os indivíduos, percebem como deveriam ser as coisas e quais os comportamentos esperados em suas atividades (BARROS; PRATES, 1996).

Essas atitudes, por sua vez, seriam as respostas afetivas para essas percepções do meio ambiente do indivíduo, que o conduzem a comportamentos específicos. O julgamento do inter-relacionamento dos valores-crença e as atitudes-comportamentos é essencial para que ocorra isto (NICHOLSON; STEPINA, 1994).

A dimensão do apoio e calor humano trata-se de uma tendência para a vida, e a sua alteração traz à tona a importância da aplicação do tempo para as organizações diversas e a compreensão de como este desempenho se amálgama a questões culturais.

Com base em Trompenaars e Hampden-Turner (1993); Tanure (2005) reflete sobre o impacto do tempo na situação dos serviços e na execução de afazeres. O brasileiro acostumou-se a cedência de responsabilidade para os líderes. A coerência adotada está na ausência de apoio no momento em que o indivíduo não está abrangido nos processos decisórios e por conseguinte, responsabilidade.

Eximindo-se dessa maneira, da ajuda afetivo e pessoal nas atividades a serem realizadas. Dessa maneira, os comunicados organizacionais substituem os diálogos que, por conseguinte, o contato e o apoio humano (TANURE, 2005). Essa postura na empresa é abalizada pela baixa iniciativa, pela pequena propensão de prática e autodeterminação.

A liderança na dinâmica familiar do brasileiro, está presente na ancestralidade cultural destaca a influência da família e o papel do pai como figura de aprovação máxima. As atitudes do relacionamento familiar invadiram historicamente o espaço público, influenciando o sistema político e administrativo do Brasil (TANURE, 2005).

DaMatta (1990) realça que a cultura de hierarquia e subordinação foi reforçada e que a sociedade brasileira possui se valido do uso do poder tradicional (militar) e do poder racional-

legal para o estabelecimento e preservação da ascendência. O brasileiro é em grande quantidade orientado pela autoridade externa, tende a transferir a responsabilidade das decisões para as lideranças. A raiz desses apontamentos está no processamento político e modernização do país, de idas e vindas do ambiente democrata (BARROS; PRATES, 1996).

Tanure (2005) ressalta a influência de se conceituar poder sob a perspectiva da autoridade legítima. A legitimidade destaca a acolhida, pelos integrantes das bases nas quais a autoridade se estabelece, que são capazes de ser a tradição, os princípios racional-legais ou o carisma.

A autoridade baseada em princípios racional-legais decorreu da evolução dos sistemas políticos, nos quais os integrantes de uma empresa precisam ter um poder de decisão no processamento de seleção do sistema pelo qual são governados e até inclusive na seleção das pessoas que venham a governá-los. Dessa maneira, o sistema baseia-se num processamento legal que acontece direito às pessoas de exercerem a autoridade numa hierarquia de comando/dependência (BARROS; PRATES, 1996).

Tanure (2005) assegura que na forma de cultura particularista, como é a brasileira, os julgamentos são focados na natureza excepcional das circunstâncias presentes, estando seus membros mais atentos às posições e aos relacionamentos, dando muita importância à ótima relação com o líder, que tem influência a forma e o resultado do julgamento de suas aquilo que se faz. Estas tendências direciona a análise sobre o real percebido e o ideal desejado no ambiente corporativo.

Concluindo, tendo-se como base os autores pesquisados para embasar este estudo. Apresenta-se no próximo capítulo a metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi de caráter exploratório que segundo Stake (2005) e Gil (1999) buscou conhecer de forma mais ampla as características do fenômeno pesquisado. Este tipo de pesquisa, segundo Cervo e Silva (2006), busca obter maiores informações sobre o fenômeno para orientar, no futuro, elaboração de hipóteses a serem verificadas no futuro.

O estudo foi também descritivo, com corte transversal em 02.06.2016 a 02.07.2016, sem considerar a evolução dos dados no tempo. A abordagem é quali-quantitativa, pois os dados são oriundos de opiniões, considerados como dados moles. Uma opinião é uma qualidade, uma valoração sobre algo, porém muitos pesquisadores transformam “[...] dados qualitativos em elementos quantificáveis [...] pelo emprego de critérios, categorias, escalas de atitudes, intensidade ou graus” (RICHARDSON *et al*, 1997, p. 80). Todavia, para Goode e Hatt (1973, p. 398) ,

A pesquisa moderna deve rejeitar como uma falsa dicotomia a separação entre estudos qualitativos e quantitativos, ou entre ponto de vista estatístico ou não estatística. Além disso, não importa quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade.

Neste sentido, para os autores, quando os dados que respondem a pergunta do estudo são oriundos de opiniões e transformados em elementos quantificáveis por meio de escalas para assegurar uma melhor exatidão no plano dos resultados, são caracterizados como estudos quali-quantitativos. A parte qualitativa do estudo se refere as opiniões dos respondentes sobre o questionado. A parte quantitativa se refere ao tratamento estatístico para estabelecer maior consistência dos dados.

Os instrumentos de coleta de dados foram dois questionários. O questionário para avaliar a cultura apresenta sete itens: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, apoio e calor humano; liderança, totalizando sete questões. Já o questionário de clima organizacional, está constituído por 21 questões. Ambos questionários foram utilizados a escala de Likert com pesos de 1 a 10, onde o respondente deve indicar a frequência de cada fator bem como, sua percepção entre o real percebido e desejado. Os questionários foram respondidos por meio *on-line*.

O estudo foi realizado nas três delegacias da Polícia Federal, na região da fronteira do Oeste do Paraná. O número da amostra utilizada foi autorizado pela Polícia Federal, devido ao sigilo que esta entidade possui sobre o seu real efetivo, que não pode ser divulgado ao público.

Quadro 1 - Amostra autorizada pela polícia federal para pesquisa

Delegacias	Chefias	Funcionários		Total
	Delegados	Policiais	Agentes administrativos	
A (Cascavel)	2	46	0	48
B (Guaíra)	2	35	0	37
C (Foz do Iguaçu)	2	93	2	97
Total	6	174	2	182

FONTE: Delegacias, 2016

A amostra foi não probabilística, através de voluntários dentro do quadro de servidores das delegacias, para poder-se generalizar e retirar a conclusão sobre todos (COOPER E SCHIDLER, 2003).

No tratamento dos dados utilizou-se o teste *T-student* para a comparação de médias; análise de variância com teste *post hoc tukey*, ao nível de 5%; teste de hipótese para correlação linear de Pearson, ao nível de 5% e os cálculos de média, desvio-padrão, proporção e gráficos. Para o tratamento estatístico foi utilizado o software R.

As escolhas teóricas quanto escolhas metodológicas são fontes de limitações no desenvolvimento de qualquer pesquisa. Os dados não podem se generalizados para outras delegacias fronteiriças nem para as demais unidades da corporação, quer seja no Brasil ou em outras unidades externas.

No próximo capítulo apresenta-se os dados coletados do estudo e sua devida análise para visando esclarecer os objetivos e a pergunta proposta do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo apresenta-se a Polícia Federal do Brasil, as três delegacias em estudo: Cascavel, Foz do Iguaçu e Guaíra, os dados coletados em forma de tabelas e gráfico, por fim, faz-se as discussões sob o mesmo.

4.1 A POLÍCIA FEDERAL DO BRASIL

A Polícia Federal tem origem na Intendência-Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil, criada por D. João VI em 10 de maio de 1808. Com o Decreto-Lei no. 6.378, de 28 de março de 1944, a antiga Polícia Civil do Distrito Federal, foi transformada em Departamento Federal de Segurança Pública – DFSP. Em 1964, o Departamento Federal de Segurança Pública ampliou a de atuação para todo o território nacional, com a sanção da Lei no. 4.483/64. A atual Constituição Federal, promulgada em 1988, manteve a denominação do DPF apenas como Polícia Federal, designada como órgão de segurança pública no art. 144, inciso I, tendo suas atribuições previstas no § 1º do mesmo artigo.

A Constituição Federal 1988 denominar o órgão como Polícia Federal e o Decreto no. 6.061, de 15 de março de 2007, posicioná-lo hierarquicamente ao lado das demais secretarias do Ministério da Justiça, ainda é corrente a denominação Policia Federal. Está em todo o território nacional e também possui adidâncias (onde estão como representação do órgão em outro país) e oficialatos (através de cargos militares) nos demais continentes do mundo.

Houve especificidades no ano de 2016, ocorreu as Olimpíadas (grandes eventos) na cidade do Rio de Janeiro, compreendendo o período de junho, julho e agosto onde os profissionais da DPF de todo o Brasil. Assim, ficaram impossibilitados de gozar de férias, licença prêmio e demais benefícios, exceto licença para tratamento saúde e maternidade.

Durante o transcorrer das Olimpíadas ou de grandes eventos, os funcionários destacados para estas atividades especiais, recebem uma diária fixa para todos os níveis de chefia. A posteriori, houve também o período de setembro, outubro e novembro, as eleições municipais, onde os profissionais da DPF de Cascavel, Guaíra e Foz do Iguaçu. Os servidores, também permaneceram em prontidão para atender as necessidades do período eleitoral, dentro da circunscrição da Delegacia Regional. Esta atividade foi programada nas próprias delegacias para atender as características regionais.

Assim, de junho a novembro os Policiais Federais estarão em prontidão para atender as necessidades mais específicas de cada área de atuação da Polícia Federal. Os policiais

primeiramente serão voluntariados para os eventos. Não ocorrendo o preenchimento do total de profissionais necessário para cada área, então se dará a convocação. O critério para a convocação, a ser utilizado pelo Departamento da Polícia Federal será: a experiência e o treinamento do profissional para a área que está necessitando para o evento.

O quadro funcional da Polícia Federal (PF), os servidores estão concursados com uma carga-horária de quarenta horas semanais, sendo oito horas diárias. Elas estão divididas em sete horas de trabalho efetivo e uma hora de atividade física. Contudo, esta hora de atividade física, o Departamento de Polícia Federal, deixa a critério do servidor público. Não há uma fiscalização efetiva se este servidor está ou não, efetivamente, praticando atividade física e adequadamente apta para uma ação policial que exija esforço físico.

Existem cargos distintos dentro da polícia federal: delegados da polícia, agentes administrativos, policiais federais, investigadores, escrivães e os papiloscopistas (profissionais técnicos da área científica responsáveis pela identificação digital). Trata-se de atividades diferenciadas e necessárias dentro da própria organização. Podem-se dividir as atividades dos agentes da polícia federal em duas funções distintas: 1) polícia administrativa: que não portará arma, não possui auxílio periculosidade e em concurso público não necessita de prova física. Estes profissionais cuidam das atividades de: emissão de passaporte, químicos, porte e registro de armas, imigração, vistoria e segurança privada. Podem ir a campo, para analisar processos administrativos também; 2) polícia judiciária: tratam-se de policiais que necessariamente portam armas de fogo, passam por treinamento específicos e parte para ação à campo, conforme a necessidade da atividade determinar. Estes profissionais necessitam passar por prova física, durante o concurso público e treinamentos diversos específicos para cada atividade policial. Assim, estes indivíduos irão atuar em investigações mais detalhadas entre elas: escuta telefônica, interceptação de correspondências, sigilos, fraudes, roubo a bancos, organizações criminosas, tráfico de drogas, contrabando, descaminho, infiltração em quadrilhas entre outros.

Destaca-se que o policial federal, possui como base jurídica da estrutura e de suas competências na Constituição Federal/88, em seu Regimento Interno, na Instrução Normativa nº 13/2005 e da Portaria nº 3997/2013-DG/CPF, devem ter dedicação específica de 24 horas, durante sete dias da semana (24/7). Para atividades profissionais, que se enquadrem dentro da Constituição Federal/1988, tal como professor, este servidor deverá receber autorização de superiores, e Portaria específica, para poder atuar, mesmo não estando em horário de trabalho.

Conforme o site da Polícia Federal (2016) a missão da Polícia Federal está assim declarada: “Exercer as atribuições de polícia judiciária e administrativa da União, a fim de contribuir na manutenção da lei e da ordem, preservando o estado democrático de direito.” A

visão da organização está descrita como: “Tornar-se referência mundial em Ciência Policial.”.

