



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração
MBA em Gestão e Governança em Segurança Pública

**A GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO
NAS ORGANIZAÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA: UM DIAGNÓSTICO
ORGANIZACIONAL NA GUARDA CIVIL MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE**

Thiago Augusto Bonfim Mendes Gomes

Brasília – Distrito Federal

2025



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração
MBA em Gestão e Governança em Segurança Pública

**A GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO
NAS ORGANIZAÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA: UM DIAGNÓSTICO
ORGANIZACIONAL NA GUARDA CIVIL MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE**

Thiago Augusto Bonfim Mendes Gomes

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação/MBA em Gestão e Governança em Segurança Pública, da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão e Governança em Segurança Pública.

Orientador (a): Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva

Brasília – Distrito Federal

Março - 2025



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração
Programa de Pós-Graduação em Administração
MBA em Gestão e Governança em Segurança Pública

**A GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO
NAS ORGANIZAÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA: UM DIAGNÓSTICO
ORGANIZACIONAL NA GUARDA CIVIL MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE**

Thiago Augusto Bonfim Mendes Gomes

Trabalho de Conclusão de Curso defendido, em Sessão Pública, e aprovado pela Banca Examinadora, composta pelos seguintes membros avaliadores:

Dra. Elaine Rabelo Neiva
Professora – Orientadora

Dr. Francisco Antônio Coelho Junior
Professor – Examinador

Dra. Noemia de Moraes Santos
Professora - Examinadora

Me. Emmanuel Gonçalves
Professor - Examinador

Brasília/DF, 26 de março de 2025.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da amostra.	25
Tabela 2 - Percepções de Clima Organizacional – dados descritivos gerais.	33
Tabela 3 - Percepções de Clima Organizacional – dados descritivos por sexo.	35
Tabela 4 - Percepções de Clima Organizacional – dados descritivos por área de atuação.	37
Tabela 5 - Percepções de Clima Organizacional – dados descritivos por cargo.	39
Tabela 6 - Percepções de Clima Organizacional – dados descritivos por lotação.	40
Tabela 7 - Percepções Satisfação no Trabalho – dados descritivos gerais.	43
Tabela 8 - Percepções Satisfação no Trabalho – dados descritivos por sexo.	45
Tabela 9 - Percepções Satisfação no Trabalho – dados descritivos por área de atuação.	46
Tabela 10 - Percepções Satisfação no Trabalho – dados descritivos por cargo.	48
Tabela 11 - Percepções Satisfação no Trabalho – dados descritivos por lotação.	50
Tabela 12 - Correlações de <i>Spearman</i> entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho.	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	CLIMA ORGANIZACIONAL	10
3	SATISFAÇÃO NO TRABALHO	14
4	DA INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NOS ÓRGÃOS DE SEGURANÇA PÚBLICA	17
5	MÉTODO.....	24
5.1	Amostra	24
5.2	Instrumentos	26
<i>5.2.1</i>	<i>Clima Organizacional.....</i>	<i>26</i>
<i>5.2.2</i>	<i>Satisfação no Trabalho</i>	<i>27</i>
5.3	Procedimentos de coleta.....	27
5.4	Procedimentos de análise de dados.....	28
<i>5.4.1</i>	<i>Análise Fatorial Confirmatória do Clima Organizacional.....</i>	<i>28</i>
<i>5.4.2</i>	<i>Análise Fatorial Confirmatória da Satisfação no Trabalho.....</i>	<i>30</i>
5.5	Verificação de pressupostos estatísticos	31
6	RESULTADOS.....	33
6.1	Descritivos Gerais.....	33
<i>6.1.1</i>	<i>Percepções da Escala de Clima Organizacional.....</i>	<i>33</i>
<i>6.1.2</i>	<i>Percepções da Escala de Satisfação no Trabalho</i>	<i>43</i>
6.2	Correlações entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho.....	53
7	DISCUSSÃO	57
8	CONCLUSÃO	60
	REFERÊNCIAS	63

RESUMO

Este estudo investiga a relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho nas organizações de segurança pública, e realiza um diagnóstico organizacional na Guarda Civil Municipal de Belo Horizonte (GCMBH) com análise dos fatores que impactam a motivação e o desempenho dos servidores. O objetivo da pesquisa é avaliar a percepção dos servidores sobre o ambiente organizacional e identificar aspectos que influenciam a satisfação profissional. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica de artigos no portal de periódicos da CAPES, *ScienceDirect*, *Scielo*, dentre outros. Além disso, utilizou-se uma abordagem quantitativa, com aplicação de um questionário por meio de um formulário no “*Google Forms*” estruturado para medir variáveis relacionadas ao clima organizacional e a satisfação no trabalho. Os resultados indicaram que liderança, comunicação e desenvolvimento profissional são dimensões fundamentais para a percepção positiva do ambiente organizacional. Além disso, verificou-se que servidores que percebem oportunidades de crescimento e reconhecimento demonstram maior comprometimento com a instituição. Por outro lado, desafios como a falta de clareza nas estratégias organizacionais e dificuldades na comunicação interna foram apontados como fatores que impactam negativamente a satisfação no trabalho. Conclui-se que a gestão do clima organizacional e da satisfação no trabalho deve ser aprimorada por meio de estratégias de comunicação mais eficazes, capacitação contínua e políticas de valorização profissional, contribuindo para um ambiente mais motivador e produtivo. Recomenda-se a realização de novos estudos que aprofundem a análise dos impactos dessas variáveis no desempenho e bem-estar dos servidores na GCMBH e, em outras organizações.

Palavras-chave: clima organizacional; satisfação no trabalho; segurança pública; gestão de pessoas; Guarda Civil Municipal.

ABSTRACT

This study investigates the relationship between organizational climate and job satisfaction in public security organizations, and performs an organizational diagnosis at the Municipal Civil Guard of Belo Horizonte (GCMBH) with an analysis of the factors that impact employee motivation and performance. The objective of the research is to evaluate employee perceptions of the organizational environment and identify aspects that influence job satisfaction. The methodology used was a bibliographical search of articles in the CAPES journal portal, ScienceDirect, Scielo, among others. In addition, a quantitative approach was used, with the application of a questionnaire through a structured “Google Forms” form to measure variables related to organizational climate and job satisfaction. The results indicated that leadership, communication, and professional development are fundamental dimensions for a positive perception of the organizational environment. In addition, it was found that employees who perceive opportunities for growth and recognition demonstrate greater commitment to the institution. On the other hand, challenges such as lack of clarity in organizational strategies and difficulties in internal communication were identified as factors that negatively impact job satisfaction. It is concluded that the management of the organizational climate and job satisfaction must be improved through more effective communication strategies, continuous training and professional development policies, contributing to a more motivating and productive environment. It is recommended that new studies be carried out to further analyze the impacts of these variables on the performance and well-being of employees in GCMBH and other organizations.

Keywords: organizational climate; job satisfaction; public safety; people management; Municipal Civil Guard.

1 INTRODUÇÃO

A gestão do clima organizacional e a satisfação no trabalho são fatores fundamentais para o desempenho e bem-estar dos trabalhadores, especialmente em organizações de segurança pública, onde os profissionais enfrentam desafios diários relacionados ao estresse, risco e alta demanda operacional. O clima organizacional refere-se às percepções coletivas compartilhadas pelos trabalhadores sobre o ambiente de trabalho, abrangendo aspectos como liderança, comunicação, reconhecimento e oportunidades de crescimento. Já a satisfação no trabalho está relacionada ao grau de satisfação individual sobre as condições oferecidas pela organização em relação às expectativas e necessidades dos trabalhadores.

Nas instituições de segurança pública, a relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho se torna ainda mais relevante, uma vez que condições adversas podem impactar diretamente a motivação, o comprometimento e a eficácia das equipes. Os profissionais que são integrantes dos órgãos do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) desempenham um papel crucial na proteção da sociedade, e a qualidade do ambiente de trabalho pode influenciar tanto seu desempenho quanto sua permanência na instituição.

Historicamente, as organizações tem sido hegemonicamente dominadas por homens, especialmente em setores como a segurança pública. O ingresso das mulheres nesses espaços ainda é marcado por desafios estruturais, que vão desde a limitação no acesso às vagas até a cultura organizacional que reforça estereótipos de gênero. No caso da Guarda Civil Municipal de Belo Horizonte (GCMBH), a baixa representatividade feminina, evidencia essa disparidade e levanta questionamentos sobre as barreiras enfrentadas por essas profissionais.

A desigualdade de gênero no ambiente organizacional não se manifesta apenas na distribuição de oportunidades, mas também nas percepções sobre clima organizacional e satisfação no trabalho. Para isso, este trabalho analisou as percepções sobre o clima organizacional e a satisfação no trabalho na GCMBH, considerando, também, a perspectiva de gênero.

A pesquisa busca compreender como homens e mulheres vivenciam o ambiente organizacional, identificando possíveis diferenças na forma como cada grupo percebe a estrutura hierárquica, a comunicação interna e as oportunidades de desenvolvimento profissional. Os resultados obtidos contribuirão para uma reflexão sobre a importância da equidade de gênero na segurança pública e para a formulação de estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais inclusivo, diverso e favorável ao bem-estar de todos os profissionais.

Este estudo tem como objetivo analisar a gestão do clima organizacional e a satisfação

no trabalho na Guarda Civil Municipal de Belo Horizonte (GCMBH), através da aplicação de instrumentos de pesquisa validados, identificando os principais fatores que impactam a percepção dos servidores e propondo intervenções que promovam um clima organizacional positivo que contribua para a satisfação, a motivação e o desempenho dos agentes.

A pesquisa baseia-se em um diagnóstico organizacional que avalia dimensões como liderança, comunicação, estratégias e planos, melhoria contínua e aprendizagem na mensuração do clima organizacional, e, por outro lado, a satisfação com natureza do trabalho, colegas, chefias, promoções e salários, no contexto da satisfação no trabalho.

No contexto deste estudo, observa-se como o clima organizacional e a satisfação no trabalho impactam diretamente a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Embora não seja o foco central da investigação, a QVT se revela como um elemento transversal importante, que ultrapassa as condições físicas do ambiente laboral e envolve dimensões subjetivas, como o reconhecimento, o bem-estar psicológico, as relações socioprofissionais e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Esses aspectos influenciam significativamente a percepção dos trabalhadores sobre seu cotidiano e o grau de satisfação com o trabalho.

A relevância desta pesquisa está na contribuição para a literatura sobre gestão de pessoas em organizações de segurança pública, além de fornecer dados empíricos que possam subsidiar ações estratégicas voltadas à melhoria do clima organizacional e a satisfação no trabalho nas organizações, reduzindo evasões e rotatividade de agentes. A partir dos resultados, espera-se propor recomendações voltadas a criação de programas de gerenciamento do clima e da satisfação no setor de gestão de pessoas, para identificação de fatores negativos e níveis de insatisfação que venham influenciar no engajamento dos profissionais da GCMBH e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

A força de trabalho contemporânea tem sido profundamente impactada por transformações dinâmicas no ambiente organizacional. Em um cenário cada vez mais acelerado e tecnologicamente avançado, o ambiente de trabalho passou por mudanças significativas. Essas transformações incluem não apenas a digitalização de processos, mas também alterações nas formas de comunicação, na estrutura hierárquica e, principalmente, nas expectativas e na mentalidade dos colaboradores (AHMAD, 2013) que podem ser mensuradas através de um diagnóstico organizacional, como será visto adiante.

O construto clima organizacional é uma variável psicológica que há muito tem sido utilizada nos diagnósticos organizacionais, ganhando maior centralidade na arena de comportamento organizacional, que, de algum modo, causa uma influência na vida da organização e dos trabalhadores, visto que, permite “caracterizar a percepção que os trabalhadores têm acerca de distintos aspectos da sua realidade de trabalho” (MENEZES; GOMES, 2010, p. 159 - 173).

Em sua perspectiva histórica, o campo teórico do referido construto recebeu várias definições, e apesar da variação do conceito decorrer de acordo com o que os pesquisadores estudam, pode ser extraído que o clima organizacional é o “ambiente que os membros percebem dentro da organização e que influencia a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho” (HERNÁNDEZ *et al.*, 2020, p. 74).

O clima organizacional se caracteriza pela forma como os indivíduos percebem seu ambiente de trabalho que é afetado por algumas variáveis, como, por exemplo, “comunicação, motivação, estrutura, liderança e conflito de caráter” que acabam refletindo no desempenho organizacional de forma individual (HERNÁNDEZ *et al.*, 2020, p. 74).

Os membros da organização reagem as variáveis presentes no ambiente de trabalho de acordo com aquilo que percebem e interpretam, desencadeando em comportamentos que influenciam esse mesmo ambiente, numa verdadeira “retroação recíproca” (FIGUEIREDO, 2017).

A partir da definição de clima organizacional de Forehand e Gilmer (1964), como sendo, “um conjunto de características que: (a) distinguem a organização de outras organizações, (b) são relativamente duradouras ao longo do tempo e (c) influenciam os comportamentos dos trabalhadores na organização”, é possível verificar que o construto em análise pode ser considerado tanto um atributo do indivíduo quanto da organização, na medida em que abrange “diferentes níveis de análise (indivíduo, organização e outras organizações) e por trazer a

concepção de estabilidade temporal” (FOREHAND; GILMER, 1964 *apud* MENEZES; GOMES, 2010, p. 162).