Os Valores da Polícia Federal, está inserida no item 5 da Portaria 4.453/2014-DG/DPF, de 16 de maio de 2014. Está composta dos seguintes valores: a) coragem: possuir a capacidade e a iniciativa de agir no cumprimento de dever em situações extremas, ainda que com risco à própria vida; b) lealdade: cultivar a verdade, a sinceridade e o companheirismo, mantendo-se fiel às responsabilidades e aos compromissos assumidos; c) legalidade: comprometer-se com a democracia e com o ordenamento jurídico vigente, sublimando a determinação de defender os interesses vitais da União; d) ética e probidade: desenvolver práticas de gestão e padrões de trabalho calcados em preceitos éticos e morais, pautados pela honradez, honestidade e constante busca da verdade; e) respeito aos direitos humanos: alicerçar atitudes, como servidor e cidadão, na preservação dos princípios basilares de respeito aos Direitos Humanos.

Os símbolos da Polícia Federal são: a) bandeira da Polícia Federal trata-se do símbolo maior da Instituição, fundamenta-se em valores éticos, morais e princípios filosóficos e representa sua tradição e história; b) o emblema da Polícia Federal é o símbolo representativo do Órgão, em destaque no seu coração as Armas Nacionais, um dos Símbolos Nacionais, foi instituído pelo Decreto 98.380, de 9 de novembro de 1989, publicado no DOU 215, de 10.11.89 e c) o hino da Polícia Federal consiste na solene exaltação dos valores, princípios e fundamentos básicos do Órgão, no contexto de sua história.

A organização possui como valores éticos e morais para seus colaboradores funcional: a) juramento do Policial Federal, que consiste na promessa de um compromisso consciente, moral e ético assumido em declaração solene, pelo homem de polícia, no exercício do cargo e fora dele; b) Preceitos Éticos do Policial Federal, aos quais consistem em normas de conduta, princípios, fundamentos e valores morais que devem ser observados pelo homem de polícia, no exercício do cargo e fora dele; c) Oração do Policial Federal, que consiste em uma súplica religiosa do homem de polícia, de livre manifestação, para que se sinta espiritualmente confortado, protegido e em perfeita sintonia com a Lei e a sua crença no Criador.

Devido ao sigilo previsto pela legislação, não pode informar o número total de policiais federais lotados no local, nem números de indivíduos alocados no setor do núcleo de operações e núcleo de inteligência.

4.1.1 Delegacia de Cascavel

A Delegacia de Polícia Federal em Cascavel-PR, possui como responsável geral um Delegado da Polícia Federal (DPF). Ele realiza a gestão do quadro de pessoal e de todas as

demais atividades técnicas e operacionais da delegacia. A mesma está situada a Rua Paraná, 1264, centro, na cidade de Cascavel-PR. Esta unidade está em sede própria. Contudo, as instalações físicas estão adaptadas à realidade de uma delegacia da Polícia Federal. Anteriormente o prédio serviu para as atividades da justiça do trabalho. A **Delegacia possui como** circunscrição: 67 municípios (SITE DA DPF, 2016).

Atualmente a Delegacia da Polícia Federal de Cascavel, possui servidores do quadro próprio da Polícia Federal, servidores cedidos pela Prefeitura Municipal de Cascavel, estagiários e terceirizados para os setores de limpeza, conservação e segurança.

A delegacia possui setores informais, não estão formalmente constituídos, mais se buscou estruturá-los de forma que se pudessem aperfeiçoar as atividades administrativas e operacionais. Esta estrutura organizacional é determinada pelo delegado geral responsável. Assim, poderá ser alterado a qualquer momento. Atualmente a delegacia possui os seguintes setores: a) Comunicação Social; b) Setor de Mensagens do NTI; c) Setor de administrativo / Recursos Humanos – SRH; d) Setor de Administração e Logística Policial – SELOG; e) Setor de Polícia de Imigração; f) Setor de contato com a INTERPOL; g) Setor do Aeroporto de Cascavel; h) Setor de emissão de passaportes; i) Setor de investigação; j) Setor de operações; k) setor de inteligência. Existem espaços que possuem restrição de acesso, devido ao assunto em que está sendo investigado. A unidade não possui carceragem própria.

A delegacia de Cascavel, não é unidade gestora da parte financeira. Está atrelada a gestão da Delegacia de Foz do Iguaçu. A delegacia de Cascavel, conta e fornece apoio para algumas atividades da Delegacia de Foz do Iguaçu e da Delegacia de Guaíra.

4.1.2 Delegacia de Guaíra

A Delegacia de Polícia Federal em Guaíra-PR, possui como responsável geral um Delegado da Polícia Federal (DPF) ao qual realiza a gestão do quadro de pessoal e de todas as demais atividades técnicas e operacionais da delegacia.

A delegacia possui mais de 30 anos de existência na cidade. Está situada a Praça Castelo Branco, 200, centro, na cidade de Guaíra-PR. Esta unidade está em sede própria e as instalações físicas são novas. Seu projeto está padrão das delegacias da Polícia Federal, no Brasil. Esta delegacia possui como circunscrição: 31 municípios (SITE DA DPF, 2016).

Atualmente a Delegacia da Polícia Federal de Guaíra, possui servidores do quadro próprio da Polícia Federal, servidores cedidos pela Prefeitura Municipal de Guaíra, estagiários e terceirizados para os setores de limpeza, conservação e segurança.

A delegacia possui setores formalmente constituídos, buscou estruturá-los conforme o organograma da própria Polícia Federal. Atualmente a delegacia possui os seguintes setores: a) Comunicação Social; b) Setor de Mensagens do NTI; c) Setor de administrativo / Recursos Humanos – SRH; d) Setor de Administração e Logística Policial – SELOG; e) Setor de Polícia de Imigração; f) Setor de contato com a INTERPOL; g) Setor do Aeroporto de Guaíra; h) Setor de emissão de passaportes; i) Setor de investigação; j) Setor de operações; k) setor de inteligência; l) Núcleo de Polícia Marítima – NEPOM, em decorrência da necessidade de patrulhamento do lago de Itaipu; m) fiscalização da Ponte Airton Senna. Existem espaços que possuem restrição de acesso, devido ao assunto em que está sendo investigado. A unidade possui carceragem própria.

A delegacia de Guaíra, tal como a delegacia de Cascavel, não é unidade gestora da parte financeira. Está atrelada a gestão da Delegacia de Foz do Iguaçu. Conta e fornece apoio para algumas atividades da Delegacia de Foz do Iguaçu e da Delegacia de Cascavel.

4.1.3 Delegacia de Foz do Iguaçu

A Delegacia de Polícia Federal em Foz do Iguaçu-PR, possui como responsável geral um Delegado da Polícia Federal (DPF). Ele realiza a gestão do quadro de pessoal e de todas as demais atividades técnicas e operacionais da delegacia, conjuntamente com mais delegados e policiais federais.

Está situada a Avenida Paraná, 3471, na cidade de Foz do Iguaçu-PR. Esta unidade está em sede própria, suas instalações físicas são amplas, ela possui o padrão das superintendências da Polícia Federal. A Delegacia de Polícia Federal possui como circunscrição: 12 municípios (SITE DA DPF, 2016).

Atualmente a Delegacia da Polícia Federal, possui servidores do quadro próprio da Polícia Federal, estagiários e terceirizados para os setores de administrativos, relações públicas, limpeza, conservação e segurança.

A delegacia possui setores formalmente constituídos, buscou estruturá-los conforme o organograma da própria Polícia Federal. Atualmente a delegacia possui os seguintes setores: a) Comunicação Social; b) Setor de Mensagens do NTI; c) Setor de administrativo / Recursos Humanos – SRH; d) Setor de Administração e Logística Policial – SELOG; e) Setor de Polícia de Imigração; f) Setor de contato com a INTERPOL; g) Setor do Aeroporto de Foz do Iguaçu; h) Setor de emissão de passaportes; i) Setor de investigação; j) Setor de operações; k) setor de inteligência; l) Núcleo de Polícia Marítima – NEPOM, em decorrência da necessidade de

patrulhamento do lago de Itaipu e nos Rios Paraná e Iguaçu; m) fiscalização na Ponte da Amizade (fronteira com o Paraguai) e na Ponte Tancredo Neves (fronteira com a Argentina). Existem espaços que possuem restrição de acesso, devido ao assunto em que está sendo investigado. A unidade possui carceragem própria.

A delegacia de Foz do Iguaçu é unidade gestora da parte financeira também das delegacias de Cascavel e Guaíra. Fornece e conta com apoio para algumas atividades da Delegacia de Foz do Iguaçu e da Delegacia de Cascavel.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Dos 182 questionários aplicados retornam 100%, o que validou o estudo. A Tabela 1, apresenta integralmente o perfil da amostra realizada, através de cálculo percentual dos questionários respondidos.

Tabela 1: Perfil da amostra

Gênero			
	Masculino	168	92,3%
	Feminino	14	7,7%
Idade (anos)			
	Mínimo	Máximo	Média
	21	62	42
Estado Civil			
	Solteiro	27	14,8%
	Casado	112	61,5%
	Divorciado	14	7,7%
	União Estável	28	15,5%
	Viúvo	1	0,5%
Formação Escolar			
	Ensino superior incompleto	3	1,6%
	Ensino superior completo	81	44,6%
	Especialização completa	20	11,0%
	Especialização incompleta	74	40,7%
	Mestrado incompleto	3	1,6%
	Mestrado completo	1	0,5%
Delegacia			
	Cascavel	48	26,4%
	Foz	96	52,8%
	Guaíra	38	20,8%
Tempo de serviço			
	1 – menos 1 ano	0	0,0%
	2 – entre 1 e 4 anos	33	18,1%
	3 – entre 5 a 8 anos	51	28,1%
	4 – entre 9 a 12 anos	55	30,3%
	5 – 13 a 16 anos	19	10,4%
	6 – 17 a 20 anos	5	2,7%
	7 – 21 a 24 anos	0	0,0%
	8 – 25 a 28 anos	14	7,7%

Continua na próxima página

Continuação Tabela 1

	9 – acima de 29 anos	5	2,7%
Cargo			
	1 – Policial federal	174	95,6%
	2 – Agente administrativo	2	1,1%
	3 – Delegado federal	6	3,3%
Outras atividades policiais antes da PF			
	Não	168	92,3%
	Sim	14	7,7%
	1 – Polícia civil	6	42,9%
	2 – Polícia militar	4	28,6%
	3 – Guarda municipal	1	7,1%
	4 – Polícia rodoviária estadual	1	7,1%
	5 – Polícia rodoviária federal	1	7,1%
	6 – Brigada militar	0	0,0%
	7 – Militar	1	7,2%
Tempo			
	1 - menos 1 ano	2	14,3%
	2 - entre 1 e 4 anos	6	42,9%
	3 - entre 5 a 8 anos	3	21,4%
	4 - entre 9 a 12 anos	2	14,3%
	5 - 13 a 16 anos	1	7,1%
	6 - 17 a 20 anos	0	0,0%
	7 - 21 a 24 anos	0	0,0%
	8 - 25 a 28 anos	0	0,0%
	9 - acima de 29 anos	0	0,0%

FONTE: questionário, 2016

O perfil predominante da amostra, (52,8%) são da delegacia de Foz do Iguaçu. Dos 182 respondentes, (92,8%) são masculino, com idade média de 42 anos, dos quais (61,5%) são casados e (44,6%) possuem curso superior completo. Quanto ao tempo de serviço, (58,4%) entre 3 a 12 anos. Para (92,3%) a PF foi a primeira atividade na área policial. E, a maior parte dos pesquisados com experiência são provenientes da Polícia Civil (42,9%) e da Polícia Militar (28,6%).

4.3 RESULTADOS DA CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL GERAIS

Na análise dos dados utilizou-se o Teste T-student para a comparação das médias. Para encontrar a coluna das diferenças, utilizou-se a subtração para obter as diferenças entre as tabelas: real ou percebido e ideal ou desejado. Ao analisar a percepção da Clima organizacional, verifica-se uma grande divergência entre o nível real ou percebido ou percebido e o nível Ideal ou desejado, conforme Tabela 2. Contudo, alguns pontos apresentaram comportamentos inversos.

TABELA 2: Clima Organizacional

Clima organizacional	Real ou percebido	Ideal ou desejado	Diferença
1) Conformismo: amoldar-se as regras da organização	7,5	3,7	3,8
2) Responsabilidade: autonomia para decidir sobre os problemas	4,2	8,9	-4,7
3) Padrões: objetivos estimulantes para gerar comprometimento	3,3	9,1	-5,8
4) Recompensa: formas de reconhecimento utilizadas	3,1	9,5	-6,4
5) Clareza organizacional: organização das atividades	4,0	9,5	-5,5
6) Apoio e calor humano: amizade e confiança entre os membros	9,2	3,3	-5,9
7) Liderança: aceitação da liderança baseada na perícia	3,3	9,3	-6,0

FONTE: questionário, 2016

Conforme a Tabela 2, constatou-se que as **maiores diferenças** o real ou percebido e o ideal ou desejado encontrou-se nos fatores: recompensa: formas de reconhecimento utilizadas (-6,4); liderança: aceitação da liderança baseada na perícia (-6,0); apoio e calor humano: amizade e confiança entre os membros (-5,9). Ocorreram **médias diferenças** o real ou percebido e o ideal ou desejado encontrou-se nos fatores: e padrões: objetivos estimulantes para gerar comprometimento (-5,8); clareza organizacional: organização das atividades (-5,5). As **menores diferenças** o real ou percebido e o ideal ou desejado encontrou-se nos fatores: responsabilidade: autonomia para decidir sobre os problemas (-4,7) e conformismo: amoldar-se as regras da organização (3,8).

Portanto, para todas as delegacias o clima organizacional percebido diverge muito entre o que se deseja e os fatores que possuem a maior divergência são recompensa e apoio e calor humano.

Quanto a cultura organizacional, também houve divergência entre o nível real ou percebido e o nível ideal ou desejado, conforme **Tabela 3**.

Tabela 3: Cultura Organizacional

Perguntas	Real ou percebido	Ideal ou desejado	Diferença
1) Existência de equidade na política salarial	2,8	9,4	-6,6
2) Existência de equipes de alta competência técnica	5,2	9,4	-4,2
3) Liberdade para expressar o que se pensa e sente	4,3	9,3	-5,0
4) Autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação	5,0	9,3	-4,3
5) Existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio técnico	3,4	9,4	-6,0
6) Oportunidade de enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal	4,5	9,3	-4,8
7) Cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas.	3,9	9,4	-5,5
8) Existência de políticas de incentivos coerentes com as necessidades de seus membros.	2,9	9,5	-6,6
9) Utilização de feedback da chefia/coordenação sobre todo trabalho realizado.	3,9	9,4	-5,5

Continua na próxima página

Continuação Tabela 3

10) Recompensas pela realização de bons trabalhos	2,9	9,2	-6,3
11) Esforço dos membros ou setores da organização para ações conjugadas no cumprimento do seu papel.	4,1	9,3	-5,2
12) Utilização dos resultados do trabalho no processo produtivo, em benefício da comunidade.	4,2	9,5	-5,3
13) Companheirismo, apesar de hierarquia organizacional	3,9	9,3	-5,4
14) Tomada de decisões por consenso de grupos	3,2	8,8	-5,6
15) Comunicação, com antecedência, sobre mudanças que irão ocorrer no ambiente de trabalho ou na tarefa que se executa.	3,7	9,2	-5,5
16) Amizade entre os membros da organização, mesmo fora do ambiente de trabalho	4,8	8,7	-3,9
17) Disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho	5,3	9,6	-4,3
18) Manifestação de alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho	4,3	9,0	-4,7
19) Zelo pela higiene e segurança no trabalho.	6,1	9,6	-3,5
20) Disponibilidade de tempo para estudos.	4,9	8,5	-3,6
21) Oportunidade de desenvolver autoconfiança.	4,5	9,1	-4,6

FONTE: questionário, 2016

Conforme a Tabela 3, constatou-se que as **maiores diferenças** o real ou percebido e o ideal ou desejado encontrou-se nos fatores: existência de equidade na política salarial (-6,6), existência de políticas de incentivos coerentes com as necessidades se seus membros (-6,6), recompensas pela realização de bons trabalhos (-6,3), existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio técnico (-6), tomada de decisões por consenso de grupos (-5,6), cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas (-5,5), utilização de feedback da chefia/coordenação sobre todo trabalho realizado (-5,5), comunicação, com antecedência, sobre mudanças que irão ocorrer no ambiente de trabalho ou tarefa que se executa (-5,5).

Ocorreram **médias diferenças** o real ou percebido e o ideal ou desejado encontrou-se nos fatores: companheirismo, apesar da hierarquia organizacional (-5,4), utilização dos resultados do trabalho no processo produtivo, em benefício da sociedade (-5,3), esforço dos membros ou setores da organização para ações conjugadas no cumprimento do seu papel (-5,2), liberdade para expressar o que se pensa e sente (-5,0), oportunidade de enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal (-4,8), manifestação de alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho (-4,7) oportunidade de desenvolver autoconfiança (-4,6).

As **menores diferenças** o real ou percebido e o ideal ou desejado encontrou-se nos fatores: autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação (-4,3), disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho (-4,3), existência de equipes de alta competência técnica (-4,2), amizade entre os membros da organização, mesmo fora do ambiente de trabalho (-3,9), disponibilidade de tempo para estudos (-3,6), zelo pela higiene e segurança no trabalho (-3,5).

Portanto, para todas as delegacias o clima organizacional percebido diverge muito entre o que se deseja e os fatores que possuem a maior divergência são recompensa e apoio e calor humano.

4.3.1 Análise quanto ao gênero

Na **Tabela 4** utilizou-se o teste paramétrico *T-student* para comparação de médias ao nível de 5% de significância e probabilidade estatística de significância, apresentada na coluna p-valor. Os asteriscos apresentam os dados importantes validados para este estudo.

Tabela 4 - Clima organizacional em relação ao gênero

Pergunta	Escala	Masculino	Feminino	p-valor
1. Conformismo: amoldar-se as regras da organização	Real ou percebido	7,6	6,4	0,0634
	Ideal ou desejado	3,7	3,2	0,5389
2. Responsabilidade: autonomia para decidir sobre os problemas	Real ou percebido	4,1	4,5	0,5991
	Ideal ou desejado	8,9	8,6	0,2666
3. Padrões: objetivos estimulantes para gerar comprometimento	Real ou percebido	3,2	4,2	0,0768
	Ideal ou desejado	9,1	8,5	0,0421*
4. Recompensa: formas de reconhecimento utilizadas	Real ou percebido	2,9	4,6	0,0119*
	Ideal ou desejado	9,5	9,4	0,9266
5. Clareza organizacional: organização das atividades	Real ou percebido	3,9	4,8	0,2141
	Ideal ou desejado	9,5	9,4	0,7320
6. Apoio e calor humano: amizade e confiança entre os membros	Real ou percebido	3,9	4,2	0,6713
	Ideal ou desejado	9,3	7,6	0,0019*
7. Liderança: aceitação da liderança baseada na perícia	Real ou percebido	3,2	4,5	0,0780
	Ideal ou desejado	9,4	7,7	0,0000*

FONTE: dados da pesquisa, 2016

Na pergunta sobre padrões: objetivos estimulantes para gerar comprometimento, verificou-se, conforma a **Tabela 4**, houve nível de significância na escala entre o ideal o desejado.

Existem divergências na percepção e na concepção de um nível ideal ou desejado dos fatores da cultura organizacional da PF entre o gênero masculino e feminino. Sendo que houve maior divergência nos níveis desejados. No gênero feminino apresentou médias menores em relação ao gênero masculino. Pode-se constatar que o gênero feminino possui expectativas diferentes que as masculinas. O gênero feminino valoriza mais voltados para o ambiente organizacional através de sentimentos e emoções e o gênero masculino, passa a primeiramente destacar como importantes valores mais tangíveis e objetivos.

Os fatores significativos do clima organizacional foram: padrões, recompensas, apoio e calor humano e liderança. Dentre eles as mulheres apresentam maior distância existente entre o real e o ideal desejado em relação aos homens. Corroboram os autores supracitados que isso pode implicar em insatisfações, conflitos e outros comportamentos que podem afetar a

performance no trabalho. As mulheres consideram que o real se distância muito mais que os homens do ideal, nestes fatores, o que pode afetar a confiança na liderança, nos colegas, no comprometimento e nas formas de tratamento e reconhecimento, levando-as a se sentirem pouco reconhecidas no trabalho.

Quanto a cultura, os fatores significantes estão na Tabela 5 a seguir.

Tabela 5 - Cultura Organizacional em relação ao gênero

Pergunta	Escala	Masculino	Feminino	p-valor
1) Existência de equidade na política salarial	Real ou percebido	7,5	3,7	0,000*
	Ideal ou desejado	9,5	8,4	0,0001*
2) Existência de equipes de alta competência técnica	Real ou percebido	5,2	4,6	0,3325
	Ideal ou desejado	9,5	8,4	0,0000*
3) Liberdade para expressar o que se pensa e sente	Real ou percebido	4,2	4,8	0,4488
	Ideal ou desejado	9,3	8,8	0,1259
4) Autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação	Real ou percebido	5,0	4,4	0,4616
	Ideal ou desejado	9,4	8,9	0,1251
5) Existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio técnico	Real ou percebido	3,5	3,1	0,5085
	Ideal ou desejado	9,4	9,1	0,2982
6) Oportunidade de enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal	Real ou percebido	4,4	4,8	0,6485
	Ideal ou desejado	9,5	8,9	0,0101*
7) Cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas	Real ou percebido	3,9	4,0	0,8117
	Ideal ou desejado	9,5	8,6	0,0004*
8) Existência de políticas de incentivos coerentes com as necessidades de seus membros	Real ou percebido	2,9	4,0	0,0586
	Ideal ou desejado	9,5	8,9	0,0156*
9) Utilização de feedback da chefia/coordenação sobre todo trabalho realizado	Real ou percebido	3,8	5,0	0,1220
	Ideal ou desejado	9,5	8,6	0,0056*
10) Recompensas pela realização de bons trabalhos	Real ou percebido	2,8	3,8	0,1529
	Ideal ou desejado	9,2	9,4	0,6716
11) Esforço dos membros ou setores da organização para ações conjugadas no cumprimento do seu papel	Real ou percebido	4,1	4,3	0,7065
	Ideal ou desejado	9,3	8,6	0,0305*
12) Utilização dos resultados do trabalho no processo produtivo, em benefício da comunidade	Real ou percebido	4,2	4,9	0,2608
	Ideal ou desejado	9,5	9,1	0,1249
13) Companheirismo, apesar de hierarquia organizacional	Real ou percebido	3,9	3,9	0,9115
	Ideal ou desejado	9,3	8,7	0,0617
14) Tomada de decisões por consenso de grupos	Real ou percebido	3,2	4,2	0,1132
	Ideal ou desejado	8,9	7,6	0,0027*
15) Comunicação, com antecedência, sobre mudanças que irão ocorrer no ambiente de trabalho ou na tarefa que se executa	Real ou percebido	3,6	4,9	0,0796
	Ideal ou desejado	9,2	9,4	0,5769
16) Amizade entre os membros da organização, mesmo fora do ambiente de trabalho	Real ou percebido	4,8	3,9	0,1140
	Ideal ou desejado	8,7	7,6	0,0263*
17) Disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho	Real ou percebido	5,0	5,6	0,5528
	Ideal ou desejado	9,6	9,6	0,8891
18) Manifestação de alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho	Real ou percebido	4,3	4,5	0,7212
	Ideal ou desejado	9,0	8,7	0,4750

Continua na próxima página

Continuação Tabela 5

19) Zelo pela higiene e segurança no trabalho	Real ou percebido	6,1	6,2	0,9170
	Ideal ou desejado	9,6	9,3	0,0692
20) Disponibilidade de tempo para estudos	Real ou percebido	4,9	4,1	0,1778
	Ideal ou desejado	8,5	7,9	0,2337
21) Oportunidade de desenvolver autoconfiança.	Real ou percebido	4,5	4,7	0,7386
	Ideal ou desejado	9,2	8,2	0,0166*

p-valor: Teste t-student;

* Teste significativo ao nível de 5%.

FONTE: questionário, 2016

A análise por gênero aos fatores da cultura organizacional, apresentado pela **Tabela 5**, verificou-se a existência de divergências. Na **avaliação média** com significância estatística foi quanto a existência de equidade na política salarial, sendo que o gênero masculino (7,5) que o feminino (3,7). Apresentou-se -3,8 de amplitude entre o sexo masculino e feminino.