A partir disso, no campo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são abordadas duas perspectivas conceituais, quais sejam, das organizações e dos trabalhadores. Do ponto de vista organizacional, a QVT configura-se como um princípio de gestão, materializado por meio de normas, diretrizes e práticas voltadas para a melhoria das condições de trabalho, da estrutura organizacional e das relações socioprofissionais. Por outro lado, na ótica dos trabalhadores, a QVT refere-se às representações subjetivas que constroem a partir de suas vivências no contexto organizacional. Essas representações refletem a predominância de experiências positivas no trabalho, como o bem-estar, o reconhecimento profissional, as oportunidades de crescimento e o respeito às características e necessidades individuais (ANTLOGA, 2023).

O clima pode ser representado, ainda, como

a atmosfera que os funcionários percebem ser criada em suas organizações por práticas, procedimentos, percepções e recompensas. Estas são desenvolvidos no dia-a-dia. Elas não se baseiam no que a administração, o boletim informativo da empresa ou o relatório anual proclamam - em vez disso, as percepções são baseadas no comportamento dos executivos e nas ações que eles recompensam (SCHNEIDER; GUNNARSON; NILES-JOLLY, 1994, p. 18).

O clima pode ser conceituado como sendo um “fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional, compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela” (KOYS DECOTIIS, 1991 *apud* PUENTE-PALACIOS; PACHECO; SEVERINO, 2013, p. 39).

As percepções para a construção do clima são obtidas por meio das experiências e vivências experimentadas a partir das relações interpessoais existentes internamente na organização entre os colaboradores, e através da observação e conhecimento de “padrões e práticas organizacionais”, além dos “padrões de comportamento adotados pela organização” (KOYS DECOTIIS, 1991 *apud* PUENTE-PALACIOS; PACHECO; SEVERINO, 2006).

O clima emerge do compartilhamento de percepções que se convergem coletivamente e através da significação que é atribuída pelos colaboradores aos eventos que são percebidos dentro da organização (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006).

Ainda no campo conceitual, o clima organizacional é definido como “as percepções compartilhadas e o significado atribuído às políticas, práticas e procedimentos que os funcionários experimentam e os comportamentos que observam sendo recompensados e que

são apoiados e esperados” (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013, p. 362). O clima é o ambiente notado nas organizações, gerado

mediante práticas, procedimentos e recompensas percebidos diariamente pelos empregados, estando intimamente ligado ao comportamento dos gestores e às ações por estes recompensadas. Embora não seja possível reduzir o clima organizacional a uma só unidade de análise, já que este depende também das interações individuais, é necessário reconhecer que o clima organizacional está mais diretamente relacionado com elementos cognitivos [...] (SCHNEIDER, SALVAGGIO E SUBIRATS, 2002 *apud* FIGUEIREDO, 2017, p. 77).

Insta salientar que “o clima se refere a uma situação e sua ligação com pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros da organização. Assim, é temporal, subjetivo e muitas vezes sujeito à manipulação direta por pessoas com poder e influência” (DENISON, 1996, p. 644). Esse construto concerne as relações entre os membros da organização e de como eles a percebem, vivenciam e experimentam os padrões e práticas estabelecidos internamente (HASSEL; BRAND, 2009).

Importante frisar que, ao realizar a investigação do clima por meio da aplicação de um questionário, pode-se focar na percepção individual ou coletiva dos respondentes relativos as práticas na organização, porém, “o pesquisador interessado neste campo precisa observar, atentamente, o caráter coletivo do fenômeno investigado”, para tanto, é crucial que, após coletar os dados seja verificada a convergência dessas percepções (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006, p. 50).

Insta ressaltar que, pesquisadores em estudos de revisão de literatura (SANTANA; PÉREZ-RICO, 2023; CORTEZ RODRÍGUEZ, 2023; MOREIRA; SOUZA, 2019; ILHA DA SILVA; MINATTI FERREIRA, 2022) identificaram que há vários artigos que indicam haver uma relação positiva entre clima organizacional e satisfação no trabalho, em que fatores de ambos os construtos estão entrelaçados, de modo que, um ambiente de trabalho positivo pode contribuir para um maior grau de satisfação dos trabalhadores, da mesma forma que, pessoas mais satisfeitas com o trabalho que realiza, tendem a avaliar o ambiente de trabalho de forma mais positiva.

Diante desse contexto, é que a QVT se torna um fator estratégico. Um ambiente organizacional que reconhece e se adapta às necessidades individuais dos trabalhadores — oferecendo suporte emocional, oportunidades de crescimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, entre outros aspectos — tende a promover níveis mais elevados de satisfação, engajamento e bem-estar. De outro modo, um ambiente de trabalho que valoriza a abertura de espaços de diálogo possibilita aos profissionais a liberdade para expressar ideias, inovar e

ressignificar suas identidades profissionais. Isso estimula a criatividade, o sentimento de pertencimento e o enriquecimento contínuo do trabalho (AHMAD, 2013).

3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O trabalho, mais do que um meio de satisfazer necessidades básicas e garantir a sobrevivência, representa um importante espaço de construção da subjetividade humana. Ele é um fator central na singularização do sujeito em sua relação com os outros e com a sociedade. Sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho (PDT), o trabalho ocupa um lugar essencial na formação da identidade, na realização pessoal e nos processos relacionados à saúde e à doença mental (MATTOS; SCHLINDWEIN, 2015).

Para a PDT, o trabalho não se resume ao que está prescrito nas normas ou nos manuais operacionais da organização. Ele é compreendido como o "real da atividade" — ou seja, tudo aquilo que o sujeito mobiliza além do que está formalmente previsto para conseguir realizar sua tarefa. Essa mobilização envolve criatividade, adaptação, julgamento e, sobretudo, o esforço subjetivo do trabalhador para enfrentar as exigências e contradições no contexto laboral (MATTOS; SCHLINDWEIN, 2015).

A satisfação no trabalho trata-se de um construto distinto do clima organizacional que de algum modo afeta o ambiente laboral, podendo ser conceituado como “estado emocional prazeroso resultante da avaliação do trabalho de alguém como alcançando ou facilitando a realização de seus valores de trabalho.” Por outro lado, a insatisfação no trabalho, é entendida como sendo o “estado emocional desagradável resultante da avaliação do trabalho de alguém como frustrante ou bloqueando a realização de seus valores de trabalho ou como implicando desvalores”. Portanto, “a satisfação e a insatisfação no trabalho são uma função da relação percebida entre o que se quer de seu trabalho e o que se percebe como oferta ou implicação” (LOKE, 1969, p. 316).

Na arena de estudos do comportamento organizacional, a satisfação no trabalho tem sido uma das variáveis mais estudadas, tendo como preditores “conteúdos mentais do indivíduo como crenças, valores, fatores disposicionais, moral e possibilidade de desenvolvimento no trabalho e resulta numa tendência que orienta o comportamento” (MARTINS; SANTOS, 2006, p. 195).

As definições mais regularmente adotadas “referem-se à satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, como atitude ou como estado emocional positivo” (MARTINEZ; PARAGUAY, 2013, p. 60).

Nas organizações, a satisfação pode ser conceituada como o “sentimento afetivo” da pessoa acerca da realização profissional dentro da organização ou de alguma mudança no ambiente organizacional que pode ser percebida como sendo satisfatória na execução de suas

atividades. “Na linguagem cotidiana, satisfação no trabalho, em linhas gerais, seria expressa pelo grau de contentamento do indivíduo com seu trabalho levando em conta suas dimensões constitutivas” (COELHO JÚNIOR, 2009, p. 82).

Cabe ponderar que, é um erro adotar a satisfação como um indicador de clima organizacional, isso porque, são

construtos teoricamente diferenciáveis. Enquanto o clima diz respeito à percepção de ocorrência de práticas organizacionais pelo funcionário (variável macro ou do nível da organização), a satisfação consiste na avaliação do empregado sobre o que ele recebe da organização em comparação com o que esperava (variável micro ou do nível do indivíduo) (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006, p. 48).

Isto posto, se a satisfação é uma avaliação afetiva que a pessoa faz sobre aquilo que ela recebe ou vivencia no seu ambiente laboral, e o clima, por sua vez, corresponde as percepções compartilhadas sobre eventos, práticas e políticas organizacionais, “inadequado esperar que uma escala de avaliação do clima social incluisse questões relativas à satisfação do indivíduo com o seu trabalho ou, ainda, ao seu vínculo afetivo com a organização” (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006, p. 48).

O referido construto em comento pode ser definido, ainda, como “um julgamento avaliativo positivo (ou negativo) que alguém faz sobre seu trabalho ou situação de trabalho” (BRIEF; WEISS, 2002, p. 283).

Outrossim, Martins e Santos (2006, p. 196), estribado nos ensinamentos de Loke (1969), afirmaram que “o homem usa de sua bagagem individual de crenças e valores para avaliar seu trabalho e essa avaliação resulta num estado emocional que, se for agradável, produz satisfação, e, se for desagradável, leva à insatisfação.” As autoras aduzem ainda que, “a satisfação no trabalho é uma variável de natureza afetiva e se constitui num processo mental de avaliação das experiências no trabalho que resulta num estado agradável ou desagradável” (MARTINS; SANTOS, 2006, p. 196).

Há uma controvérsia na literatura tanto em relação a definição quanto a essência psicológica (afetiva x cognitiva) na satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho tem sido considerada como uma “variável afetiva”, vale dizer, como um sentimento que surge quando a pessoa se interage com situações atreladas ao seu ambiente de trabalho, bem como, consegue mensurar esse sentimento desenvolvido (SIQUEIRA; GOMIDE, 2014).

Esse vínculo de afetividade, sob a perspectiva de uma visão multidimensional de satisfação no trabalho, está relacionado a aspectos relevantes, como, por exemplo, “chefia, colegas, salário, promoções e o próprio trabalho” que aparentam ter “capacidade para reduzir

taxas de rotatividade de pessoal e índices de faltas ao trabalho e para elevar os níveis de desempenho e de produtividade dos indivíduos” (SIQUEIRA; GOMIDE, 2014, p. 316).

Como já apresentado alhures, o clima é a percepção compartilhada pelos trabalhadores no seu ambiente laboral. No que se refere a satisfação no trabalho, o que se avalia é a satisfação e insatisfação do trabalhador em relação aos aspectos que orbitam o ambiente na organização. Por outro lado, no diagnóstico do clima organizacional, “verifica-se a percepção, a descrição da ausência ou da presença” de aspectos que mais frequentemente tem sido categorizado como “comunicação, envolvimento, coesão, suporte do supervisor, recompensa, autonomia, orientação das tarefas, pressão no trabalho, clareza das tarefas, controle, inovação e conforto físico.” Assim sendo, “clima organizacional é uma variável de natureza cognitiva, enquanto satisfação no trabalho é uma atitude e, como tal, composta por elementos afetivos e cognitivos” (MARTINS, 2008, p. 32).

Importante destacar que, apesar de haver uma predominância historicamente em qualificar a satisfação enquanto de natureza afetiva, “seus instrumentos de medida foram construídos para avaliar conteúdos cognitivos” (SIQUEIRA; GOMIDE, 2014, p. 320).

As definições mais contemporâneas sobre satisfação no trabalho têm se guiado pelos delineamentos do setor de recursos humanos, focando, principalmente, na promoção de “ações particulares, especialmente aquelas de natureza intangível” que gerem uma satisfação no ambiente laboral. Essas ações se referem “a criação de um ambiente de trabalho receptivo a ações de aprendizagem informal (elogio, reforçamento positivo) ou atitudes de confiança e respeito no provimento de suporte à aprendizagem manifestada por pares e chefias.” Assim sendo, “a satisfação no trabalho não é alcançada apenas fornecendo-se recompensas financeiras aos indivíduos, mas, também, por variáveis de natureza intangível” (COELHO JÚNIOR, 2009, p. 68).

Há que ressaltar que, a QVT está profundamente relacionada à natureza das atividades desempenhada pelo trabalhador. Um trabalho considerado ideal é aquele que oferece desafios, estimula o interesse, promove a participação ativa e desperta o orgulho pessoal. Esses elementos contribuem diretamente para a satisfação no trabalho, que por sua vez é entendida como uma atitude positiva, de caráter multidimensional, que o colaborador desenvolve em relação ao seu ambiente profissional. Essa satisfação reflete um estado emocional positivo, fruto da percepção de que sua experiência de trabalho é significativa, valorizada e recompensadora. Dessa forma, a valorização do conteúdo do trabalho é um dos pilares centrais para o fortalecimento da QVT nas organizações (MATHIS; JACKSON, 2003 *apud* AHMAD, 2013).

4 DA INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NOS ÓRGÃOS DE SEGURANÇA PÚBLICA

Os Órgãos que compõe a segurança pública estão previstos na Constituição de 1988, no Capítulo III (Da Segurança Pública), bem como, na Lei 13.675/2018 (Lei do Sistema Único de Segurança Pública – SUSP), precisamente, no art. 9º, que elenca as organizações que integram o referido sistema.

Os órgãos policiais são responsáveis pela aplicação da lei. Os policiais veem nessa função “um meio de proteger e servir a comunidade, o que requer respeitar a integridade e a individualidade dos outros.” E essa atividade expõem esses agentes “a estressores agudos que a maioria dos outros indivíduos não enfrenta no trabalho, pelo menos não com a mesma intensidade ou frequência” (JARAMILLO *et al.*, 2005, p. 322).