Quanto ao nível ideal ou desejado, a equidade na política salarial, a oportunidade de enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal, também apresentou maior índice no masculino (9,5) e a feminina (8,4), na média com significância estatística, apresentando -1,1 de amplitude entre o sexo masculino e feminino. Esta questão apresentou grau de maior significância na escala de real ou percebido quanto, na escala de ideal ou desejado.

A existência de equipes de alta competência técnica, verificou-se que ainda há necessidade de atenção para a alternativa de ideal ou desejado, o gênero masculino (9,5) e o feminino (8,4), perfazendo uma a amplitude de -1,1 entre eles.

Os aspectos de oportunidade de enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para o crescimento pessoal, verificou-se a significância estatística na escala ideal ou desejado para o gênero masculino (9,5%) e para o feminino (8,9), perfazendo a -0,60 a amplitude entre eles.

Apresentam os pesquisados a importância de cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas, apresentam como ideal ou desejado para o gênero masculino (9,5) e para o feminino (8,6), perfazendo a diferença de -1,1.

A existência de políticas de incentivos coerentes com as necessidades de seus membros, verificou-se que a significância identificada está na alternativa ideal ou desejado, para o sexo masculino (9,5) e sexo feminino (8,9), cuja amplitude ficou em -1,1. Ao que refere-se a utilização de feedback da chefia/coordenação sobre todo o trabalho realizado, o ideal ou desejado, apresentou a significância estatística para o gênero masculino (9,5) e para o feminino (8,6), perfazendo -1,1 a amplitude.

O esforço dos membros ou setores da organização para ações conjugadas no

cumprimento do seu papel, identificou-se que há significância estatística na opção: ideal ou desejado, o gênero masculino (9,3) e o feminino (8,6), perfazendo a diferença -0,7 entre eles.

A tomada de decisão por consenso de grupos, apresenta também, índice significativo na escala ideal ou desejado, do masculino (8,9) e feminino (7,6), cuja amplitude foi de -1,3. A significância ficou em 0,0027.

Verificou-se significância estatística quanto a amizade entre os membros, mesmo fora do ambiente de trabalho a escala entre o ideal ou desejado, o gênero masculino (8,7) e o feminino (7,6), cuja amplitude ficou em -1,1.

Ao manifestarem-se sobre a oportunidade de desenvolver autoconfiança, a mensuração entre o ideal ou desejado, o gênero masculino (9,2) e feminino (8,2), a amplitude ficou em -1,1. Apresentaram variância significativa estatística.

A equidade na política salarial, a oportunidade de enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal. A existência de equipes de alta competência técnica, verificou-se que ainda há necessidade de atenção. Os aspectos de oportunidade de enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para o crescimento pessoal. Apresentam os pesquisados a importância de cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas. A existência de políticas de incentivos coerentes com as necessidades de seus membros. Ao que refere-se a utilização de feedback da chefia/coordenação sobre todo o trabalho realizado, apresentou a significância estatística. O esforço dos membros ou setores da organização para ações conjugadas no cumprimento do seu papel. A tomada de decisão por consenso de grupos, apresenta também, índice significativo na escala ideal ou desejado.

Verificou-se significância estatística quanto a amizade entre os membros, mesmo fora do ambiente de trabalho. Ao manifestarem-se sobre a oportunidade de desenvolver autoconfiança. Em todas as situações apresentadas, o gênero masculino apresentou maior proporção em relação ao gênero feminino quanto a necessidade de melhorias na escala do ideal ou desejado.

Portanto, a cultura apresentara divergência entre homens e mulheres. Os fatores cujas distâncias entre o real e desejado entre o homens e mulheres foi equidade salarial, já que nos demais os valores ficaram aproximados.

Assim, para todas as delegacias o clima organizacional percebido diverge muito entre o que se deseja e os fatores que possuem a maior divergência são recompensa e apoio e calor humano. Busca-se, a frente, analisar as divergências de avaliação da cultura e clima organizacional entre as delegacias abordados no estudo.

4.4 RESULTADOS DA CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL POR DELEGACIA

4.3.1 Resultados do clima organizacional entre o real e o desejado

A Tabela 6 apresenta a avaliação média da cultura organizacional por delegacia e a existência de divergência entre as avaliações médias. Para obter a análise dos dados da Tabela 6, realizou-se a análise ANOVA para análise de variância com teste post hoc Tukey, ao nível de 5%.

Na coluna p-valor, verifica-se a análise de variância ao nível de 5%. O asterisco nesta coluna apresenta os níveis significativos de cruzamento dos dados. No teste de Tukey, pode-se identificar onde encontram-se as igualdades ou desigualdades através das letras a, b e c. Onde as letras aparecerem iguais o nível de significância é o mesmo. Ao apresentar letras diferenças, significa o dado discrepante.

Tabela 6: Clima organizacional em relação à delegacia

Pergunta	Escala	Delegacia			p-valor
		Cascavel	Foz	Guaíra	
1) Conformismo: amoldar-se as regras da organização	Real ou percebido	8,0a	8,2a	5,2b	0,0000*
	Ideal ou desejado	4,1ab	3,1a	4,5b	0,0112*
2) Responsabilidade: autonomia para decidir sobre os problemas	Real ou percebido	3,3a	3,6a	6,8b	0,0000*
	Ideal ou desejado	8,7a	9,0a	8,7a	0,0573
3) Padrões: objetivos estimulantes para gerar comprometimento	Real ou percebido	2,1a	3,5a	4,3b	0,0000*
	Ideal ou desejado	9,4a	8,9b	9,1a	0,0538
4) Recompensa: formas de reconhecimento utilizadas	Real ou percebido	1,6a	2,9b	5,4c	0,0000*
	Ideal ou desejado	9,3a	9,6b	9,3ab	0,0261*
5) Clareza organizacional: organização das atividades	Real ou percebido	2,2a	4,3b	5,5c	0,0000*
	Ideal ou desejado	9,5a	9,6a	9,4a	0,5110
6) Apoio e calor humano: amizade e confiança entre os membros	Real ou percebido	3,3a	3,7a	5,3b	0,0015*
	Ideal ou desejado	8,6a	9,5b	9,2ab	0,0097*
7) Liderança: aceitação da liderança baseada na perícia	Real ou percebido	2,3a	3,0a	5,3b	0,0000*
	Ideal ou desejado	8,8a	9,5b	9,4ab	0,0367*

p-valor: ANOVA - Análise de Variância ao nível de 5%;

* ANOVA significativa ao nível de 5%;

abc: Teste Tukey ao nível de 5% - letras iguais indicam igualdade entre grupos.

FONTE: questionário, 2016

A Tabela 6, apresenta o clima organizacional em relação a cada uma das delegacias da Política Federal pesquisadas. A percepção do nível real ou percebido de **conformismo** foi maior em Foz do Iguaçu (8,2) e Cascavel (8,0), a delegacia de Guaíra (5,2) apresentou menor índice de conformismo: amoldar-se as regras da organização. De forma inversa, o nível ideal ou desejado apresentou média menor em Foz do Iguaçu (3,1) e maior em Guaíra (4,5). A Delegacia de Cascavel (3,1) uniu-se estatisticamente aos dados da delegacia de Foz do Iguaçu.

Quanto a **responsabilidade**, Guaíra (6,8) apresentou maior média real enquanto

Cascavel (3,3) e Foz do Iguaçu (3,6) menor média. O nível ideal ou desejado de responsabilidade apresentou médias semelhantes nas três delegacias. De forma semelhante no fator responsabilidade, o fator padrões apresentou maior média real em Guaíra (6,8), enquanto Cascavel (3,3) e Foz do Iguaçu (3,6) apresentaram menor média. O nível ideal ou desejado apresentou médias semelhantes entre as delegacias analisadas.

O fator **padrões**: objetivos estimulantes para gerar comprometimento na escala do real ou percebido, a delegacia de Guaíra (4,3) foi melhor avaliada pelos pesquisados, ao ser comparada as delegacias de Foz do Iguaçu (3,5) e Cascavel (2,1). Na escala de ideal ou desejado a delegacia de Foz do Iguaçu (8,9) apresenta expectativa diferenciada. As delegacias de Cascavel e Guaíra apresentam o mesmo alinhamento estatístico.

Ao que tange a clareza organizacional: organização das atividades, houve significância estatística na escala do ideal ou desejado de forma igualitária nas três delegacias: Cascavel (9,5), Foz do Iguaçu (9,6) e Guaíra (9,4).

Em relação ao **apoio e calor humano**: amizade e confiança entre os membros, notou-se, na escala de real ou percebido, que a delegacia de Guaíra (5,3) apresentou a maior avaliação quanto a este fator. As delegacias de Cascavel (3,3) e Foz do Iguaçu (3,7) apresentaram médias semelhantes com significância estatística de acordo o teste de Tukey. Em relação a escala ideal ou desejado, Foz do Iguaçu (9,5), sendo a maior avaliação. Seguindo em ordem de maior avaliação: delegacia de Guaíra (9,2) e Cascavel (8,6). Destaca-se que a média da situação ideal de Foz do Iguaçu apresenta divergência estatisticamente da média de Cascavel.

Quanto ao fator **liderança**: aceitação da liderança baseada na perícia, a avaliação da situação real e da situação desejada entre delegacias apresentaram médias diferentes com significância estatística. A delegacia de Guaíra (5,3), já a delegacia de Foz do Iguaçu (3,0) e a delegacia de Cascavel (2,3) apresentaram médias semelhantes de acordo com o teste de Tukey. Ao analisar através da escala da situação Ideal ou desejada pelos pesquisados, a delegacia de Foz do Iguaçu (9,5), seguido de Guaíra (9,4) e Cascavel (8,8). Destaca-se que Foz do Iguaçu e Guaíra apresentaram médias diferentes de acordo com o teste de Tukey.

Portanto, nota-se que todos fatores apresentaram divergências estatisticamente significante em nível real ou percebido e ideal ou desejado. Este resultado aponta que a diversidade da cultura organizacional entre delegacias. O **índice de menor divergência individual** por delegacia encontra-se no item recompensa: formas de reconhecimento utilizadas, no fator real ou percebido, onde a delegacia de Cascavel (1,6) e Foz do Iguaçu (2,9); a delegacia de Guaíra (4,3), este foi sobre os padrões: objetivos estimulantes para gerar comprometimento, no fator real ou percebido.

O **índice de maior divergência individual** por delegacia encontra-se no item Conformismo: amoldar-se as regras da organização, no fator real ou percebido, onde a delegacia de Cascavel (8,0) e Foz do Iguaçu (8,2); a delegacia de Guaíra (6,8), este foi sobre os responsabilidade: autonomia para decidir sobre os problemas, no fator real ou percebido.

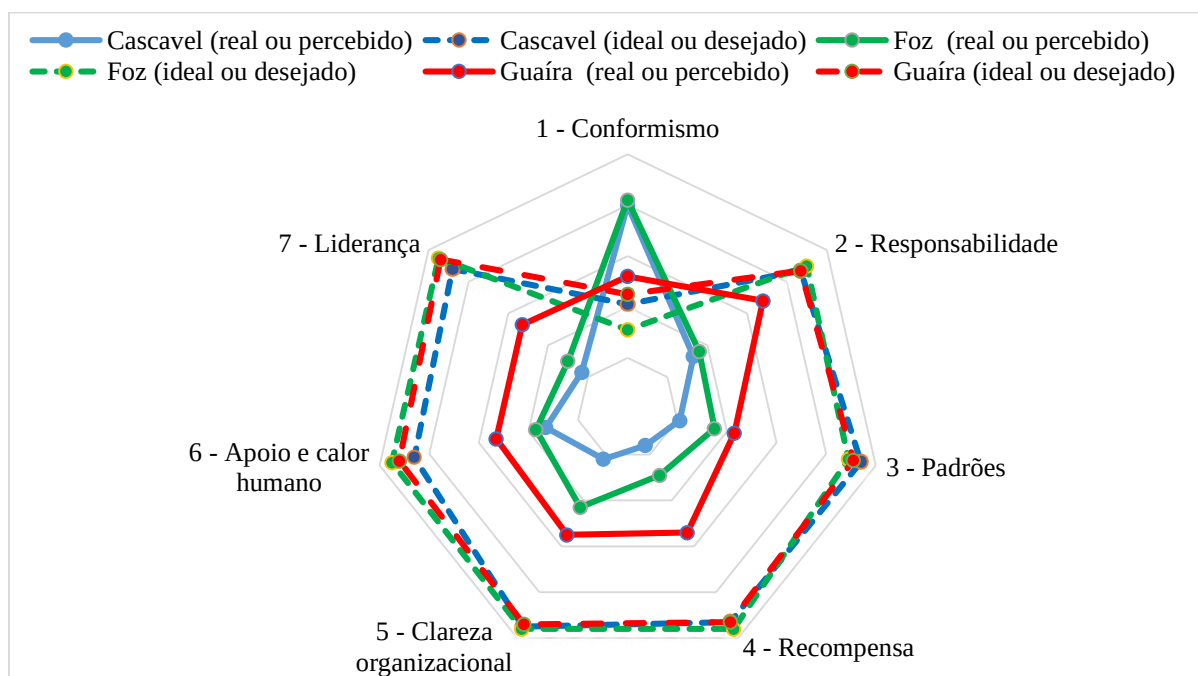
O **índice de maior convergência das delegacias** quanto ao clima organização está no fator de apoio e calor humano: amizade e confiança entre os membros, no fator real ou percebido, Cascavel (3,3), Foz (3,7) e Guaíra (5,3), com p-valor de 0,0015.