A partir de uma pesquisa realizada em seis agências policiais na Flórida/EUA, foi possível constatar que, o ambiente de trabalho e o tipo de atividade que os policiais executam, são mais perigosos e acabam por colocar a vida dos agentes em risco, sendo, ainda, “mais estressante do que a maioria dos outros ambientes de serviço.” Além disso, os policiais executam atividades em organizações que visam o combate e redução da criminalidade e ao restabelecimento da ordem pública, garantindo o bem-estar da população (JARAMILLO *et al.*, 2005).

Nessa esteira, é preciso pontuar que, a atividade de natureza policial é afetada não somente por estressores ligados a execução de atividades de risco, mas, também, a outros que estão vinculados no ambiente de trabalho, como, por exemplo, “coesão do grupo, satisfação no trabalho, oportunidades de promoção, ambiguidade de papéis e apoio do supervisor” que podem afetar sobremaneira o comprometimento no trabalho de aplicação da lei (JARAMILLO *et al.*, 2005).

É importante destacar que um dos fatores que afetam o trabalho do policial está relacionado à forma como esse trabalho é organizado — o chamado **trabalho prescrito**. Quando esse modelo entra em conflito com a vida psíquica do trabalhador e as possibilidades de adaptação ao ambiente se mostram incompatíveis com suas aspirações, desejos e objetivos pessoais — o que se caracteriza como **trabalho real** — pode surgir o sofrimento psíquico. Nessa circunstância, a atividade profissional tende a perder o sentido dentro da trajetória individual do policial (MATTOS; SCHLINDWEIN, 2015).

A ruptura entre o prescrito e o vivido abre espaço para conflitos interpessoais e emocionais que intensificam o sofrimento. O trabalhador passa a vivenciar estados emocionais

marcados por frustração, medo, angústia, insatisfação, sensação de não reconhecimento e impotência diante das demandas ou limitações impostas pelo ambiente organizacional. Trata-se de um sofrimento que, se não for reconhecido e acolhido, compromete tanto a saúde mental quanto o engajamento e o desempenho profissional (MATTOS; SCHLINDWEIN, 2015).

Numa pesquisa realizada junto a polícia australiana, apontou-se que a atividade de policiamento *per se*, é estressante tanto sob a ótica de sua natureza que é inerente a função policial quanto do “resultado de muitas outras influências associadas ao ambiente de trabalho, à organização e ao escrutínio público do policiamento” (DAVEY *et al.*, 2001).

Além disso, foi identificado que estressores ligados ao contexto de trabalho, como, por exemplo, “falta de equipamentos, papelada desnecessária, competitividade gerada por um sistema de promoção rigoroso e práticas inadequadas de supervisão e gestão” em que os policiais lidam diariamente, contribuem mais para o estresse no trabalho se comparado a execução do trabalho em si, nas ruas, em que os policiais presenciam e vivenciam “morte, trauma, violência, luto e sofrimento” por serem ocorrências esporádicas (DAVEY *et al.*, 2001).

Na pesquisa realizada por Souza (2017), na Guarda Civil Metropolitana de Goiânia (GCMG), destacou-se que, os agentes, para lidar com o sofrimento no ambiente laboral causado pelos constrangimentos da organização do trabalho (falta de equipamentos, condições precárias de trabalho, baixo salário, falta de reconhecimento profissional pelo gestor, pares, cidadãos e família, jornada dupla de trabalho “bicos” para complementar a renda, etc.) e por riscos e perigos a que estão expostos, eles desenvolvem um mecanismo de defesa fundamentado na virilidade, ou seja, adotam posturas de resistência, força e negação da fragilidade. Esse estereótipo viril é reforçado pelo fato de a profissão ser predominantemente masculina, onde existe a expectativa social, cultural e histórica de que os homens sejam fortes e resistentes.

Tradicionalmente, há uma predominância masculina nas organizações de segurança pública, isso porque, na época em que foram criadas, as mulheres tinham pouca ou nenhuma participação no âmbito dessa esfera pública, devido ao fato das profissões de segurança pública estarem associadas a traços de força, agressividade, heroísmo, papel protetor, dentre outros, que é atribuído frequentemente aos homens (SOUZA, 2017).

Seja na esfera pública ou privada, é importante observar que, em um país onde o machismo ainda é amplamente difundido, a divisão linguística desempenha um papel fundamental ao reforçar ou moldar, desde a infância, os papéis de gênero na sociedade. Essa categorização de tarefas e profissões como “coisas de menino” e “coisas de menina” impõe limites às escolhas e oportunidades das mulheres no âmbito profissional (SANTOS *et al.*, 2022).

A título de exemplificação, a GCMBH, criada em 2003, atualmente, conta com um total

de 2.471 servidores/policiais, sendo 2.304 do sexo masculino. Esse quantitativo expressivo de homens, está relacionado a uma baixa porcentagem do número de vagas que são destinadas as mulheres em concursos públicos que flutuam entre 10% a 20%, quantidade muito inferior se comparado com as vagas reservadas aos homens, o que culmina numa baixa representatividade feminina.

Essa hegemonia do gênero masculino nas instituições policiais, traz um fator preocupante, que está ligado a virilidade/masculinidade que é a “capacidade de alguém de provar sua masculinidade, sendo bruto, forte, que não adoece, que resiste.” Esse atributo viril advém de uma a construção social da masculinidade e sua relação com a organização de trabalho que moldam a identidade masculina no contexto profissional, em que os homens assumem um papel central de poder e dominação e buscam manter a imagem de um “homem de verdade” (másculo), ou seja, aquele que é detentor da bravura e coragem, e que não adoece (SOUZA, 2017).

Na execução da atividade policial, há uma tendência da maioria dos policiais homens negar os riscos e perigos inerentes a profissão, mesmo atuando sem equipamentos individuais de proteção necessários para combater a criminalidade, isso para manter a virilidade e provar sua masculinidade, assim sendo, “o risco passa a ser, então, um objeto de identificação, de manutenção do heroísmo e da legitimação da soberania, dominação e supremacia masculina e negação da feminilidade.” Além disso, a negação do sofrimento e dos riscos (estratégia de defesa da virilidade individual ou coletiva), pode esconder um adoecimento silencioso dos agentes (SOUZA, 2017).

Tanto Souza (2017) quanto Santos (*et al.*, 2022) abordam a Psicodinâmica do Trabalho (PdT), ainda que por perspectivas distintas, convergindo na ênfase sobre o impacto do ambiente laboral na subjetividade dos trabalhadores. Santos (*et al.*, 2022) destaca que as mulheres vivenciam, no contexto de trabalho, sentimentos ambíguos de prazer e sofrimento e saúde e adoecimento, os quais estão diretamente relacionados à sobrecarga de atividades decorrentes da dupla jornada: o trabalho produtivo (remunerado) e o reprodutivo (doméstico e não remunerado). Além disso, as expectativas sociais historicamente impostas às mulheres agravam esse cenário, uma vez que o mundo do trabalho foi estruturado com base em padrões que privilegiam os homens. Diante disso, as mulheres são constantemente desafiadas a ressignificar seu papel social e profissional como forma de enfrentar as desigualdades de oportunidade, bem como a ausência de reconhecimento e legitimidade quanto ao seu potencial em qualquer campo de atuação.

Além do que foi apontado anteriormente, nas organizações de segurança pública há

muitas evasões de servidores de uma organização para outra, seja pela busca de melhores salários ou pela execução da atividade em si. Desse modo, ao se identificar que os colaboradores tem a intenção de sair, “pode trazer indícios de possíveis aumentos na rotatividade de pessoal, que corresponde à relação entre o número de demissões (voluntárias ou não) e admissões, em certo período na organização” (TRIERWEILLER *et al.*, 2020).

A rotatividade de pessoal (*turnover*) e a intenção de saída “pode ser verificada em pesquisas de clima permitindo que os gestores ajam, preventivamente, na identificação de pontos que possam estar contaminando o ambiente de trabalho” (TRIERWEILLER *et al.*, 2020, p. 694). Em vista disso,

monitorar, tanto a intenção de sair quanto de permanecer, por serem antecessoras ao comportamento dos indivíduos, possibilita agir de forma preventiva, para redução das taxas de rotatividade de pessoal, bem como para melhoria das políticas estratégicas de gestão de pessoas com vistas à retenção de talentos de uma determinada organização (TRIERWEILLER *et al.*, 2020, p. 694).

No campo relacionado a gestão de pessoas, o gerenciamento do clima organizacional

constitui-se em um instrumento estratégico para o desenvolvimento proativo do comportamento humano. Este permitirá uma melhor avaliação dos processos de comunicação, trabalho em equipe, liderança, tomada de decisões, comprometimento, além das condições físicas do ambiente de trabalho, variáveis que, sem dúvida, influenciam as atitudes, a conduta, a satisfação, a produtividade e a motivação das pessoas (FARIAS; SANTOS; BARBOSA, 2011, p. 90).

A gestão adequada do clima organizacional possibilita

maior envolvimento dos funcionários com relação ao seu ambiente de trabalho, este envolvimento se reflete em maior satisfação, redução de ausências e melhoria de desempenho; a pesquisa de clima, realizada em datas pré-determinadas, permite a manifestação dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação intra-organizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial; oportunidade de comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações; e proatividade da gerência, antecipando e solucionando problemas relativos aos funcionários e ou do ambiente de trabalho, prevenindo o surgimento de situações críticas que normalmente influenciam negativamente o fluxo normal de atividade das equipes (ALTMANN, 2000 *apud* FARIAS, *et al.*, 2011, p. 92).

No estudo qualitativo realizado na polícia norueguesa, foi argumentado a importância de se explorar as implicações do clima sobre o desempenho das atividades de investigação policial. A referida pesquisa demonstrou que “o clima organizacional está relacionado ao desempenho individual e em nível de unidade em uma ampla gama de organizações e domínios

de trabalho, incluindo a polícia” (ARMELI, *et al.*, 1998; KUENZI; SCHMINKE, 2009; SCHNEIDER *et.al*, 2013; SHANE, 2010 *apud* LONE *et al.*, 2017, p. 2), e que, pesquisas relacionadas a atividade policial “sugerem que o clima organizacional está associado a estados e atitudes psicológicas, como bem-estar, satisfação no trabalho, comprometimento e engajamento no trabalho, que, geralmente, estão ligados ao desempenho no trabalho” (CHRISTIAN, *et.al*, 2011; CROPANZANO; WRIGHT, 2001; JUIZ, *et al.*, 2001; MEYER, *et.al*, 2002 *apud* LONE *et al.*, 2017, p. 2).

É de grande relevância que o setor de gestão de pessoas nas organizações de segurança pública implemente pesquisas de clima periódicos para avaliar a percepção dos policiais (civis e militares, aqui incluídos, os guardas civis municipais) no ambiente organizacional, isso porque, a referida pesquisa,

é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas (BISPO, 2006, p. 259).

Além do mais, tais pesquisas permitem a obtenção de informações afim de “subsidiar a elaboração de um diagnóstico que traduza, da forma mais fidedigna possível, a maneira pela qual os diversos aspectos do ambiente organizacional são percebidos e avaliados pelas pessoas.” E é através dessa investigação que será possível definir “ações eficazes, para a melhoria do clima na organização, porque permite a identificação daqueles pontos que necessitam de intervenção. Estes no caso, os que foram apreciados de forma insatisfatória” pelos respondentes (FARIAS *et al.*, 2011, p. 93).

No que tange a satisfação no trabalho, os resultados das avaliações variam de acordo com a natureza do trabalho que é exercido no ambiente laboral pelo colaborador e com o seu aspecto valorativo do trabalho, visto que, “algumas pessoas veem seu trabalho como uma parte muito importante de sua vida, enquanto outras consideram que é um aspecto da vida que existe para atender a outras necessidades, ou seja, o trabalho não é muito satisfatório” (CAVANAGH, 1992, p. 705).

Com base nisso, podem ser “considerados todos os aspectos psicossociais do trabalho, tais como demandas da tarefa, papel do indivíduo na organização, relacionamentos interpessoais, possibilidades de desenvolvimento de carreira, clima e estrutura organizacional” (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003, p. 66).

As autoras Martinez e Paraguay (2003) amparadas na Teoria de Locke (HENNE;

LOCKE, 1985; LOCKE, 1976, 1984), identificaram “fatores causais da satisfação no trabalho relacionados ao ambiente de trabalho” como eventos e condições (trabalho, pagamento, promoção, reconhecimento, condições e ambiente de trabalho) e agentes (colegas e subordinados, supervisão e gerenciamento e empresa/organização).

No âmbito das relações socioprofissionais, os trabalhadores reconhecem que interações harmoniosas e cooperativas com os colegas de trabalho (pares e chefia) exercem um impacto significativo na promoção da QVT. Relações interpessoais saudáveis não apenas favorecem um clima organizacional positivo, mas também funcionam como um importante fator de proteção à saúde mental dos indivíduos. Mesmo em contextos marcados por adversidades ou situações de desconforto, essas relações podem exercer um efeito compensador, atenuando o impacto negativo de outros fatores e fortalecendo o senso de pertencimento e solidariedade no ambiente laboral (SANTOS, 2014 *apud* ANTLOGA *et al.*, 2023).

Nos estudos realizados por Faragher, Cass e Cooper (2005), foram obtidas evidências de que “o nível de satisfação no trabalho é um fator importante que guarda relação com a saúde dos trabalhadores.” Desta forma, seria importante “incluir o desenvolvimento de políticas de gerenciamento de estresse para identificar e erradicar as práticas laborativas que mais causam insatisfação no trabalho como parte de qualquer exercício para melhorar a saúde do trabalhador” (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004, p. 319).