Na escala de ideal ou desejado, pode-se constar que o **menor índice apresentado**, que os respondentes desejam é conformismo: amoldar-se as regras da organização, Cascavel (4,1), Foz (3,1), Guaíra (4,5), p-valor 0,0112. Percebe-se assim, o desejo de diminuir os índices de conformismos apresentados na escala de real ou percebido.

Na escala de ideal ou desejado, pode-se constar que o **maior índice apresentado**, que os respondentes desejam clareza organizacional: organização das atividades, Cascavel (9,5), Foz (9,6) e Guaíra (9,4), p-valor 0,5110.

Ao consolidar os dados em forma de gráfico da Tabela 6 e analisar o conjunto de fatores referente à cultura organizacional, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – Síntese do real percebido e ideal desejado do Clima Organizacional entre delegacias



FONTE: questionário, 2016

Observa-se pelo Gráfico 1, que a delegacia de Guaíra apresenta as maiores avaliações médias da situação real, com exceção do fator conformismo. Este fator do clima organizacional,

apresentou o menor índice.

As médias de Cascavel e Foz do Iguaçu apresentaram comportamento semelhante nos fatores conformismo, responsabilidade e calor humano. Destaca-se que os fatores padrão, liderança, recompensa e clareza organizacional apresentaram resultados inferiores na delegacia de Cascavel.

A delegacia de Guaíra foi a que apresentou melhores índices sobre a situação real ou percebida foi a de Guaíra. A Delegacia de Cascavel apresentou os menores índices em relação a situação real ou percebida. Verificou-se que o conformismo apresentado pelas delegacias de Cascavel e Foz do Iguaçu, apresenta a contribuição da estabilidade profissional. Onde as formas de recompensas não menores e a necessidade de seguir os padrões/procedimentos podem contribuir para o desejo mais efetivo onde a clareza organização também não torna-se adequada.

Constatou-se ainda que, Delegacia de Guaíra, a responsabilidade pelas ações a serem desenvolvidas pela organização, fazem com que o clima organizacional torne-se maior e contribua para um menor conformismo profissional.

Diante dos dados condensados através do Gráfico 1, quanto a situação considerada ideal ou desejada, verificou-se a divergência entre as delegacias pesquisadas. Os resultados indicam que a situação real ou percebida das delegacias diverge, contudo, a concepção de situação ideal ou desejada é mais homogênea entre as delegacias de Cascavel e Foz do Iguaçu.

4.3.2 Resultados da cultura organizacional entre o real e o desejado

A Tabela 7 apresenta os dados coletados sobre cultura organizacional por delegacia pesquisada. Para obter a análise dos dados realizou-se a análise ANOVA para análise de variância com teste *post hoc* Tukey, ao nível de 5%. Na coluna p-valor, verifica-se a análise de variância ao nível de 5%. O asterisco nesta coluna apresenta os níveis significativos de cruzamento dos dados. No teste de Tukey, pode-se identificar onde encontram-se as igualdades ou desigualdades através das letras a, b e c. Onde as letras aparecerem iguais o nível de significância é o mesmo. Ao apresentar letras diferenças, significa o dado discrepante.

Nota-se que todos fatores apresentaram divergências estatisticamente significante em nível real ou percebido e/ou desejado. Este resultado aponta que a diversidade da cultura organizacional entre delegacias abrange diversos fatores.

A Tabela 7, apresenta-se a cultura organizacional em relação a cada delegacia pesquisada.

Tabela 7: Cultura Organizacional em relação à delegacia

Pergunta	Escala	Delegacia			p-valor
		Cascavel	Foz	Guaíra	
1) Existência de equidade na política salarial	Real ou percebido	2,1a	3,0b	3,0ab	0,0425*
	Ideal ou desejado	9,1a	9,6b	9,4ab	0,0150*
2) Existência de equipes de alta competência técnica	Real ou percebido	4,4a	5,4ab	5,6b	0,0363*
	Ideal ou desejado	9,2a	9,6b	9,3ab	0,0275*
3) Liberdade para expressar o que se pensa e sente	Real ou percebido	3,9a	3,8a	5,7b	0,0007*
	Ideal ou desejado	8,9a	9,5b	9,1ab	0,0086*
4) Autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação	Real ou percebido	4,3a	4,6a	6,8b	0,0000*
	Ideal ou desejado	8,8a	9,6b	9,4b	0,0000*
5) Existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio técnico	Real ou percebido	2,3a	3,8b	3,9b	0,0001*
	Ideal ou desejado	9,0a	9,5b	9,5b	0,0019*
6) Oportunidade de enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal	Real ou percebido	3,3a	4,5b	5,8c	0,0001*
	Ideal ou desejado	8,7a	9,6b	9,3ab	0,0004*
7) Cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas.	Real ou percebido	3,3a	3,9ab	4,5b	0,0621*
	Ideal ou desejado	8,6a	9,7b	9,6b	0,0000*
8) Existência de políticas de incentivos coerentes com as necessidades de seus membros.	Real ou percebido	1,9a	3,0b	4,2c	0,0000*
	Ideal ou desejado	9,2a	9,7b	9,4ab	0,0030*
9) Utilização de feedback da chefia/coordenação sobre todo trabalho realizado.	Real ou percebido	2,1a	4,1b	5,6c	0,0000*
	Ideal ou desejado	9,2a	9,6b	9,2a	0,0220*
10) Recompensas pela realização de bons trabalhos	Real ou percebido	1,8a	2,9b	4,4c	0,0000*
	Ideal ou desejado	9,4a	9,2a	8,9a	0,3510
11) Esforço dos membros ou setores da organização para ações conjugadas no cumprimento do seu papel.	Real ou percebido	2,8a	4,3b	5,1b	0,0000*
	Ideal ou desejado	8,8a	9,6b	9,1ab	0,0005*
12) Utilização dos resultados do trabalho no processo produtivo, em benefício da comunidade.	Real ou percebido	2,6a	4,5b	5,5b	0,0000*
	Ideal ou desejado	9,5a	9,5a	9,4a	0,6250
13) Companheirismo, apesar de hierarquia organizacional	Real ou percebido	2,8a	3,8b	5,5c	0,0000*
	Ideal ou desejado	8,8a	9,6b	9,1a	0,0004*
14) Tomada de decisões por consenso de grupos	Real ou percebido	2,3a	3,0a	5,1b	0,0000*
	Ideal ou desejado	8,2a	9,1b	8,6ab	0,0018*
15) Comunicação, com antecedência, sobre mudanças que irão ocorrer no ambiente de trabalho ou na tarefa que se executa.	Real ou percebido	2,6a	3,6a	5,5b	0,0000*
	Ideal ou desejado	9,3a	9,4a	8,7b	0,0013*
16) Amizade entre os membros da organização, mesmo fora do ambiente de trabalho	Real ou percebido	4,0a	4,7a	5,9b	0,0002*
	Ideal ou desejado	8,1a	8,8ab	9,0b	0,0284*
17) Disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho	Real ou percebido	4,0a	5,1b	7,2c	0,0000*
	Ideal ou desejado	9,3a	9,8b	9,4a	0,0003*
18) Manifestação de alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho	Real ou percebido	2,8a	4,4b	5,7c	0,0000*
	Ideal ou desejado	8,4a	9,6b	8,3a	0,0000*
19) Zelo pela higiene e segurança no trabalho.	Real ou percebido	4,4a	6,8b	6,7b	0,0000*
	Ideal ou desejado	9,4a	9,8b	9,4a	0,0005*
20) Disponibilidade de tempo para estudos	Real ou percebido	4,4a	5,2a	4,6a	0,1130
	Ideal ou desejado	7,8a	8,9b	8,3b	0,0006*
21) Oportunidade de desenvolver autoconfiança	Real ou percebido	3,8a	4,3a	5,9b	0,0004*
	Ideal ou desejado	7,9a	9,8b	9,2b	0,0000*

p-valor: ANOVA - Análise de Variância ao nível de 5%;

* ANOVA significativa ao nível de 5%;

abc: Teste Tukey ao nível de 5% - letras iguais indicam igualdade entre grupos.

FONTE: questionário, 2016

Perante os dados da Tabela 7, constatou-se que as **maiores diferenças** na escala do **real ou percebido**, está a disponibilidade de tempo para estudos (0,1120); cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas (0,0621), existência de equidade na política salarial (0,0425); existência de equipes de alta competência técnica (0,0363); liberdade para expressar o que se pensa e sente (0,0007); oportunidade de desenvolver autoconfiança (0,0004); amizade entre os membros da organização, mesmo fora do ambiente de trabalho (0,0002);

Ocorreram **médias diferenças** na escala do **real ou percebido**, existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio técnico (0,0001); oportunidade de enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal (0,0001).verificou-se a autonomia para planejar para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação; existência de políticas de incentivos coerentes com as necessidades de seus membros; utilização de feedback da chefia/coordenação sobre todo trabalho realizado; recompensas pela realização de bons trabalhos; esforço dos membros ou setores da organização para ações conjugadas no cumprimento do seu papel; utilização dos resultados do trabalho no processo produtivo, em benefício da comunidade.

As **menores diferenças** na escala do **real ou percebido** companheirismo, apesar da hierarquia organizacional; tomada de decisões por consenso de grupo; comunicação, com antecedência, sobre mudanças que irão ocorrer no ambiente de trabalho ou na tarefa que se executa; disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho; manifestação de alegria e entusiasmo e equipamentos necessários ao trabalho; zelo pela higiene e segurança no trabalho.

Verificou-se também, conforme os dados da Tabela 7, que as **maiores diferenças** na escala do **ideal ou desejado**, estão: utilização dos resultados do trabalho no processo produtivo, em benefício da comunidade (0,6250); recompensas pela realização de bons trabalhos (0,3510); amizade entre os membros da organização, mesmo fora do ambiente de trabalho (0,0284); existência de equipes de alta competência técnica (0,0275); utilização de feedback da chefia/coordenação sobre todo trabalho realizado(0,0220); existência de equidade na política salarial (0,0150); liberdade para expressar o que pensa e sente (0,0086).

As **médias diferenças** na escala do **ideal ou desejado**, estão a existência de políticas de incentivos coerentes com as necessidades de seus membros (0,0030); existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio técnico (0,0019); tomada de decisões por consenso de grupo (0,0018); comunicação, com antecedência, sobre mudanças que irão ocorrer no ambiente de trabalho ou na tarefa que se executa (0,0013); disponibilidade de tempo para

estudos (0,0006); esforço dos membros ou setores da organização para ações conjugadas ao cumprimento do seu papel (0,0005); zelo pela higiene e segurança no trabalho (0,0005).

A **menores diferenças** na escala do **ideal ou desejado**, estão a oportunidade de enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal (0,0004); companheirismo, apesar de hierarquia organizacional (0,0004); disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho (0,0003); autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação; cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao níveis de atitudes individualistas; manifestação de alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho; oportunidade de desenvolver autoconfiança.