Para uma melhor QVT, é preciso criar um ambiente organizacional onde os colaboradores atuem de forma cooperativa, engajando-se coletivamente no alcance dos objetivos institucionais. Qualquer iniciativa voltada à melhoria do ambiente laboral depende, em grande medida, do comprometimento da liderança e da alta administração, uma vez que são esses atores que definem as diretrizes, valores e cultura organizacional (AHMAD, 2013).

Apesar da gestão ter um papel fundamental na condução das iniciativas, cada trabalhador, independentemente de seu nível hierárquico, desempenha um papel relevante na construção de um ambiente saudável. Desta forma, considerar tanto aspectos objetivos quanto percepções subjetivas dos trabalhadores, podem refletir de maneira positiva na realidade vivida no ambiente organizacional (AHMAD, 2013).

Portanto, para que sejam desenvolvidas políticas nesse sentido, é imprescindível que haja pesquisas referentes a satisfação no trabalho no ambiente organizacional, pois, se permite explorar a satisfação ou insatisfação acerca desses fatores causais apontados acima, possibilitando melhorias futuras naqueles aspectos que tenham um maior grau de insatisfação entre os trabalhadores.

Nesse sentido, para promoção de melhorias no clima da organização e na satisfação no

trabalho do policial, é imprescindível que sejam implementadas, nas instituições de segurança pública, pesquisas voltadas à mensuração do clima organizacional e da satisfação no trabalho. Tais iniciativas possibilitam o diagnóstico de problemas inerentes à organização, permitindo que sejam devidamente analisados e tratados. A ausência desse tipo de diagnóstico pode comprometer significativamente o desempenho e o comprometimento dos profissionais na atividade policial.

5 MÉTODO

5.1 Amostra

A amostra desta pesquisa foi composta por 171 participantes, todos servidores da carreira da Guarda Civil Municipal de Belo Horizonte – GCMBH. Dos participantes, 96% (n = 164) são do sexo masculino, enquanto 4% (n = 7) são do sexo feminino. A distribuição etária revelou que a maioria dos respondentes tem entre 39 e 45 anos (38%), seguidos daqueles na faixa etária de 32 a 38 anos (24%) e 46 a 52 anos (22%). Apenas 2% dos respondentes tem entre 18 e 24 anos ou mais de 60 anos.

Com relação à escolaridade, 67% possuem ensino superior completo, enquanto 12% relataram ter ensino superior incompleto. Além disso, 18% concluíram o ensino médio completo, e 3% informaram possuir apenas o ensino fundamental completo ou ensino médio incompleto.

Os participantes são ocupantes de cargo público efetivo e exercem as atribuições de execução, coordenação e comando dentro da organização, sendo distribuídos da seguinte forma: 49% ocupam o cargo de Guarda Civil de Classe Distinta II (GCD II), 39% de Guarda Civil Municipal III (GCM III), 9% de Guarda Civil de Classe Distinta I (GCD I) e 4% de Subinspetores.

Quanto ao tempo de serviço na instituição, 38% dos respondentes estão há até 3 anos na organização, enquanto 34% está entre 14 e 18 anos e 16% estão entre 19 e 21 anos. Apenas 1% relataram tempo de serviço entre 4 e 8 anos.

No que tange a lotação dos participantes dentro da organização, observa-se que as regionais com maior representatividade foram Centro Sul (26%), Oeste (18%) e Barreiro (15%), enquanto as regionais com menor número de respondentes foram Venda Nova (5%), Nordeste (5%).

No que se refere à área de atuação, 91% dos participantes atuam em atividades de nível operacional, relacionadas ao policiamento ostensivo e comunitário, enquanto 9% atuam em funções administrativas. Na Tabela 1, a seguir, é possível conferir um resumo da caracterização da amostra.

Tabela 1 - Caracterização da amostra.

Faixa Etária	Frequência	%
18 a 24 anos	2	1%
25 a 31 anos	22	13%
32 a 38 anos	41	24%
39 a 45 anos	65	38%
46 a 52 anos	37	22%
53 a 59 anos	2	1%
Mais de 60 anos	2	1%
Sexo	Frequência	%
Feminino	7	4%
Masculino	164	96%
Escolaridade	Frequência	%
Ensino Fundamental Completo	3	2%
Ensino Médio Incompleto	1	1%
Ensino Médio Completo	31	18%
Ensino Superior Incompleto	21	12%
Ensino Superior Completo	115	67%
Cargo	Frequência	%
GCDI	16	9%
GCDII	83	49%
GCMIII	66	39%
Subinspetor	6	4%
Tempo de Serviço	Frequência	%
Até 3 anos	65	38%
De 4 a 8 anos	1	1%
De 9 a 13 anos	20	12%
De 14 a 18 anos	58	34%
De 19 a 21 anos	27	16%
Regional - Lotação	Frequência	%
Barreiro	26	15%
Centro Sul	44	26%
Leste	12	7%
Nordeste	8	5%
Noroeste	21	12%
Norte	13	8%
Oeste	31	18%
Pampulha	7	4%
Venda Nova	9	5%
Área de Atuação	Frequência	%
Administrativo	16	9%
Operacional	155	91%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

5.2 Instrumentos

Para a coleta de dados, foram utilizadas escalas validadas na literatura nacional para mensurar Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho. A escolha desses instrumentos se baseou em sua robustez psicométrica, confiabilidade e ampla aplicação em estudos organizacionais no contexto brasileiro.

5.2.1 Clima Organizacional

O Clima Organizacional (CO) foi avaliado por meio da Escala de Clima Organizacional desenvolvida e validada por Santos (*et al.*, 2019) no contexto do Tribunal de Contas da União (TCU) e adaptada por Silva (2022) no âmbito da Polícia Rodoviária Federal (PRF), sendo a mesma enquadrada na realidade da Guarda Civil Municipal de Belo Horizonte (GCMBH). A escala de CO é composta por 23 itens, divididos dentro das dimensões da seguinte maneira: Liderança (10 itens); Comunicação (3 itens); Estratégia e Planos (3 itens); Melhoria Contínua (4 itens); e Aprendizagem (3 itens).

Esse instrumento estrutura o clima organizacional em cinco fatores principais, que refletem a percepção dos trabalhadores sobre as condições de trabalho e as práticas institucionais que afetam seu comportamento e desempenho. Os fatores avaliados foram:

- 1) **Liderança:** avalia a percepção dos empregados quanto ao suporte, incentivo e alinhamento das ações da liderança com os objetivos organizacionais;
- 2) **Comunicação:** investiga o fluxo de informações dentro da organização, a transparência dos processos e a efetividade dos canais de comunicação interna;
- 3) **Estratégias e Planos:** mede o grau de clareza e direcionamento estratégico fornecido pela organização, incluindo metas e expectativas para o desempenho dos empregados;
- 4) **Melhoria Contínua:** avalia a ênfase dada à inovação, aperfeiçoamento contínuo e incentivo à criatividade no ambiente organizacional;
- 5) **Aprendizagem:** verifica a percepção dos trabalhadores sobre oportunidades de desenvolvimento profissional, treinamentos e capacitações oferecidos pela empresa.

Os itens dessa escala foram elaborados para capturar a percepção dos trabalhadores sobre o grau de suporte organizacional em cada uma dessas dimensões, proporcionando um panorama abrangente do clima organizacional. As respostas foram mensuradas por meio de uma escala *Likert* de sete pontos, variando de **1 (Nunca)** a **7 (Sempre)**.

5.2.2 Satisfação no Trabalho

A Satisfação no Trabalho foi avaliada com base na Escala de Satisfação no Trabalho originalmente proposta por Siqueira (1985) e posteriormente refinada e validada por Coelho Júnior (2009), sendo aplicada na GCMBH em sua integralidade, num total de 25 itens. Essa escala é composta por cinco fatores que representam diferentes aspectos da satisfação dos trabalhadores, a saber:

- 1) **Satisfação com a Natureza do Trabalho:** avalia a percepção dos trabalhadores sobre o significado, desafio e nível de interesse das atividades desempenhadas;
- 2) **Satisfação com os Colegas de Trabalho:** mensura o grau de relacionamento interpessoal, cooperação e suporte entre os pares no ambiente de trabalho;
- 3) **Satisfação com as Promoções:** investiga a percepção dos trabalhadores quanto à justiça, frequência e clareza dos critérios utilizados para progressão na carreira;
- 4) **Satisfação com a Chefia:** avalia o nível de apoio, reconhecimento e qualidade do relacionamento entre os empregados e seus supervisores diretos;
- 5) **Satisfação com a Remuneração:** analisa a percepção dos empregados sobre a equidade e adequação dos salários e benefícios recebidos em relação ao mercado e à função desempenhada.

Os itens foram estruturados em uma escala *Likert* de sete pontos, variando de **1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito)**. A escala possui ampla aplicação em estudos organizacionais e apresentou índices de confiabilidade satisfatórios nas validações anteriores, com valores de Alfa de *Cronbach* acima de 0,80 para a maioria dos fatores analisados.

5.3 Procedimentos de coleta

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online através de um formulário na plataforma “*Google Forms*”, elaborado com os instrumentos validados para a mensuração do Clima Organizacional e da Satisfação no Trabalho. O questionário esteve disponível para os participantes no período de 06/02/2025 à 28/02/2025, sendo divulgado por meio de aplicativo de conversa informal *WhatsApp*, nas turmas de qualificação profissional no Departamento de Ensino e Eventos Especiais (DENESP) de forma presencial e no *Instagram* do Núcleo Sindical Representativo (NUSIND) da GCMBH.

Antes de iniciar a pesquisa, os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e garantidos quanto ao sigilo e anonimato de suas respostas. A participação foi voluntária e apenas aqueles que concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) puderam prosseguir com o preenchimento do questionário.

Os dados foram coletados de forma autoadministrada, ou seja, os participantes responderam ao questionário de maneira independente, sem a interferência do pesquisador. Esse formato foi escolhido para reduzir possíveis vieses de resposta e permitir maior flexibilidade e liberdade aos respondentes.

5.4 Procedimentos de análise de dados

Para a análise dos dados, foram conduzidas diversas etapas estatísticas a fim de garantir a robustez e a validade dos achados. Primeiramente, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para avaliar a estrutura dos instrumentos utilizados, verificando a adequação do modelo teórico proposto para as escalas de Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho. Essa análise permitiu examinar as cargas fatoriais, índices de ajuste do modelo e confiabilidade dos construtos, assegurando a validade da mensuração das variáveis investigadas. Além disso, foram verificados pressupostos estatísticos essenciais para a realização das análises correlacionais, incluindo distribuição dos dados (teste de normalidade de *Shapiro-Wilk*), linearidade e ausência de valores extremos.

Todas as análises foram conduzidas no *software* R, utilizando os pacotes *psych*, *lavaan* e *corrplot*, e posteriormente confirmadas no *software* JASP, garantindo a consistência e confiabilidade dos resultados. Esse procedimento permitiu uma triangulação estatística, assegurando que os achados fossem reproduzíveis e que os métodos empregados fossem adequados às características dos dados.

5.4.1 Análise Fatorial Confirmatória do Clima Organizacional

Para avaliar a validade da estrutura fatorial da escala de Clima Organizacional, foi conduzida uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) utilizando o método da Máxima Verossimilhança (ML). O ajuste do modelo foi examinado por meio de diversos índices de ajuste amplamente utilizados na literatura.

O modelo testado apresentou um qui-quadrado significativo ($\chi^2(220) = 426.364$, $p < 0.001$), indicando que há diferenças entre a matriz observada e a matriz esperada. No entanto,

dado o impacto do tamanho da amostra no χ^2 , foram analisados outros índices de ajuste. O *Comparative Fit Index* (CFI) foi 0.941, o *Tucker-Lewis Index* (TLI) foi 0.933, e o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) foi 0.074 (IC 90% = 0.064 - 0.085, $p < 0.001$). Além disso, o *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) foi 0.042, abaixo do limite aceitável de 0.08. Esses valores indicam um ajuste satisfatório do modelo à estrutura fatorial proposta.

Todas as cargas fatoriais foram estatisticamente significativas ($p < 0.001$) e apresentaram valores acima de 0.50, reforçando a adequação dos itens aos seus fatores. As cargas fatoriais variaram entre 0.675 e 1.507, indicando uma boa representatividade dos indicadores. A Variância Média Extraída (AVE) para cada fator foi analisada como um critério adicional de validade convergente, apresentando os seguintes valores: Liderança (AVE = 0.685), Comunicação (AVE = 0.558), Estratégias e Planos (AVE = 0.544), Melhoria Contínua (AVE = 0.866) e Aprendizagem (AVE = 0.646). Valores acima de 0.50 sugerem que os construtos possuem validade convergente adequada.

A validação dos fatores foi realizada considerando cinco dimensões do Clima Organizacional: Liderança, Comunicação, Estratégias e Planos, Melhoria Contínua e Aprendizagem. A covariância entre os fatores variou de 0.750 a 1.661, sendo todas estatisticamente significativas ($p < 0.001$), o que sugere que as dimensões são inter-relacionadas, mas conceitualmente distintas.

O teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) indicou um índice geral de 0.945, considerado excelente, reforçando a adequação da amostra para a análise fatorial. Os valores individuais do KMO para cada item variaram entre 0.899 e 0.968, indicando que os itens possuem uma estrutura bem definida dentro de seus respectivos fatores.

Além da validade convergente, a fidedignidade dos fatores foi examinada por meio dos coeficientes *Omega* de *McDonald* (ω) e Alfa de *Cronbach* (α). Os valores encontrados indicam alta consistência interna dos fatores, com coeficientes acima de 0.77 para todos os fatores. O coeficiente *Omega* (ω) e Alfa de *Cronbach* (α) apresentaram os seguintes valores:

- **Liderança:** $\omega = 0.955$, $\alpha = 0.955$
- **Comunicação:** $\omega = 0.780$, $\alpha = 0.780$
- **Estratégias e Planos:** $\omega = 0.771$, $\alpha = 0.769$
- **Melhoria Contínua:** $\omega = 0.963$, $\alpha = 0.962$
- **Aprendizagem:** $\omega = 0.851$, $\alpha = 0.835$
- **Fator geral do instrumento:** $\omega = 0.969$, $\alpha = 0.964$

Os valores elevados indicam que a escala apresenta alta confiabilidade, sendo adequada para mensuração do Clima Organizacional. Os resultados da AFC sugerem que a estrutura fatorial proposta para o Clima Organizacional apresenta um ajuste adequado, permitindo a utilização dos fatores para análises subsequentes.

5.4.2 *Análise Fatorial Confirmatória da Satisfação no Trabalho*

A fim de avaliar a validade da estrutura fatorial da escala de Satisfação no Trabalho, foi conduzida uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) utilizando o método da Máxima Verossimilhança (ML). A qualidade do ajuste do modelo foi analisada por meio de diversos índices de ajuste.

O modelo fatorial apresentou um qui-quadrado significativo ($\chi^2(265) = 653.150$, $p < 0.001$), indicando uma diferença estatisticamente significativa entre a matriz observada e a matriz esperada. No entanto, dado que o teste qui-quadrado é sensível ao tamanho da amostra, outros índices de ajuste foram avaliados. O *Comparative Fit Index* (CFI) foi 0.893, o *Tucker-Lewis Index* (TLI) foi 0.878, e o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) foi 0.093 (IC 90% = 0.084 - 0.102, $p < 0.001$). O *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) foi 0.076, indicando um ajuste moderado do modelo aos dados. Esses valores sugerem que o modelo se aproxima de uma estrutura adequada, embora alguns índices estejam ligeiramente abaixo dos valores considerados ótimos na literatura.

Todas as cargas fatoriais foram estatisticamente significativas ($p < 0.001$) e superiores a 0.50, indicando uma boa representatividade dos indicadores em seus fatores. As cargas fatoriais variaram entre 0.758 e 1.232, reforçando a estrutura do modelo. Adicionalmente, a Variância Média Extraída (AVE) foi analisada para cada fator, apresentando os seguintes valores: Satisfação com a Natureza do Trabalho (AVE = 0.670), Satisfação com Colegas de Trabalho (AVE = 0.589), Satisfação com Promoções (AVE = 0.596), Satisfação com a Chefia (AVE = 0.705) e Satisfação com o Salário (AVE = 0.763). Esses valores indicam que os fatores possuem uma adequação satisfatória na explicação da variância dos itens associados.

O modelo foi composto por cinco dimensões de Satisfação no Trabalho: Satisfação com a Natureza do Trabalho, Satisfação com Colegas de Trabalho, Satisfação com Promoções, Satisfação com a Chefia e Satisfação com o Salário. As covariâncias entre os fatores variaram entre 0.400 e 1.290, sendo todas estatisticamente significativas ($p < 0.001$), o que indica uma correlação entre os construtos, mas preservando sua independência conceitual.

O teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) indicou um índice geral de 0.928, considerado

excelente, confirmando a adequação da amostra para a análise fatorial. Os valores individuais do KMO variaram entre 0.838 e 0.961, reforçando a adequação dos itens em seus respectivos fatores.

Para avaliar a fidedignidade dos fatores, foram calculados os coeficientes *Omega* de *McDonald* (ω) e Alfa de *Cronbach* (α). Os resultados indicam alta consistência interna dos fatores, conforme demonstrado abaixo:

- **Satisfação com a Natureza do Trabalho:** $\omega = 0.909$, $\alpha = 0.907$
- **Satisfação com Colegas de Trabalho:** $\omega = 0.886$, $\alpha = 0.871$
- **Satisfação com Promoções:** $\omega = 0.881$, $\alpha = 0.877$
- **Satisfação com a Chefia:** $\omega = 0.922$, $\alpha = 0.923$
- **Satisfação com o Salário:** $\omega = 0.943$, $\alpha = 0.941$
- **Fator geral do instrumento:** $\omega = 0.944$, $\alpha = 0.958$

Os elevados valores de confiabilidade indicam que a escala é altamente consistente para a mensuração da Satisfação no Trabalho. Os resultados da AFC sugerem que a estrutura fatorial proposta para a Satisfação no Trabalho apresenta um ajuste aceitável, validando os fatores para análises subsequentes.

5.5 Verificação de pressupostos estatísticos

Inicialmente, foi realizada uma análise descritiva dos dados, a fim de verificar a distribuição das respostas e identificar possíveis valores ausentes ou inconsistências. Para testar a normalidade das variáveis, foi empregado o teste de *Shapiro-Wilk*, dado o tamanho da amostra.

A verificação da normalidade das variáveis foi realizada por meio do teste de *Shapiro-Wilk*, aplicado individualmente a cada variável do estudo. O teste foi escolhido por ser amplamente utilizado na literatura para amostras de pequeno e médio porte e por sua sensibilidade na detecção de desvios da normalidade (SHAPIRO; WILK, 1965). Os resultados indicaram que todas as variáveis apresentaram p-valores inferiores a 0,05, rejeitando a hipótese nula de normalidade dos dados. Assim, evidenciou-se que as variáveis não seguem uma distribuição normal, justificando a escolha de métodos estatísticos não paramétricos nas análises subsequentes.

Para avaliar a linearidade entre as variáveis, foram geradas matrizes de dispersão bivariadas, possibilitando a inspeção visual da relação entre os construtos investigados. As análises indicaram a ausência de padrões lineares consistentes, reforçando a inadequação do coeficiente de correlação de *Pearson*, o qual assume linearidade entre os pares de variáveis (FIELD, 2017).

Dado que os pressupostos de normalidade e linearidade não foram atendidos, a associação entre as variáveis foi analisada por meio do coeficiente de correlação de *Spearman* (ρ), que é uma medida não paramétrica apropriada para dados ordinais e distribuições não normais (CORDER; FOREMAN, 2014). A matriz de correlação foi gerada considerando correlações bivariadas entre os itens que compõem os fatores de clima organizacional e satisfação no trabalho, utilizando a opção "*pairwise complete observations*" para lidar com eventuais dados ausentes.

Com a estrutura fatorial confirmada, procedeu-se à análise de correlação de *Spearman*, tendo em vista a não normalidade dos dados. A matriz de correlação foi construída para investigar as relações entre os fatores de Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho. A significância estatística das correlações foi estabelecida com um nível de significância de $p < 0,05$.

6 RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados das análises realizadas, abrangendo tanto os dados descritivos das percepções dos participantes quanto as relações entre os fatores investigados e as variáveis demográficas. Inicialmente, são descritas as medianas, médias e os desvios padrão dos fatores avaliados nos instrumentos de Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho, proporcionando uma visão geral das percepções dos respondentes.

Em seguida, são analisadas as diferenças nas percepções com base em variáveis sociodemográficas, como cargo, área de atuação e lotação, a fim de identificar possíveis padrões ou variações nos fatores estudados. Por fim, são exploradas as correlações entre os fatores, permitindo compreender as inter-relações entre as dimensões avaliadas.

Os resultados são apresentados de maneira detalhada, buscando fornecer evidências empíricas que contribuam para uma melhor compreensão das percepções sobre o ambiente organizacional e seus impactos na satisfação no trabalho dos participantes.

6.1 Descritivos Gerais

6.1.1 Percepções da Escala de Clima Organizacional

Os resultados descritivos das dimensões do Clima Organizacional fornecem um panorama sobre as percepções dos respondentes em relação ao ambiente de trabalho. Os dados analisados incluem medianas, médias, desvio-padrão e amplitude das respostas, permitindo a identificação de aspectos mais e menos favoráveis na percepção organizacional. Na Tabela 2, pode ser observado os resultados.

Tabela 2 - Percepções de Clima Organizacional – dados descritivos gerais.

	N	Mediana	Média	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
CO_F1_Liderança	171	3,40	3,65	1,59	1	7
CO_F2_Comunicação	171	3,00	3,21	1,34	1	6,67
CO_F3_Estratégia e Planos	171	4,33	4,22	1,37	1	7
CO_F4_Melhoria Contínua	171	2,75	2,89	1,57	1	7
CO_F5_Aprendizagem	171	4,00	3,99	1,50	1	7

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

As percepções sobre o Clima Organizacional indicam variações expressivas na

avaliação dos diferentes fatores organizacionais. A análise conjunta das médias e medianas permite uma compreensão mais robusta sobre a distribuição das respostas, identificando tendências centrais e possíveis assimetrias nos dados.

O fator "Estratégia e Planos" (CO_F3) obteve a maior média ($M = 4,22$; $DP = 1,37$) e a maior mediana ($Md = 4,33$), indicando que a maioria dos participantes percebe um planejamento estratégico estruturado e alinhado às necessidades organizacionais. A proximidade entre média e mediana sugere uma distribuição relativamente simétrica das percepções, sem grandes discrepâncias entre os respondentes.

Por outro lado, o fator "Melhoria Contínua" (CO_F4) apresentou tanto a menor média ($M = 2,89$; $DP = 1,57$) quanto a menor mediana ($Md = 2,75$). Esse resultado evidencia que os participantes percebem uma baixa ênfase na busca por inovação e aprimoramento contínuo dos processos organizacionais. A maior dispersão das respostas sugere que há grupos de respondentes com percepções bastante distintas sobre esse aspecto, podendo indicar variações de práticas entre setores ou níveis hierárquicos.

O fator "Aprendizagem" (CO_F5) apresentou uma média intermediária ($M = 3,99$; $DP = 1,50$) e uma mediana ligeiramente superior ($Md = 4,00$). Essa proximidade entre os valores sugere que há uma percepção moderadamente positiva sobre as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento profissional dentro da organização. Entretanto, a variação expressiva entre os respondentes ($DP = 1,50$) indica que essas oportunidades podem não ser igualmente acessíveis a todos os colaboradores.

A "Liderança Organizacional" (CO_F1) obteve uma média de 3,65 ($DP = 1,59$) e uma mediana inferior ($Md = 3,40$), o que sugere que, embora a média geral reflita uma avaliação moderada, há um subconjunto de respondentes que percebe a atuação da liderança de forma mais negativa. A dispersão elevada ($DP = 1,59$) reforça essa ideia, indicando percepções heterogêneas entre os participantes, possivelmente refletindo diferenças nos estilos de liderança entre setores ou níveis hierárquicos.

Já o fator "Comunicação" (CO_F2) obteve a segunda menor média ($M = 3,21$; $DP = 1,34$) e uma mediana inferior ($Md = 3,00$), apontando desafios na clareza, eficiência e transparência dos fluxos comunicacionais dentro da organização. A discrepância entre média e mediana indica que há um grupo significativo de respondentes que avalia a comunicação de forma menos favorável, enquanto outros a percebem de maneira mais positiva, resultando em uma média um pouco mais elevada.

A análise das medianas complementa a interpretação das médias ao revelar a tendência central das percepções e indicar a influência de valores extremos. Os resultados sugerem que,

enquanto a Estratégia e Planos é um aspecto bem avaliado pelos participantes, fatores como Melhoria Contínua e Comunicação apresentam lacunas que podem impactar negativamente a percepção global do clima organizacional. Além disso, a Liderança e a Aprendizagem são fatores avaliados de forma intermediária, mas com elevada dispersão nas respostas, indicando que a experiência dos colaboradores com esses aspectos pode variar substancialmente dentro da organização.

Na Tabela 3, é apresentado os dados descritivos por sexo.

Tabela 3 - Percepções de Clima Organizacional – dados descritivos por sexo.

		N	Mediana	Média	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
CO_F1_Liderança	Feminino	7	3,50	3,59	1,71	1,90	7,00
CO_F1_Liderança	Masculino	164	3,40	3,65	1,59	1,00	7,00
CO_F2_Comunicação	Feminino	7	3,00	3,33	1,16	2,00	5,67
CO_F2_Comunicação	Masculino	164	3,00	3,20	1,35	1,00	6,67
CO_F3_Estratégia e Planos	Feminino	7	4,00	4,29	1,43	2,33	7,00
CO_F3_Estratégia e Planos	Masculino	164	4,33	4,22	1,37	1,00	7,00
CO_F4_Melhoria Contínua	Feminino	7	2,75	3,11	1,74	1,25	6,50
CO_F4_Melhoria Contínua	Masculino	164	2,75	2,88	1,56	1,00	7,00
CO_F5_Aprendizagem	Feminino	7	4,67	4,29	1,83	1,67	7,00
CO_F5_Aprendizagem	Masculino	164	4,00	3,98	1,49	1,00	7,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise das percepções do clima organizacional entre os respondentes do sexo masculino ($n = 164$) e feminino ($n = 7$) revelou padrões gerais semelhantes, com pequenas variações entre os grupos. Entretanto, a baixa representatividade da amostra feminina limita a generalização dos achados, sendo recomendada cautela na interpretação dos resultados.