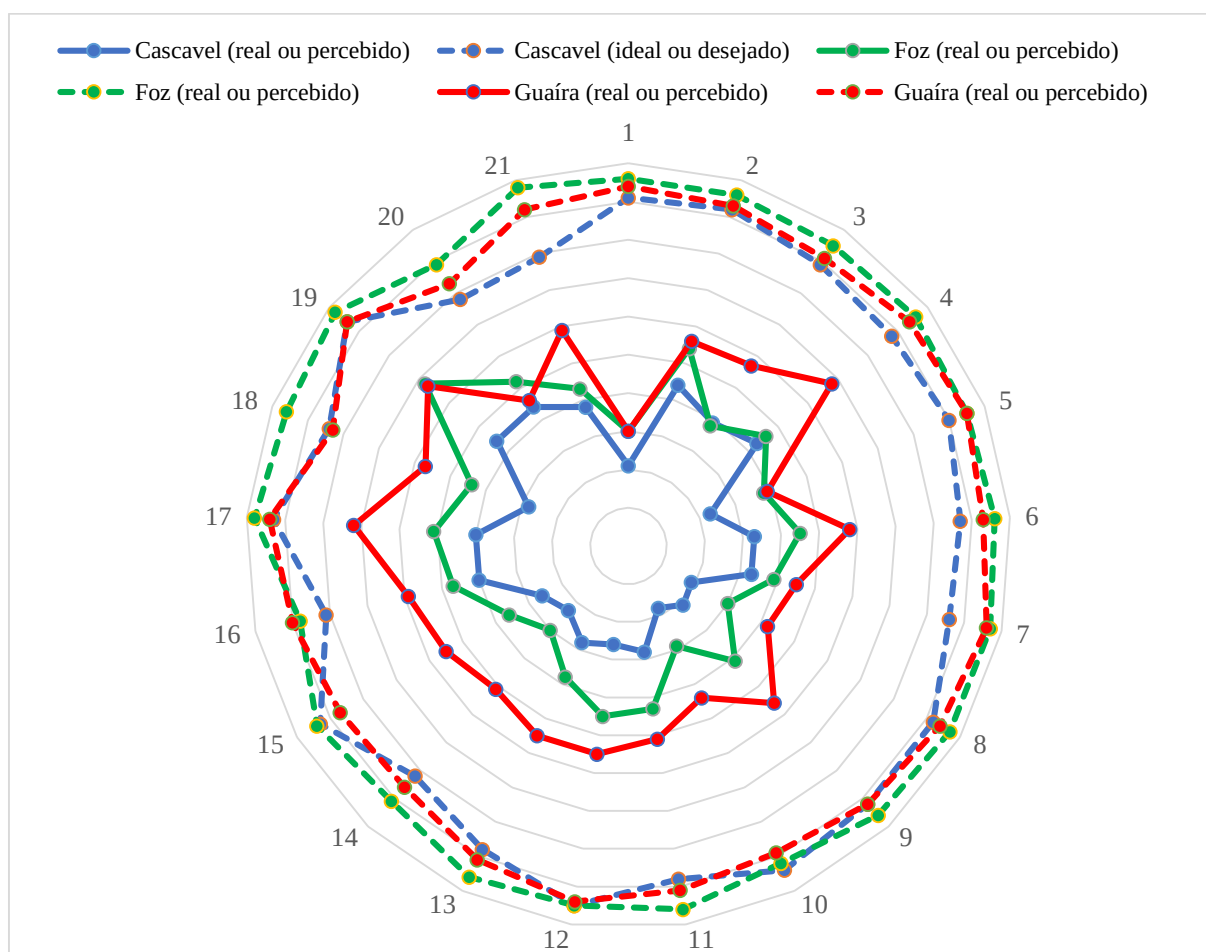
Ao analisar a avaliação do conjunto de fatores da cultura organizacional real ou percebida verifica-se que, assim como a clima organizacional, as delegacias apresentaram divergências, conforme Gráfico 2.

O Gráfico 2, apresenta a condensação dos dados da Tabela 7. A delegacia de Guaíra, que apresentou menores divergências de cultura organizacional, seguidos das delegacias de Foz do Iguaçu e Cascavel, ao que refere-se a escala de real ou percebida.

Em relação a situação ideal ou desejada pelos pesquisados, verifica-se uma menor divergência entre as delegacias.

Os fatores da cultura que mais apresentaram proximidades nas três delegacias estão as questões de: existência de equidade na política salarial (1), Existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio técnico (5), Cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas (7), Recompensas pela realização de bons trabalhos (10) , Tomada de decisões por consenso de grupos (14).

Gráfico 2 – Síntese do real percebido e ideal desejado da Cultura Organizacional entre delegacias



FONTE: questionário, 2016

Legenda:

- | | |
|--|---|
| 1) equidade na política salarial | 2) equipes de alta competência técnica |
| 3) Liberdade para expressar (pensar e sentir) | 4) Autonomia para planejar e solucionar problemas |
| 5) Existência satisfatória de pessoal | 6) enriquecer e adquirir habilidades para crescimento pessoal |
| 7) Cooperação e respeito mútuos entre os membros | 9) Existência de políticas de incentivos coerentes |
| 8) Utilização de feedback da chefia/coordenação | 11) Recompensas pela realização de bons trabalhos |
| 10) Esforço para ações conjugadas | 13) Utilização dos resultados para a comunidade. |
| 12) Companheirismo organizacional | 15) Tomada de decisões por consenso de grupos |
| 14) Comunicação sobre mudanças no trabalho | 17) Amizade fora do ambiente de trabalho |
| 16) Disponibilidade de materiais e equipamentos | 19) Alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho |
| 18) Zelo pela higiene e segurança no trabalho. | 21) Disponibilidade de tempo para estudos |
| 20) Oportunidade de desenvolver autoconfiança | |

4.3.3 Correlação linear Pearson do clima organizacional

Para o tratamento dos dados da Tabela 8, utilizou-se correlação linear Pearson (identificado pela letra R). Destaca-se que a correlação de Pearson, parametriza em 0,30706 a validação dos dados. A correlação pode ser positiva ou negativa. Ambos os casos, necessita-se que os resultados apresentem grau de até 5%.

Tabela 8: Correlação entre o real e o desejado da Clima organizacional por delegacia

Pergunta		Delegacias		
		Cascavel	Foz	Guaíra
1) Conformismo: amoldar-se as regras da organização	R	0,089	0,372	0,687
	p-valor	0,549	0,000*	0,000*
2) Responsabilidade: autonomia para decidir sobre os problemas	R	-0,033	-0,377	0,327
	p-valor	0,820	0,000*	0,045*
3) Padrões: objetivos estimulantes para gerar comprometimento	R	-0,303	-0,104	0,333
	p-valor	0,036*	0,312	0,041*
4) Recompensa: formas de reconhecimento utilizadas	R	-0,078	-0,479	0,009
	p-valor	0,596	0,000*	0,957
5) Clareza organizacional: organização das atividades	R	0,224	-0,199	0,192
	p-valor	0,126	0,052	0,248
6) Apoio e calor humano: amizade e confiança entre os membros	R	0,420	0,468	0,312
	p-valor	0,003*	0,000*	0,056
7) Liderança: aceitação da liderança baseada na perícia	R	0,165	0,033	0,111
	p-valor	0,263	0,752	0,506

r: Correlação linear de Pearson; **p-valor:** Teste de significância para a correlação ao nível de 5%;

* Significativo ao nível de 5%.

FONTE: questionário, 2016

A **Tabela 8** apresenta a correlação entre a situação real ou desejada do **Clima** organizacional nas delegacias analisadas. Verifica-se que o fator clareza organizacional e liderança não apresentaram correlação significativa em nenhuma das delegacias observadas. Demais fatores apresentaram correlação significativa em pelo menos uma delegacia. A correlação representa a relação entre as variáveis. Neste caso, busca-se identificar a relação entre a avaliação real e a desejada.

Ao analisar os dados dos fatores do clima organizacional. A delegacia de Cascavel, que demonstrou menores avaliações de cultura e clima organizacional real, apresentou correlação positiva no fator apoio e calor humano. Houve correlação negativa relacionada a padrões, demonstrando maior divergência entre a situação real e a desejada neste atributo.

Quanto a delegacia de Foz do Iguaçu, verifica-se a existência de correlação positiva quanto ao nível de conformismo e apoio e calor humano. Os fatores relacionados a responsabilidade e recompensa apresentou correlação negativa, demonstrando que estes fatores apresentam maior divergência entre o nível real ou percebido e desejado.

A Delegacia de Guaíra, que apresentou maiores avaliações de cultura e clima organizacional, verifica-se a existência de correlação positiva quanto ao conformismo, responsabilidades e padrões, sendo que não houve correlação negativa.

Portanto, estes resultados auxiliam a compreender as divergências entre a situação de cada delegacia. Verifica-se que a delegacia de **Cascavel** apresenta as maiores divergências quanto a padrões e apoio e calor humano: amizade e confiança entre os membros. Enquanto na delegacia **Foz do Iguaçu** as maiores divergências ocorrem relacionada ao conformismo:

amoldar-se as regras da organização; responsabilidade: autonomia para decidir sobre os problemas; recompensa: formas de reconhecimento utilizadas; apoio e calor humano: amizade e confiança entre os membros. Já para a delegacia de **Guaíra** destacou-se o conformismo: amoldar-se as regras da organização; responsabilidade: autonomia para decidir sobre os problemas; padrões: objetivos estimulantes para gerar comprometimento.

4.3.4 Correlação linear Pearson da cultura organizacional entre: o real ou percebido e o ideal ou desejado

Para o tratamento dos dados da **Tabela 9**, utilizou-se correlação linear Pearson (identificado pela letra R). Destaca-se que a correlação de Pearson, parametriza em 0,30706 a validação dos dados. A correlação pode ser positiva ou negativa. Ambos os casos, necessita-se que os resultados apresentem grau de até 5%.

Tabela 9: Correlação entre o real ou percebida e o ideal ou desejado do Cultura Organizacional por delegacia

Pergunta		Delegacias		
		Cascavel	Foz	Guaíra
1) Existência de equidade na política salarial	r	-0,226	0,007	0,343
	p-valor	0,122	0,948	0,035*
2) Existência de equipes de alta competência técnica	r	0,528	0,224	0,342
	p-valor	0,000*	0,028*	0,036*
3) Liberdade para expressar o que se pensa e sente	r	0,398	0,075	0,018
	p-valor	0,005*	0,470	0,915
4) Autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação	r	0,595	0,379	0,547
	p-valor	0,000*	0,000*	0,000*
5) Existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio técnico	r	-0,098	-0,056	0,260
	p-valor	0,507	0,590	0,115
6) Oportunidade de enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal	r	0,462	0,179	0,428
	p-valor	0,000*	0,081	0,007*
7) Cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas.	r	0,318	-0,059	0,472
	p-valor	0,027*	0,568	0,003*
8) Existência de políticas de incentivos coerentes com as necessidades de seus membros.	r	0,212	-0,105	0,587
	p-valor	0,147	0,307	0,000*
9) Utilização de feedback da chefia/coordenação sobre todo trabalho realizado.	r	-0,310	0,314	0,295
	p-valor	0,032*	0,002*	0,073
10) Recompensas pela realização de bons trabalhos	r	0,261	0,213	0,291
	p-valor	0,073	0,037*	0,076
11) Esforço dos membros ou setores da organização para ações conjugadas no cumprimento do seu papel.	r	0,340	-0,031	0,317
	p-valor	0,018*	0,761	0,052
12) Utilização dos resultados do trabalho no processo produtivo, em benefício da comunidade.	r	-0,034	0,126	0,439
	p-valor	0,819	0,221	0,006*
13) Companheirismo, apesar de hierarquia organizacional	r	0,345	0,412	0,304
	p-valor	0,007*	0,000*	0,064
14) Tomada de decisões por consenso de grupos	r	0,036	0,039	0,150
	p-valor	0,807	0,707	0,367
15) Comunicação, com antecedência, sobre mudanças que irão ocorrer no ambiente de trabalho ou na tarefa que se executa.	r	-0,587	-0,120	0,028
	p-valor	0,000*	0,244	0,869

Continuação da tabela na próxima página

Continuação Tabela 9

16) Amizade entre os membros da organização, mesmo fora do ambiente de trabalho	r	0,259	0,541	0,146
	p-valor	0,076	0,000*	0,381
17) Disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho	r	0,161	-0,443	0,672
	p-valor	0,274	0,000*	0,000*
18) Manifestação de alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho	r	-0,150	0,313	0,426
	p-valor	0,309	0,002*	0,008*
19) Zelo pela higiene e segurança no trabalho.	r	0,227	0,257	0,196
	p-valor	0,120	0,012*	0,238
20) Disponibilidade de tempo para estudos.	r	0,206	0,340	0,388
	p-valor	0,159	0,001*	0,016*
21) Oportunidade de desenvolver autoconfiança.	r	0,322	-0,353	0,305
	p-valor	0,026*	0,000*	0,063

r: Correlação linear de Pearson; **p-valor:** Teste de significância para a correlação ao nível de 5%;

* Significativo ao nível de 5%.