O fator Liderança apresentou médias próximas entre os sexos: $M = 3,59$ ($DP = 1,71$) para as mulheres e $M = 3,65$ ($DP = 1,59$) para os homens. No entanto, a mediana para as mulheres foi ligeiramente superior ($Md = 3,50$ vs. $Md = 3,40$ para os homens), sugerindo que a distribuição das respostas femininas pode ter sido deslocada para valores um pouco mais altos. O maior desvio-padrão no grupo feminino sugere uma dispersão mais ampla das respostas, indicando experiências mais variadas entre as participantes.

Em relação ao fator Comunicação, as médias foram $M = 3,33$ ($DP = 1,16$) para mulheres e $M = 3,20$ ($DP = 1,35$) para homens, com mediana idêntica para ambos ($Md = 3,00$). Isso indica uma percepção relativamente alinhada entre os grupos quanto à comunicação na organização. O desvio-padrão menor entre as mulheres sugere maior consenso entre suas

respostas, enquanto no grupo masculino há maior variação nas percepções individuais.

No fator Estratégia e Planos, os respondentes do sexo feminino apresentaram uma média de $M = 4,29$ ($DP = 1,43$), enquanto os do sexo masculino obtiveram $M = 4,22$ ($DP = 1,37$). A mediana foi superior para os homens ($Md = 4,33$ vs. $Md = 4,00$ para as mulheres), sugerindo que, apesar da média feminina ligeiramente mais alta, os homens tiveram uma concentração maior de respostas em valores mais elevados. Esse achado pode indicar que ambos os grupos percebem o planejamento estratégico de forma positiva, mas com variações sutis na intensidade da percepção.

O fator Melhoria Contínua apresentou uma das maiores diferenças entre os sexos. As mulheres relataram uma média de $M = 3,11$ ($DP = 1,74$), enquanto os homens tiveram $M = 2,88$ ($DP = 1,56$). A mediana foi idêntica ($Md = 2,75$), sugerindo que, embora as respostas femininas tenham se concentrado em valores semelhantes aos dos homens, algumas responderam com escores significativamente mais altos, contribuindo para um aumento na média e no desvio-padrão.

Por fim, o fator Aprendizagem obteve $M = 4,29$ ($DP = 1,83$) entre as mulheres e $M = 3,98$ ($DP = 1,49$) entre os homens. A mediana foi maior para as mulheres ($Md = 4,67$) do que para os homens ($Md = 4,00$), indicando que o grupo feminino tende a perceber mais positivamente as oportunidades de aprendizado na organização. Contudo, o alto desvio-padrão entre as mulheres reforça a presença de percepções mais diversas dentro do grupo.

De modo geral, os resultados indicam que a percepção do clima organizacional não apresenta diferenças significativas entre os sexos, com médias relativamente alinhadas nos cinco fatores avaliados. No entanto, o desvio-padrão mais elevado no grupo feminino pode indicar maior variabilidade de percepções dentro desse grupo. Como a amostra feminina é bastante reduzida, recomenda-se cautela na interpretação desses achados e a realização de estudos complementares com uma amostra mais equilibrada entre os sexos para verificar se essas tendências se mantêm.

Importante pontuar que, atualmente, a GCMBH conta com um total de 2.471 policiais, sendo 2.304 do sexo masculino e 167 do sexo feminino. A partir disso, constata-se que o efetivo feminino na organização não chega a 7% do quantitativo total de servidores. De maneira geral, esse cenário reflete a falta de igualdade de gênero e as restrições impostas em concursos públicos na área de segurança pública, principalmente, quanto ao número de vagas ofertadas as mulheres que variam entre 10% a 20%.

À guisa de exemplo, o último concurso realizado em 2019 (Edital 01/2019 – Guarda Municipal), das 500 vagas abertas, 20% foram destinadas as mulheres, sendo dividido da

seguinte forma: feminino (ampla concorrência= 80 e negras=20); masculino (ampla concorrência= 320 e negros= 80). Esse concurso, foi o que mais destinou vagas para mulheres na história da organização, porém, esse número não foi o suficiente para superar as barreiras enfrentadas pelas mulheres, o que justifica, em certa medida, a baixa representatividade feminina na organização.

Cabe pontuar que, o questionário foi divulgado e aplicado nos grupos de conversa por aplicativo de mensagens informal do *WhatsApp* composto por Guardas Civis Municipais (GCM's), de forma presencial em duas turmas de qualificação profissional no Departamento de Ensino e Eventos Especiais (DENESP), que coincidentemente ou não, não havia mulheres na composição das turmas, e, por fim, no *Instagram* do Núcleo Sindical Representativo (NUSIND).

Apesar da publicação nesses locais e canais mencionados, o que pode explicar esse baixo número de respondentes, pode ser o seguinte, a saber: a) baixa adesão de servidoras aos canais de comunicação (*WhatsApp* e *Instagram*); b) preocupação com o sigilo dos dados e das respostas, tendo em vista que, a inclusão da matrícula era obrigatória; c) receio/medo das servidoras em responder um questionário que envolve aspectos de percepção e avaliação do ambiente laboral na organização, bem como, da gestão, e sofrerem críticas ou perseguições veladas, principalmente, as que se encontram em estágio probatório; ou d) mera falta de interesse, visto que, é algo inédito na organização, o que pode não atrair muita atenção.

Na Tabela 4, é apresentado os dados descritivos por área de atuação.

Tabela 4 - Percepções de Clima Organizacional – dados descritivos por área de atuação.

		N	Mediana	Média	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
CO_F1_Liderança	Administrativo	16	3,10	3,66	1.878	1,00	7,00
CO_F1_Liderança	Operacional	155	3,50	3,64	1.561	1,00	7,00
CO_F2_Comunicação	Administrativo	16	3,00	3,21	1.505	1,00	5,67
CO_F2_Comunicação	Operacional	155	3,00	3,21	1.328	1,00	6,67
CO_F3_Estratégia e Planos	Administrativo	16	4,00	4,19	1.780	1,00	7,00
CO_F3_Estratégia e Planos	Operacional	155	4,33	4,23	1.324	1,00	7,00
CO_F4_Melhoria Contínua	Administrativo	16	1,88	2,67	1.816	1,00	6,50
CO_F4_Melhoria Contínua	Operacional	155	2,75	2,91	1.541	1,00	7,00
CO_F5_Aprendizagem	Administrativo	16	4,00	4,02	1.635	1,33	7,00
CO_F5_Aprendizagem	Operacional	155	4,00	3,99	1.495	1,00	7,00
*Operacional (próprios municipais, policiamento ostensivo por meio de viaturas ou a pé, etc.)							

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise da percepção do clima organizacional entre os respondentes do setor administrativo (n=16) e operacional (n=155) revelou padrões amplamente semelhantes entre os grupos, com médias próximas nos fatores avaliados. No entanto, algumas diferenças sutis podem ser observadas, especialmente no fator melhoria contínua, onde a dispersão das respostas no setor administrativo foi mais elevada.

No fator liderança, as médias foram bastante próximas, com $M=3,66$ ($DP=1,88$) no setor administrativo e $M=3,64$ ($DP=1,56$) no setor operacional. A mediana de 3,10 no setor administrativo e 3,50 no setor operacional indica uma leve tendência de avaliações um pouco mais positivas entre os profissionais do setor operacional. No entanto, o maior desvio-padrão no setor administrativo sugere maior variabilidade nas percepções sobre a liderança.

Para o fator comunicação, os dois setores apresentaram médias praticamente idênticas ($M=3,21$ em ambos), com medianas igualmente equivalentes ($Md=3,00$). Esse achado sugere que os fluxos comunicacionais são percebidos de forma similar em ambas as áreas, independentemente das funções exercidas.

O fator estratégia e planos apresentou uma leve variação entre os setores, com o administrativo registrando $M=4,19$, $DP=1,78$, $Md=4,00$, enquanto o setor operacional teve $M=4,23$, $DP=1,32$, $Md=4,33$. Esse resultado indica uma percepção consistente quanto à clareza dos direcionamentos estratégicos da organização, sem diferenças significativas entre as áreas.

A maior discrepância entre os setores foi observada no fator melhoria contínua. O setor administrativo apresentou média mais baixa ($M=2,67$, $DP=1,82$, $Md=1,88$), enquanto no setor operacional a média foi um pouco mais elevada ($M=2,91$, $DP=1,54$, $Md=2,75$). O maior desvio-padrão no setor administrativo sugere uma variação mais expressiva nas percepções dos respondentes dessa área, indicando que a percepção sobre práticas de inovação e aprimoramento pode ser mais heterogênea entre esses profissionais.

Por fim, o fator aprendizagem obteve médias praticamente equivalentes ($M=4,02$, $DP=1,64$, $Md=4,00$) no setor administrativo e ($M=3,99$, $DP=1,50$, $Md=4,00$) no setor operacional. A similaridade nos valores sugere que a percepção sobre oportunidades de aprendizado e desenvolvimento profissional não varia significativamente entre as áreas.

De modo geral, os resultados indicam uma percepção homogênea do clima organizacional entre os setores administrativo e operacional, com médias e medianas próximas em praticamente todos os fatores. A principal diferença observada foi no fator melhoria contínua, onde o setor administrativo apresentou maior variabilidade nas respostas. No entanto, essas diferenças não são substanciais, sugerindo que a experiência do clima organizacional não se distingue fortemente entre as áreas de atuação.

Na Tabela 5, é exposto os dados descritivos por cargo.

Tabela 5 - Percepções de Clima Organizacional – dados descritivos por cargo.

		N	Mediana	Média	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
CO_F1_Liderança	GCDI	16	2,65	2,85	1,36	1,00	5,20
CO_F1_Liderança	GCDII	83	3,20	3,46	1,49	1,00	7,00
CO_F1_Liderança	GCMIII	66	3,90	4,01	1,66	1,00	7,00
CO_F1_Liderança	SUBINSPETOR	6	5,10	4,37	1,71	2,20	5,90
CO_F2_Comunicação	GCDI	16	2,83	2,92	1,17	1,00	5,33
CO_F2_Comunicação	GCDII	83	3,00	3,06	1,32	1,00	6,67
CO_F2_Comunicação	GCMIII	66	3,33	3,33	1,32	1,00	6,33
CO_F2_Comunicação	SUBINSPETOR	6	4,67	4,56	1,60	2,00	6,33
CO_F3_Estratégia e Planos	GCDI	16	4,00	3,77	1,33	1,00	6,00
CO_F3_Estratégia e Planos	GCDII	83	4,00	4,09	1,29	1,00	7,00
CO_F3_Estratégia e Planos	GCMIII	66	4,67	4,47	1,42	1,00	7,00
CO_F3_Estratégia e Planos	SUBINSPETOR	6	4,83	4,56	1,71	1,67	6,33
CO_F4_Melhoria Contínua	GCDI	16	2,25	2,38	1,40	1,00	5,50
CO_F4_Melhoria Contínua	GCDII	83	2,75	2,72	1,45	1,00	7,00
CO_F4_Melhoria Contínua	GCMIII	66	2,75	3,12	1,64	1,00	7,00
CO_F4_Melhoria Contínua	SUBINSPETOR	6	4,63	4,04	2,08	1,25	6,00
CO_F5_Aprendizagem	GCDI	16	3,67	3,63	1,28	1,33	5,67
CO_F5_Aprendizagem	GCDII	83	3,67	3,95	1,45	1,00	7,00
CO_F5_Aprendizagem	GCMIII	66	4,33	4,10	1,59	1,00	7,00
CO_F5_Aprendizagem	SUBINSPETOR	6	5,00	4,39	1,96	1,67	6,67

***Subinspetor (exceto os que exercem cargo público comissionado ou função de confiança/gratificada)**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise das percepções do clima organizacional entre os diferentes cargos revelou variações significativas entre os grupos. No entanto, destaca-se que o cargo de Subinspetor possui um número reduzido de respondentes (n=6), o que pode limitar a generalização dos achados para essa categoria.

No fator liderança, os ocupantes do cargo GCDI apresentaram a menor avaliação (M=2,85, DP=1,36, Md=2,65), sugerindo uma percepção menos favorável desse aspecto. Já os ocupantes do cargo GCMIII tiveram uma avaliação mais elevada (M=4,01, DP=1,66, Md=3,90), sugerindo maior satisfação com a liderança. O cargo de Subinspetor registrou a maior média (M=4,37, DP=1,71, Md=5,10), porém, devido ao pequeno número de respondentes, essa estimativa deve ser interpretada com cautela.

A avaliação da comunicação organizacional variou entre os cargos. O grupo GCDI apresentou a menor média (M=2,92, DP=1,17, Md=2,83), indicando uma percepção menos favorável desse fator. Por outro lado, os Subinspetores relataram a maior média (M=4,56,

DP=1,60, Md=4,67), sugerindo uma experiência mais positiva. Os grupos GCDII (M=3,06, DP=1,32, Md=3,00) e GCMIII (M=3,33, DP=1,32, Md=3,33) apresentaram percepções intermediárias.

A percepção sobre estratégia e planos foi relativamente homogênea entre os grupos. Os respondentes do cargo GCDI registraram a menor média (M=3,77, DP=1,33, Md=4,00), enquanto os ocupantes dos cargos GCMIII (M=4,47, DP=1,42, Md=4,67) e Subinspetor (M=4,56, DP=1,71, Md=4,83) apresentaram percepções mais positivas. Os respondentes do cargo GCDII (M=4,09, DP=1,29, Md=4,00) demonstraram avaliações próximas à média geral.

O fator melhoria contínua apresentou a maior variação entre os cargos. Os ocupantes do cargo GCDI tiveram a menor média (M=2,38, DP=1,40, Md=2,25), enquanto os Subinspetores relataram uma percepção consideravelmente mais elevada (M=4,04, DP=2,08, Md=4,63). Já os ocupantes dos cargos GCDII (M=2,72, DP=1,45, Md=2,75) e GCMIII (M=3,12, DP=1,64, Md=2,75) apresentaram avaliações intermediárias, sugerindo uma leve tendência de percepção mais favorável entre os cargos hierarquicamente superiores.

O fator aprendizagem apresentou menor variação entre os cargos. O grupo GCMIII (M=4,10, DP=1,59, Md=4,33) e o grupo Subinspetor (M=4,39, DP=1,96, Md=5,00) registraram médias mais elevadas. Já os ocupantes dos cargos GCDI (M=3,63, DP=1,28, Md=3,67) e GCDII (M=3,95, DP=1,45, Md=3,67) apresentaram avaliações ligeiramente mais baixas, porém sem discrepâncias significativas.

De forma geral, as percepções sobre o clima organizacional variaram entre os diferentes cargos, especialmente nos fatores liderança, comunicação e melhoria contínua, que apresentaram discrepâncias mais marcantes. O grupo GCDI reportou avaliações mais baixas na maioria dos fatores, enquanto os Subinspetores registraram percepções mais positivas. No entanto, devido ao baixo número de respondentes nesse grupo, esses valores devem ser interpretados com cautela. A inclusão das medianas reforça que, em alguns casos, a distribuição das respostas pode influenciar as médias observadas, o que deve ser considerado em análises futuras.

Na Tabela 6, é apresentado os dados descritivos por lotação.

Tabela 6 - Percepções de Clima Organizacional – dados descritivos por lotação.

		N	Mediana	Média	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
CO_F1_Liderança	Barreiro	26	4,05	4,28	1,56	1,30	7,00
CO_F1_Liderança	Centro Sul	44	3,25	3,43	1,53	1,00	7,00
CO_F1_Liderança	Leste	12	3,95	3,61	1,84	1,20	6,50

(continuação)

CO_F1_Liderança	Nordeste	8	3,85	4,28	1,46	2,20	7,00
CO_F1_Liderança	Noroeste	21	2,80	3,21	1,40	1,40	5,70
CO_F1_Liderança	Norte	13	3,40	3,24	1,39	1,00	5,80
CO_F1_Liderança	Oeste	31	3,50	3,89	1,64	1,40	7,00
CO_F1_Liderança	Pampulha	7	3,20	3,07	1,41	1,00	5,20
CO_F1_Liderança	Venda Nova	9	2,40	3,56	2,08	1,40	6,70
CO_F2_Comunicação	Barreiro	26	3,67	3,47	1,15	1,00	5,67
CO_F2_Comunicação	Centro Sul	44	3,00	3,08	1,38	1,00	6,00
CO_F2_Comunicação	Leste	12	3,17	3,36	1,65	1,00	6,00
CO_F2_Comunicação	Nordeste	8	4,50	4,33	1,47	2,00	6,33
CO_F2_Comunicação	Noroeste	21	3,00	2,95	1,28	1,00	6,33
CO_F2_Comunicação	Norte	13	3,67	3,39	1,30	1,33	5,33
CO_F2_Comunicação	Oeste	31	2,67	3,10	1,30	1,00	6,67
CO_F2_Comunicação	Pampulha	7	2,67	2,38	0,71	1,00	3,00
CO_F2_Comunicação	Venda Nova	9	3,33	3,19	1,55	1,00	5,33
CO_F3_Estratégia e Planos	Barreiro	26	4,67	4,64	0,95	2,67	6,67
CO_F3_Estratégia e Planos	Centro Sul	44	4,33	4,17	1,54	1,00	7,00
CO_F3_Estratégia e Planos	Leste	12	4,83	4,67	1,31	2,33	6,33
CO_F3_Estratégia e Planos	Nordeste	8	5,00	4,42	1,71	2,00	6,00
CO_F3_Estratégia e Planos	Noroeste	21	3,67	3,98	1,49	2,00	7,00
CO_F3_Estratégia e Planos	Norte	13	4,00	4,36	1,14	2,67	6,67
CO_F3_Estratégia e Planos	Oeste	31	4,00	4,09	1,20	2,00	6,67
CO_F3_Estratégia e Planos	Pampulha	7	3,33	3,43	1,49	1,00	5,67
CO_F3_Estratégia e Planos	Venda Nova	9	4,00	3,93	1,71	1,00	6,67
CO_F4_Melhoria Contínua	Barreiro	26	3,25	3,33	1,21	1,00	5,50
CO_F4_Melhoria Contínua	Centro Sul	44	2,63	2,94	1,62	1,00	6,75
CO_F4_Melhoria Contínua	Leste	12	2,25	2,96	2,05	1,00	6,00
CO_F4_Melhoria Contínua	Nordeste	8	3,63	3,81	1,66	1,75	7,00
CO_F4_Melhoria Contínua	Noroeste	21	2,25	2,79	1,78	1,00	7,00
CO_F4_Melhoria Contínua	Norte	13	2,75	2,64	1,26	1,00	6,00
CO_F4_Melhoria Contínua	Oeste	31	2,25	2,69	1,53	1,00	7,00
CO_F4_Melhoria Contínua	Pampulha	7	2,25	1,93	0,66	1,00	2,50
CO_F4_Melhoria Contínua	Venda Nova	9	2,25	2,44	1,74	1,00	6,50
CO_F5_Aprendizagem	Barreiro	26	4,67	4,37	1,36	2,00	7,00
CO_F5_Aprendizagem	Centro Sul	44	4,33	4,16	1,57	1,33	7,00
CO_F5_Aprendizagem	Leste	12	4,33	4,22	1,65	1,33	6,67
CO_F5_Aprendizagem	Nordeste	8	4,00	4,33	1,81	1,67	7,00
CO_F5_Aprendizagem	Noroeste	21	3,67	3,97	1,19	2,00	7,00
CO_F5_Aprendizagem	Norte	13	3,33	3,26	1,27	1,33	5,67
CO_F5_Aprendizagem	Oeste	31	3,67	3,87	1,65	1,00	7,00
CO_F5_Aprendizagem	Pampulha	7	2,67	2,52	1,32	1,00	4,67
CO_F5_Aprendizagem	Venda Nova	9	4,00	4,11	1,19	2,67	6,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A tabela acima, apresenta a análise detalhada das percepções do Clima Organizacional por regional de lotação dos participantes. Os resultados revelam variações importantes entre as unidades, destacando possíveis influências das características estruturais e gerenciais de cada localidade.

Os maiores escores médios para o fator Liderança foram observados nas regionais Barreiro (M=4,28, DP=1,56, Md=4,05) e Nordeste (M=4,28, DP=1,46, Md=3,85), sugerindo que os profissionais dessas unidades percebem a atuação da liderança de forma mais positiva. Em contrapartida, as menores médias foram verificadas nas regionais Noroeste (M=3,21, DP=1,40, Md=2,80) e Norte (M=3,24, DP=1,39, Md=3,40), indicando percepções menos favoráveis sobre a condução e eficácia das lideranças nesses locais. Além disso, a maior dispersão dos dados na regional Venda Nova (DP=2,08) pode indicar uma percepção mais heterogênea dos respondentes sobre esse fator.

A percepção da Comunicação organizacional variou consideravelmente entre as regionais. O maior escore médio foi identificado na regional Nordeste (M=4,33, DP=1,47, Md=4,50), sugerindo que os trabalhadores desse local percebem uma comunicação mais clara e eficiente. Por outro lado, a regional Pampulha apresentou a menor média (M=2,38, DP=0,71, Md=2,67), o que pode indicar desafios na troca de informações e na transparência dos fluxos comunicacionais nessa unidade. Além disso, a regional Noroeste (M=2,95, DP=1,28, Md=3,00) também apresentou um valor abaixo da média geral, reforçando uma possível fragilidade nesse aspecto.

O fator Estratégia e Planos foi melhor avaliado nas regionais Barreiro (M=4,64, DP=0,95, Md=4,67) e Leste (M=4,67, DP=1,31, Md=4,83), sugerindo que os profissionais dessas localidades percebem maior clareza e alinhamento estratégico dentro da organização. Em contrapartida, as menores médias foram verificadas na Pampulha (M=3,43, DP=1,49, Md=3,33) e em Venda Nova (M=3,93, DP=1,71, Md=4,00), indicando uma percepção menos favorável sobre o planejamento e direcionamento estratégico nessas unidades. A maior variabilidade nas respostas ocorreu na regional Nordeste (M=4,42, DP=1,71, Md=5,00), o que pode refletir percepções mais heterogêneas entre os respondentes dessa unidade.

O fator Melhoria Contínua apresentou variações significativas entre as regionais. As regionais Nordeste (M=3,81, DP=1,66, Md=3,63) e Barreiro (M=3,33, DP=1,21, Md=3,25) apresentaram os maiores escores, sugerindo que nessas localidades há uma percepção relativamente positiva sobre incentivos à inovação e aprimoramento contínuo. Por outro lado, as regionais Pampulha (M=1,93, DP=0,66, Md=2,25) e Venda Nova (M=2,44, DP=1,74, Md=2,25) registraram as menores médias, o que pode indicar menor percepção de esforços

organizacionais voltados para melhorias sistemáticas nesses locais. O alto desvio-padrão na regional Leste (DP=2,05) sugere uma ampla dispersão das percepções dentro desse grupo.

A Aprendizagem foi mais bem avaliada nas regionais Barreiro (M=4,37, DP=1,36, Md=4,67) e Nordeste (M=4,33, DP=1,81, Md=4,00), indicando que os trabalhadores dessas localidades se sentem mais incentivados a buscar desenvolvimento profissional e adquirir novos conhecimentos. Em contrapartida, as regionais Pampulha (M=2,52, DP=1,32, Md=2,67) e Norte (M=3,26, DP=1,27, Md=3,33) apresentaram as menores médias, sugerindo uma percepção menos favorável quanto às oportunidades de capacitação e aprendizagem oferecidas pela organização.

Os resultados sugerem que há variações significativas nas percepções do clima organizacional entre as diferentes regionais, especialmente nos fatores comunicação, melhoria contínua e aprendizagem. Algumas regionais, como Barreiro e Nordeste, demonstraram percepções mais positivas em diversos fatores, enquanto outras, como Pampulha e Venda Nova, apresentaram avaliações menos favoráveis em aspectos como incentivo à inovação e clareza na comunicação.

A inclusão das medianas reforça que, embora as médias sejam um indicativo da tendência geral das percepções, a distribuição dos escores varia entre as regionais, com algumas apresentando maior dispersão, como Nordeste e Leste, sugerindo heterogeneidade nas percepções dentro dessas unidades.

6.1.2 Percepções da Escala de Satisfação no Trabalho

A seguir, na Tabela 7, serão apresentados os resultados referentes à Satisfação no Trabalho, considerando as percepções dos participantes em relação aos diferentes fatores avaliados. Inicialmente, são descritas as estatísticas descritivas gerais, incluindo medianas, médias e dispersões das respostas para cada dimensão do construto.

Tabela 7 - Percepções Satisfação no Trabalho – dados descritivos gerais

	N	Mediana	Média	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
ST_F1_Natureza do Trabalho	171	4,20	3,97	1,26	1,00	7,00
ST_F2_Colegas de Trabalho	171	5,00	4,82	1,02	1,00	7,00
ST_F3_Promoções	171	3,20	3,07	1,14	1,00	6,00
ST_F4_Chefia	171	4,20	3,98	1,35	1,00	7,00
ST_F5_Salário	171	3,40	3,39	1,36	1,00	7,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os resultados descritivos da Satisfação no Trabalho evidenciam variações importantes entre os fatores avaliados, com médias e medianas que indicam diferentes níveis de percepção entre os respondentes. A análise conjunta dessas estatísticas permite identificar a tendência central das respostas, bem como a dispersão dos dados.

O fator Satisfação com os Colegas de Trabalho apresentou a maior média ($M=4,82$, $DP=1,02$), com mediana de 5,00, sugerindo que a maior parte dos respondentes avalia positivamente suas interações interpessoais no ambiente de trabalho. A mediana superior à média indica que a distribuição das respostas não é simétrica, havendo concentração de respostas nas categorias mais elevadas da escala. Esse achado sugere que as relações interpessoais são percebidas como um ponto forte da organização, contribuindo para um ambiente mais colaborativo.

Os fatores Satisfação com a Natureza do Trabalho ($M=3,97$, $DP=1,26$, $Md=4,20$) e Satisfação com a Chefia ($M=3,98$, $DP=1,35$, $Md=4,20$) apresentaram médias e medianas próximas, indicando homogeneidade na percepção dos respondentes. A similaridade entre a média e a mediana sugere uma distribuição mais equilibrada das respostas, sem grande assimetria. Assim, observa-se que a avaliação desses fatores tende a ser intermediária, com percepções majoritariamente neutras a positivas, sem grande polarização entre os extremos da escala.