FONTE: questionário, 2016

A Tabela 9 apresenta a correlação entre a **situação real ou percebida** e a **situação ideal ou desejada** da **cultura** organizacional nas delegacias analisadas. Verificou-se que, para a delegacia de **Cascavel**, os impactos sobre a cultura organizacional tiveram significância nos seguintes fatores: utilização de feedback da chefia/coordenação sobre todo trabalho realizado (0,032); cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas (0,027); oportunidade de desenvolver autoconfiança (0,026); esforço dos membros ou setores da organização para ações conjugadas no cumprimento do seu papel (0,018); companheirismo, apesar de hierarquia organizacional (0,007); liberdade para expressar o que se pensa e sente (0,005); existência de equipes de alta competência técnica; autonomia para planejar e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação; oportunidade de enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal; comunicação, com antecedência, sobre mudanças que irão ocorrer no ambiente de trabalho ou na tarefa que se executa (0,000).

Para a delegacia de **Foz do Iguaçu**, verificou-se que a cultura está alicerçada no fatores significantes, nas recompensas pela realização de bons trabalhos (0,037); existência de equipes de alta competência técnica (0,0280); zelo pela higiene e segurança no trabalho (0,012); utilização de feedback da chefia/coordenação sobre todo trabalho realizado (0,002); manifestação de alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho (0,002); disponibilidade de tempo para estudos (0,001); autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação; companheirismo, apesar de hierarquia organizacional; amizade entre os membros da organização, mesmo fora do ambiente de trabalho; disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho e oportunidade de desenvolver autoconfiança (0,000).

Para a delegacia de **Guaira**, verificou-se que a cultura está alicerçada nos seguintes

fatores significantes: existência de equipes de alta competência técnica (0,036); existência de equidade na política salarial (0,035); disponibilidade de tempo para estudos (0,016); manifestação de alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho (0,008); oportunidade de enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal (0,007); utilização dos resultados do trabalho no processo produtivo, em benefício da comunidade (0,006); cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas (0,003); autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação; existência de políticas de incentivos coerentes com as necessidades de seus membros e disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho (0,000).

Ao analisar as correlações, verificou-se que a união da cultura entre **as três delegacias: Cascavel, Foz e Guaíra** está na existência de equipes de alta competência técnica e autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação. Entre a delegacias de **Cascavel** e **Guaíra** constatou-se: oportunidade de enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal e cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas.

Entre a delegacias de **Cascavel** e **Foz do Iguaçu**, verificou-se três pontos que os unem: 1) utilização de feedback da chefia/coordenação sobre todo trabalho realizado; 2) companheirismo, apesar de hierarquia organizacional; e 3) oportunidade de desenvolver autoconfiança.

Por fim, verificou-se que também há três pontos que unem as delegacias de **Foz do Iguaçu** e **Guaíra**, verificou-se três pontos que os unem: 1) disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho; 2) manifestação de alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho; e 3) disponibilidade de tempo para estudos.

4.3.5 Resultados do clima e da cultura organizacional nas delegacias

Ao analisar a percepção entre o real e o ideal dos fatores da cultura e o clima organizacional dentro das três delegacias da Polícia Federal na região de fronteira do Brasil e constatou-se que a delegacia de **Cascavel**, que demonstrou **maiores discrepâncias** dos resultados do **cultura e clima** organizacional ideal e o real. As discrepâncias apresentadas afetam a cultura é, portanto, conforme Ghoshal e Tanure (2004), um processo evolutivo, sendo necessário objetivar uma forma de convivência com as diferenças, buscando se construírem as vantagens competitivas.

Os autores preconizam que existe diferença entre as percepções do real ou percebido

e ideal ou desejado, deve realinhar alguns aspectos da estratégia da empresa, da sua organização ou da sua cultura e deixar os outros aspectos como estão. Desta forma, a mudança incremental na cultura organizacional acontece lentamente. Havendo necessidade de mudança radical existe devido a desafios que a organização enfrenta, sendo exigida e necessária melhora radical de desempenho.

Ressalta Barros e Prates (1996) que diante do clima organizacional, os indivíduos irão apenas entregar a produtividade esperada. Não ocorrendo, uma transformação através dos enfrentamentos dos pontos divergentes, não haverá mudança em maior comprometimento (diminuindo o conformismo) através do ritmo e as exigências necessárias para a organização.

Ao apresentou correlação positiva em relação a existência de equipes de alta competência técnica, liberdade para expressar o que se pensa e sente, autonomia para planejar atividades e solucionar problemas, oportunidade de enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal, cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas, esforço dos membros ou setores da organização para ações conjugadas no cumprimento do seu papel, companheirismo e a oportunidade de desenvolver autoconfiança. Houve avaliação negativa na comunicação, com antecedência, sobre mudanças que irão ocorrer no ambiente de trabalho ou na tarefa que se executa e na utilização de feedback da chefia/coordenação sobre todo trabalho realizado.

Quanto a delegacia de **Foz do Iguaçu**, verifica-se a existência de correlação positiva quanto a existência de equipes de alta competência técnica, autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação, utilização de feedback da chefia/coordenação sobre todo trabalho realizado, existência de recompensas pela realização de bons trabalhos, companheirismo, amizade entre os membros da organização, manifestação de alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho, zelo pela higiene e segurança no trabalho e a disponibilidade de tempo para estudos. Os fatores relacionados a disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho e a oportunidade de desenvolver autoconfiança apresentaram correlação negativa, demonstrando que estes fatores apresentam maior divergência entre o nível real ou percebido e desejado.

A **delegacia de Guaíra** apresentou **maiores avaliações de cultura e clima** organizacional, verifica-se a existência de correlação positiva quanto a existência de equidade na política salarial, existência de equipes de alta competência técnica, autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação, oportunidade de enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal, existência de políticas de incentivos coerentes com as necessidades de seus membros, utilização dos

resultados do trabalho no processo produtivo em benefício da comunidade, disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho e a disponibilidade de tempo para estudos.

Destaca-se que a existência de equipes de alta competência técnica e a autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação apresentaram correlação positiva nas três delegacias analisada. Quanto as demais variáveis com correlação significativa, os resultados reforçam a divergência na avaliação do clima observado e o desejado entre as delegacias. A delegacia de **Cascavel** apresentou fatores negativos em dois fatores relacionados a comunicação entre agentes.

Asseguram Nicholson e Stepina (1994), Barros e Prates (1996) e Probst *et al.* 2008 a comunicação das mudanças organizacionais afetam a produtividade, pois aumenta os riscos de incerteza no desempenho da atividade e favorece o desenvolvimento da autoconfiança. A efetiva comunicação organizacional, melhora clima organizacional. A clareza na comunicação proporciona que as atitudes dos colaboradores estejam alinhadas com os valores, crenças, atitudes e comportamentos preconizados pela organização. Assim, a cultura organizacional, torna-se mais fortalecida.

As organizações públicas, principalmente as de segurança, não possuem recompensas eficazes. Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) ressalta que as recompensas em uma organização podem ser de natureza financeira ou emocional. As organizações públicas, possuem características específicas, como participação nos lucros. Afinal, por natureza, elas visando o benefício da sociedade e não lucro. Assim, pode-se utilizar-se de recompensas emocionais para expressar o reconhecimento.

Pode-se premiar através de elogios públicos, elogios em particular, registros de boas operações/resultados na ficha funcional do colaborador, aumentando a autopercepção e autocontrole. Os autores, afirmam, que aumenta o nível interpessoal de relações, o aumento do afeto e da melhor utilização das emoções no ambiente de trabalho.

Ao analisar as diferenças de avaliações por gênero, constatou-se que houve uma maior divergência na avaliação da situação desejada, tanto do clima quanto da cultura organizacional. Destaca-se que o sexo masculino apresentou maiores avaliações quanto a situação desejada.

Os resultados por delegacias também apresentaram divergências entre si. A delegacia de **Guaíra** apresentou maiores pontuações nas avaliações de clima e cultura organizacional, seguidas das delegacias de Foz do Iguaçu e Cascavel, que apresentou as menores avaliações. Em relação ao nível desejada, verifica-se uma menor divergência entre as delegacias.

O fator humano aparece como fator principal da cultura e no clima organizacional. Os fatores que mais apresentaram positividade dentro da delegacia de Guaíra estão ligados a

liderança dos gestores em seus cargos. A liderança, afeta os climas e as culturas organizacionais de forma significativa, como argumenta Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), pois transformam o significado de trabalho e a produtividade dentro de uma organização de formas diferentes. Homens e mulheres darão significados diferentes e formas transformadoras ao ambiente de trabalho. Transformam este dinamismo organizacional em maior coesão e fortalecimento a própria organização.

Portanto, de forma geral em resposta a pergunta do estudo, os resultados demonstraram grande divergência, entre nível real ou percebido e o desejado, em todos os fatores do clima e da cultura organizacional. Destaca-se o conformismo e a falta de clareza organizacional como os maiores gargalos da cultura organizacional das delegacias analisadas. Em relação ao clima organizacional, demonstrou-se maior divergência na avaliação da equidade na política salarial, da existência de incentivos e recompensas eficazes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar dos progressos feitos em pesquisa deste tipo, ainda existem questões que precisam ser respondidas. Do ponto de vista prático dentro de uma organização de segurança pública, há muito o que estudar.

Este estudo se propôs a colaborar com o aumento de estudos na área, tendo em vista, há muito pouco estudos sobre cultura e clima organizacional para a segurança pública no Brasil. Por tratar-se uma organização mais fechada com culturas e climas próprios da área de segurança pública, onde trabalha-se com um regime diferenciado de trabalho, salário e informações.

Nas delegacias percebe-se que a organização gestora de todo o sistema da Polícia Federal, visa manter seu quadro de pessoal bem treinado e adequado para as atividades profissionais que se propõe. Verifica-se isso, através das atividades públicas que aparecem na imprensa, atualmente, em destaque a diversas etapas da operação Lava-Jato.

Pode-se constatar que a delegacia de Cascavel pode estar sofrendo pela influência da as condições de estrutura física, pois, o ambiente é adaptado para as atividades profissionais. A referida unidade está em região central de Cascavel. Muitas vezes devido as apreensões de tráfico de drogas e demais itens, eventualmente, precisam impedir parte da pista para realizar suas atividades. Pode-se também a quantidade de pessoal concursado na área administrativa, contribua para que as atividades possam ser desenvolvidas.

Pelos dados coletados, há necessidade de aperfeiçoamento nas recompensas pelas atividades realizadas, necessidade diminuição do comodismo/conformismo na atividade profissional, além do *feedback* chefia. Conforme os autores pesquisados neste estudo, existem várias formas de recompensas pela atividade realizada, esta pode ser através de um elogio, menção honrosa e até remuneração financeira.

Deixa-se assim, aberta esta possibilidade de melhoria, sem necessariamente modificar a estrutura da organização como um todo. O gestor poderá lançar estratégias diferenciadas e adequada a realidade de seus comandados dentro da sua jurisdição. Pode-se realizar melhorias através da possibilidade de treinamento pessoal ou organizacional para que as chefias desenvolvam melhor técnica de feedback para com os seus subordinados.

Existe a necessidade de melhorias dos índices ideal ou necessário, diante das percepções das situações reais ou percebidas. Um dos fatores a ser levado em consideração são as características do ambiente policial, onde os colaboradores contribuem não apenas com sua força de trabalho intelectual, mas também, com sua capacidade física e de vida. Há divergências entre as formas de remuneração, progressão de carreira e estratégias de desempenho frente

mediante a realidade que vivem.

Solicita-se do colaborador uma atividade exclusiva, já que vive integralmente para a organização, isso pode implicar, muitas vezes dificuldades de socializar-se com outras pessoas e grupos aos quais trabalham e também, com outras pessoas da sociedade.

Sugere-se para estudos futuros que seja ampliado este estudo para verificar como está a cultura e o clima organizacional em todo o Estado do Paraná. Desenvolver novos estudos para ajustar a carreira atualmente existe de policias federais, para uma estrutura de carreira que os seus colaboradores possam terem suas necessidades reais atendidas. Outra possibilidade de estudo, sugere-se o estudo do impacto entre estrutura, liderança e comunicação organizacional. Estes estudos poderiam complementar o atual estudo de forma mais ampla e propor novas possibilidades de ações de gestão a organização em estudo.

Os resultados por delegacias demonstram divergências entre si. Algo formidável foi a receptividade de todas as delegacias estudadas e seus colaboradores. Pessoas abertas e preocupadas com a instituição onde trabalham, desejosas de não serem apenas um número, mas de serem ouvidos para tornarem a organização melhor. Mantendo o orgulho na sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

BILHIM, João Abreu de Faria. **Gestão estratégica de recursos humanos**. 3.ed. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, 2007.

BURKE, M.; BORUCKI, C.; HURLEY, A. Reconceptualizing Psychological Climate in a Retail Service Environment: A multiple-stakeholder perspective. **Journal of Applied Psychology**, v. 77, n. 5, p. 717-729, 1992.

CHANLAT, J.F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: _____. **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas, 1992.

DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

ENGEL, J.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

GOODE, W.J. e HATT, P.K. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1968.

GRANT, Adam. **Cultura organizacional**: como construir uma cultura de originalidade. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/03/how-to-build-a-culture-of-originality>>. Acesso em 01 de março de 2016.

HAMZE Alipour, F. **The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization**. Procedia Social and Behavioural Sciences, Vol. 30 No. 21, pp. 421-428, 2011.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in workrelated values**. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

JAHANGIR, N.; HAG, M. **Organizational citizenship behaviour**: its nature and antecedente. Brac University Journal, Vol. 1 No. 2, pp. 75-85, 2004.

MINTZBERG, H. *et al.* **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PODSAKOFF, P.M., *et al.* **Common method biases in behavioral research**: a critical review of the literature and recommended remedies”, Journal of Applied Psychology, Vol. 88 No. 5, pp. 879-903, 2000.

PRESTES MOTTA, F. C. e CALDAS, M. P. **Introdução**: cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Brasiliense, 1997.

PROBST, P. J. *et. Al.* **Reframing organizational culture. What is culture?** Sage

Publications, 2008.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

REICHERS, A. E.; SCHNEIDER, B. Climate and culture: the evolution of constructs. In: SCHNEIDER, B. **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

SAUSEN, Jorge Onide. **Ideologia, cultura e clima organizacionais: um estudo exploratório em organizações de naturezas diferentes**. Dissertação mestrado. UFRGS, 1991.

SHAHIN, A. BEHESHTIN, B. **The relationship between organizational behaviour and corporate entrepreneurship: an empirical study in Iran industries**. International Journal of Business & Globalization, Vol. 5 No. 3, pp. 280-296, 2010

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and extension. **Journal of Applied Psychology**, v. 70, n. 3, p. 423-433, 1985.

SCHNEIDER, B.; SALVAGGIO, A.; SUBIRATS, M. **Climate strength: a new direction for Climate Research**. Journal of Applied Psychology, v. 87, n. 2, p. 220-229, 2002.

SILVA, Adriano José Siqueira da. **O impacto das variáveis cultura e clima organizacional na gestão do capital intelectual: um estudo comparativo entre Brasil, Canadá, Irã e Líbano**, 2012.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SHERMERHORN, J. **Management for productivity**. 3. ed. New York, 1999.

ZOHAR. **Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications**. Journal of Applied Psychology, 65: 96-102, 1980

ZOHAR, D., LURIA, G. **A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates**. Journal of Applied Psychology 90 (4), 616–628, 2005.

ANEXOS A – Carta de apresentação dos questionários

Francisco Beltrão-PR, 2016.

Prezados Senhores

O questionário a seguir é um instrumento de pesquisa que objetiva levantar dados referentes à ideologia, ao clima e a cultura das delegacias da Polícia Federal na região Oeste, do Paraná.

Os dados a serem levantados pela pesquisa serão objeto de análise para a dissertação de mestrado que estou realizando junto ao Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, da Unioeste - campus Francisco Beltrão.

A forma como foi elaborado o questionário não estabelece uma relação direta entre as partes (I, II e III), de forma que V. Sa. Pode responder o questionário por partes, em dias diferentes, como melhor lhe convier. O importante é responder todos os itens, de acordo com as instruções. Somente através da sua resposta poderemos concluir a respeito do objeto de estudo.

Em nenhuma parte do questionário faz-se necessário sua identificação. Assim, assegura-se integralmente o sigilo das informações prestadas por você.

No entanto, poderemos colocar à disposição dos respondentes, de forma particularizada, as conclusões finais do estudo, poderão ser de grande valia para a própria Delegacia Polícia Federal e para a ciência da administração, principalmente na área de recursos humanos.

Na certeza de que poderemos contar com a sua colaboração, agradeço sua colaboração e ao mesmo tempo, coloco-me a disposição para qualquer outro esclarecimento que se fizerem necessário.

Cordialmente,

Eliane R. do Carmo

ALUNA MESTRANDA-PESQUISADORA

(45) 8812-0717 – li.rodriques@uol.com.br

Dra. Sandra M. Coltre

PROFESSORA ORIENTADORA

ANEXO B – Questionário com dados pessoais

Este questionário está dividido nas seguintes partes: I – dados pessoais; II – dados sobre a cultura organizacional; III — dados sobre a clima organizacional.

Desta forma, todos os itens deverão ser respondidos nas suas situações: “Real” e “Desejada”, as escalas variam de 1 a 10. Em todas elas o número 1 representa a valoração mínima e o 10 a máxima, que você poderá atribuir a cada item, considerando os demais números como intermediários, variando para mais ou menos. Considere “ideal” uma situação possível de existir e não simplesmente um sonho.

I – Dados Pessoais

1) Qual o seu gênero?

- (a) Feminino (b) Masculino

2) Qual a sua idade atual?

- (a) _____ Anos

3) Qual o seu estado civil?

- (a) Solteiro (b) Casado (c) Separado (d) Divorciado
(e) Viúvo (f) União estável (g) Outros, cite: _____

4) Qual a sua maior formação escolar? (Assinale apenas o grau mais alto obtido)

- | | | |
|-----------------------|--------------|----------------|
| (a) Ensino médio | () Completo | () Incompleto |
| (b) Ensino superior | () Completo | () Incompleto |
| (c) Especialização | () Completo | () Incompleto |
| (d) Mestrado | () Completo | () Incompleto |
| (e) Doutorado | () Completo | () Incompleto |
| (f) Pós-doutorado | () Completo | () Incompleto |

5) A delegacia da Polícia Federal, em que você está respondendo é:

- (a) Cascavel (b) Guaíra (c) Foz do Iguaçu

6) Qual o seu tempo de serviço nesta Delegacia da Polícia Federal:

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| (a) Menos de um ano | (b) Entre 1 a 4 anos | (c) Entre 5 a 8 anos |
| (d) Entre 9 a 12 anos | (e) Entre 13 a 16 anos | (f) Entre 17 a 20 anos |
| (g) Entre 21 a 24 anos | (h) Entre 25 a 28 anos | (i) Acima de 29 anos |

7) Qual o seu cargo na organização:

- | | | |
|------------------------|-----------------------------|-------------------|
| (a) Policial federal | (b) Agente administrativo | (c) Delegado PF |
| (d) Estagiários | (e) Terceirizados | (f) Cedidos |

ANEXO C – Questionário sobre cultura organizacional

Parte II – Dados sobre **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para cada uma das sete dimensões abaixo, coloque um X no espaço que é **Real** (onde encontra a sua organização) e outro X no espaço que é o **Desejado** (sobre o número quanto à mesma dimensão).

As escalas variam de 1 a 10. Em todas elas o número 1 é a valoração mínima e o 10 a máxima em que você poderá atribuir considerando os demais números como intermediários, variando para mais ou para menos. Vejam o exemplo:

Conformismo não é característico desta organização	REAL										O conformismo é característico desta organização
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
	DESEJADO										
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	

CONFORMISMO - o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais eles devem se amoldar, ao invés de realizarem o trabalho da forma que acham que seja a melhor.

Conformismo não é característico desta organização	REAL										O conformismo é característico desta organização
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
	DESEJADO										
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	

RESPONSABILIDADE – dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem precisar recorrer aos superiores a cada etapa do trabalho.

Nenhuma responsabilidade é dada aos membros da organização	REAL										Existe grande ênfase na responsabilidade pessoal na organização.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
	DESEJADO										
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	

PADRÕES – a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes para eles, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos.

Padrões são muito baixos inexistentes nesta organização	REAL										Padrões elevados e estimulantes são adotados na organização
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
	DESEJADO										
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	

RECOMPENSAS – o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.

Os membros são ignorados, punidos e criticados	REAL										Os membros são reconhecidos e recompensados positivamente
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
	DESEJADO										
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	

CLAREZA ORGANIZACIONAL – o sentimento entre os membros de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos e caóticos.

Organização é desordenada, confusa e caótica	REAL										A organização é bem organizada, com objetivos claramente definidos.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
	DESEJADO										
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	

APOIO E CALOR HUMANO – o sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que existem boas relações no ambiente de trabalho.

Existe apoio nem calor humano; o individualismo é uma característica nesta organização	REAL										Apoio e calor humano predominam no ambiente de trabalho; em lugar do individualismo prevalece a cooperativa.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
	DESEJADO										
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	

LIDERANÇA – a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia (habilidade, capacidade). A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou dependente delas.

Liderança não é recompensada; membros são dominados independentes e resistem a iniciativas de liderança	REAL										Os membros aceitam e recompensam a liderança que é baseada na perícia.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
	DESEJADO										
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	

ANEXO D – Questionário sobre clima organizacional

Parte IV – Dados sobre **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para cada uma das sete dimensões abaixo, coloque um **X** no espaço que é **Real** (onde encontra a sua organização) e outro **X** no espaço que é o **Desejado** (segundo as suas convicções).

EXEMPLO: Existência de equipes de alta competência técnica

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

1 - Existência de equidade na política salarial

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

2 - Existência de equipes de alta competência técnica

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

3 – Liberdade para expressar o que se pensa e sente

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

4 – Autonomia para planejar atividades e solucionar problemas que dizem respeito a sua área de atuação

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

5 – Existência (numericamente satisfatória) de pessoal de apoio técnico

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

6 – Oportunidade de enriquecer com conhecimentos e adquirir habilidades para crescimento pessoal

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

7 – Cooperação e respeito mútuos entre os membros, ao invés de atitudes individualistas.

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

8 - Existência de políticas de incentivos coerentes com as necessidades de seus membros.

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

9 – Utilização de feedback da chefia/coordenação sobre todo trabalho realizado.

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

10 – Recompensas pela realização de bons trabalhos

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

11 – Esforço dos membros ou setores da organização para ações conjugadas no cumprimento do seu papel.

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

12 – Utilização dos resultados do trabalho no processo produtivo, em benefício da comunidade.

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

13 – Companheirismo, apesar de hierarquia organizacional

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

14 – Tomada de decisões por consenso de grupos

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

15 – Comunicação, com antecedência, sobre mudanças que irão ocorrer no ambiente de trabalho ou na tarefa que se executa.

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

16 – Amizade entre os membros da organização, mesmo fora do ambiente de trabalho

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

17 – Disponibilidade de materiais e equipamentos necessários ao trabalho

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

18 – Manifestação de alegria e entusiasmo no ambiente de trabalho

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

19 – Zelo pela higiene e segurança no trabalho.

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

20 – Disponibilidade de tempo para estudos.

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

21 – Oportunidade de desenvolver autoconfiança.

REAL									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
DESEJADO									
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)