Os fatores Satisfação com Promoções ($M=3,07$, $DP=1,14$, $Md=3,20$) e Satisfação com o Salário ($M=3,39$, $DP=1,36$, $Md=3,40$) apresentaram as menores médias entre os fatores analisados, sugerindo níveis reduzidos de satisfação em relação a esses aspectos. A mediana próxima da média indica que, apesar de haver dispersão nas respostas, a tendência geral reflete uma avaliação menos favorável desses fatores. Esses achados podem sugerir desafios organizacionais relacionados à progressão de carreira e à percepção de justiça salarial, uma vez que ambos os fatores estão diretamente ligados à retenção e motivação dos profissionais.

A análise dos desvios-padrão revela variações na homogeneidade das percepções. O fator Satisfação com os Colegas de Trabalho apresentou o menor desvio-padrão ($DP=1,02$), indicando maior consenso entre os respondentes. Em contrapartida, Satisfação com o Salário ($DP=1,36$) e Satisfação com a Chefia ($DP=1,35$) apresentaram maior dispersão, sugerindo diferenças significativas na forma como esses aspectos são avaliados entre os trabalhadores.

Em síntese, os resultados indicam que as interações interpessoais no trabalho são um fator de maior satisfação, enquanto aspectos como progressão na carreira e remuneração representam desafios organizacionais. Além disso, a comparação entre médias e medianas reforça que alguns fatores apresentam distribuição assimétrica, com respostas concentradas nos

extremos da escala, enquanto outros possuem percepções mais equilibradas. Essas diferenças serão exploradas nas análises subsequentes, considerando variáveis sociodemográficas, como sexo (Tabela 8), área de atuação (Tabela 9), cargo (Tabela 10) e lotação (Tabela 11).

Tabela 8 - Percepções Satisfação no Trabalho – dados descritivos por sexo.

		N	Mediana	Média	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
ST_F1_Natureza do Trabalho	Feminino	7	4,60	4,34	1,56	1,80	7,00
ST_F1_Natureza do Trabalho	Masculino	164	4,10	3,95	1,24	1,00	7,00
ST_F2_Colegas de Trabalho	Feminino	7	4,80	5,00	1,05	3,80	7,00
ST_F2_Colegas de Trabalho	Masculino	164	5,00	4,82	1,02	1,00	7,00
ST_F3_Promoções	Feminino	7	3,00	3,09	1,41	1,00	5,80
ST_F3_Promoções	Masculino	164	3,20	3,07	1,14	1,00	6,00
ST_F4_Chefia	Feminino	7	3,60	3,83	1,83	1,40	7,00
ST_F4_Chefia	Masculino	164	4,20	3,98	1,33	1,00	7,00
ST_F5_Salário	Feminino	7	3,00	3,34	1,57	1,00	6,00
ST_F5_Salário	Masculino	164	3,40	3,39	1,35	1,00	7,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise descritiva da Satisfação no Trabalho entre os respondentes do sexo feminino ($n = 7$) e masculino ($n = 164$) revelou pequenas variações entre os grupos, embora a baixa representatividade feminina na amostra limite inferências mais robustas.

A média da satisfação com a natureza do trabalho foi superior para as mulheres ($M=4,34$, $DP=1,56$) em comparação aos homens ($M=3,95$, $DP=1,24$), com medianas de 4,60 e 4,10, respectivamente. Essa diferença sugere uma leve tendência de maior valorização do conteúdo do trabalho entre as respondentes do sexo feminino. No entanto, a dispersão das respostas entre as mulheres é maior, indicando que essa percepção pode variar mais dentro do próprio grupo.

Ambos os sexos demonstraram altos níveis de satisfação com os colegas de trabalho, com médias elevadas e próximas ($M_{fem}=5,00$, $DP=1,05$; $M_{masc}=4,82$, $DP=1,02$). A mediana igual a 5,00 para mulheres e 4,80 para os homens, reforça que a maioria dos respondentes percebe esse fator como um ponto positivo no ambiente organizacional, sugerindo boas relações interpessoais no trabalho.

A avaliação das oportunidades de promoção foi próxima entre os grupos, com médias de 3,09 para mulheres e 3,07 para homens, e medianas de 3,00 e 3,20, respectivamente. Esses valores indicam que nenhum dos grupos tem uma percepção fortemente positiva sobre esse

aspecto, refletindo uma avaliação mediana a levemente negativa sobre as possibilidades de crescimento na organização.

O fator Satisfação com a Chefia apresentou valores próximos entre os sexos, com leve vantagem para os homens ($M_{\text{masc}}=3,98$, $DP=1,33$) em relação às mulheres ($M_{\text{fem}}=3,83$, $DP=1,83$). A mediana masculina foi maior (4,20 vs. 3,60), sugerindo que os homens tendem a avaliar a chefia de forma mais favorável. O desvio-padrão mais alto no grupo feminino sugere maior variabilidade na percepção desse fator, possivelmente refletindo experiências distintas entre as respondentes.

A Satisfação com o Salário foi similar entre os sexos, com médias de 3,34 para mulheres e 3,39 para homens, e medianas de 3,00 e 3,40, respectivamente. Esses resultados indicam que a percepção sobre a remuneração não apresenta diferenças significativas entre os grupos, refletindo um nível moderado de satisfação, mas sem consenso fortemente positivo.

De forma geral, os dados sugerem que não há discrepâncias expressivas entre os sexos na percepção da satisfação no trabalho, exceto na natureza do trabalho, onde as mulheres relataram um nível levemente superior de satisfação. A baixa representatividade feminina na amostra ($n = 7$) exige cautela na interpretação dos resultados, pois a variação interna das respostas pode impactar a análise. A mediana e a média geralmente convergiram, indicando distribuições relativamente simétricas, com exceção da chefia e do salário, onde os desvios-padrão sugerem maior dispersão de respostas dentro dos grupos.

Tabela 9 - Percepções Satisfação no Trabalho – dados descritivos por área de atuação.

		N	Mediana	Média	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
ST_F1_Natureza do Trabalho	Administrativo	16	4,70	4,69	0,94	3,20	7,00
ST_F1_Natureza do Trabalho	Operacional	155	4,00	3,89	1,26	1,00	7,00
ST_F2_Colegas de Trabalho	Administrativo	16	5,00	5,15	0,85	4,00	7,00
ST_F2_Colegas de Trabalho	Operacional	155	5,00	4,79	1,03	1,00	7,00
ST_F3_Promoções	Administrativo	16	3,20	3,54	1,01	1,40	5,80
ST_F3_Promoções	Operacional	155	3,00	3,02	1,15	1,00	6,00
ST_F4_Chefia	Administrativo	16	3,90	4,26	1,24	2,80	7,00
ST_F4_Chefia	Operacional	155	4,20	3,95	1,36	1,00	7,00
ST_F5_Salário	Administrativo	16	3,80	3,93	1,12	1,60	6,00
ST_F5_Salário	Operacional	155	3,20	3,34	1,37	1,00	7,00
*Operacional (próprios municipais, policiamento ostensivo por meio de viaturas ou a pé, etc.)							

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise da satisfação no trabalho por área de atuação revelou diferenças relevantes entre os servidores da área administrativa e os que atuam em níveis operacionais. Em geral, os servidores administrativos relataram níveis mais elevados de satisfação em todos os fatores analisados, sugerindo que essa categoria percebe melhores condições de trabalho, oportunidades de crescimento e relações interpessoais mais positivas no ambiente organizacional.

A Satisfação com a Natureza do Trabalho apresentou a maior discrepância entre os grupos, com mediana de 4,70 e média de 4,69 ($DP = 0,94$) entre os administrativos e mediana de 4,00 e média de 3,89 ($DP = 1,26$) entre os operacionais. Esse resultado indica que os servidores administrativos percebem suas funções como mais atraentes ou alinhadas às suas expectativas profissionais em comparação aos operacionais, que podem estar expostos a demandas físicas e emocionais mais intensas.

Em relação à Satisfação com os Colegas de Trabalho, os resultados foram positivos para ambos os grupos, com mediana de 5,00 e média de 5,15 ($DP = 0,85$) entre os administrativos e mediana de 5,00 e média de 4,79 ($DP = 1,03$) entre os operacionais. Esse achado sugere que o ambiente interpessoal é um fator bem avaliado, independentemente da área de atuação, ainda que os trabalhadores administrativos tenham uma percepção ligeiramente mais favorável.

A Satisfação com Promoções apresentou uma leve vantagem para os administrativos, com mediana de 3,20 e média de 3,54 ($DP = 1,01$) em comparação aos operacionais, cuja mediana foi de 3,00 e a média de 3,02 ($DP = 1,15$). Essa diferença pode indicar que os servidores administrativos percebem melhores oportunidades de progressão na carreira dentro da organização, enquanto os operacionais podem enfrentar mais dificuldades para avançar hierarquicamente.

O fator Satisfação com a Chefia também revelou uma tendência similar, com os administrativos reportando uma mediana de 3,90 e média de 4,26 ($DP = 1,24$), enquanto os operacionais apresentaram mediana de 4,20 e média de 3,95 ($DP = 1,36$). Esse resultado pode sugerir diferenças na proximidade, acessibilidade ou estilo de liderança experimentado pelos grupos, influenciando suas percepções sobre a relação com a chefia.

Por fim, a Satisfação com o Salário foi o fator com a maior discrepância entre os grupos, com os trabalhadores administrativos apresentando mediana de 3,80 e média de 3,93 ($DP = 1,12$), enquanto os operacionais relataram mediana de 3,20 e média de 3,34 ($DP = 1,37$). Esse achado pode indicar percepções diferentes sobre a adequação da remuneração, possivelmente relacionadas à carga de trabalho, nível de esforço exigido e expectativas salariais de cada grupo.

De forma geral, os resultados sugerem que os servidores administrativos tendem a ter

uma avaliação mais positiva da satisfação no trabalho do que os operacionais. Essas diferenças podem estar associadas a condições de trabalho mais estruturadas, menor exposição a riscos ocupacionais e maior acesso a oportunidades de desenvolvimento no ambiente administrativo.

No entanto, a percepção positiva sobre os colegas de trabalho em ambos os grupos destaca a importância das relações interpessoais como um aspecto central da satisfação organizacional. A inclusão da mediana reforça que, apesar das diferenças entre os grupos, as distribuições das respostas indicam padrões relativamente consistentes entre os fatores analisados.

Tabela 10 - Percepções Satisfação no Trabalho – dados descritivos por cargo.

	N	Mediana	Média	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
ST_F1_Natureza do Trabalho	GCDI	16	4,00	4,09	0,94	1,80
ST_F1_Natureza do Trabalho	GCDII	83	4,20	4,22	1,07	1,00
ST_F1_Natureza do Trabalho	GCMIII	66	3,60	3,58	1,48	1,00
ST_F1_Natureza do Trabalho	SUBINSPETOR	6	4,50	4,43	0,66	3,60
ST_F2_Colegas de Trabalho	GCDI	16	4,90	5,04	0,88	3,80
ST_F2_Colegas de Trabalho	GCDII	83	5,00	4,84	0,94	1,00
ST_F2_Colegas de Trabalho	GCMIII	66	4,90	4,75	1,19	1,00
ST_F2_Colegas de Trabalho	SUBINSPETOR	6	4,90	4,87	0,43	4,20
ST_F3_Promoções	GCDI	16	2,60	2,66	1,21	1,00
ST_F3_Promoções	GCDII	83	3,20	3,22	1,14	1,00
ST_F3_Promoções	GCMIII	66	3,00	2,89	1,09	1,00
ST_F3_Promoções	SUBINSPETOR	6	4,20	3,97	1,02	2,60
ST_F4_Chefia	GCDI	16	3,50	3,51	1,24	1,00
ST_F4_Chefia	GCDII	83	4,00	4,01	1,35	1,00
ST_F4_Chefia	GCMIII	66	4,20	4,02	1,39	1,00
ST_F4_Chefia	SUBINSPETOR	6	4,60	4,23	1,24	2,20
ST_F5_Salário	GCDI	16	4,20	3,69	1,45	1,40
ST_F5_Salário	GCDII	83	3,60	3,73	1,31	1,00
ST_F5_Salário	GCMIII	66	2,80	2,85	1,27	1,00
ST_F5_Salário	SUBINSPETOR	6	3,90	3,87	1,04	2,80
*Subinspetor (exceto os que exercem cargo público comissionado ou função de confiança/gratificada)						

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise descritiva dos fatores de Satisfação no Trabalho considerando os diferentes cargos ocupados pelos participantes revelou variações significativas entre os grupos. No entanto, é importante destacar que o número de respondentes foi desigual entre as categorias, sendo os Subinspetores o grupo com menor representatividade ($n = 6$). Dessa forma, as interpretações devem ser feitas com cautela, especialmente para essa categoria.

Os Subinspetores relataram os maiores níveis de satisfação ($M=4,43$, $DP=0,66$), com uma mediana de 4,50, sugerindo que esse grupo percebe o conteúdo do trabalho de maneira mais favorável. O mesmo padrão foi observado para os ocupantes do cargo GCDII ($M=4,22$, $DP=1,07$, $Md = 4,20$), enquanto os servidores do cargo de GCMIII apresentaram a menor média ($M=3,58$, $DP=1,48$, $Md = 3,60$). Essa diferença pode sugerir que cargos hierarquicamente superiores percebem sua atividade profissional de maneira mais satisfatória, possivelmente devido ao nível de autonomia e desafios proporcionados por essas funções.

A avaliação das relações interpessoais foi positiva para todos os grupos, com altas médias e medianas próximas. Os trabalhadores do nível GCDI relataram o maior escore ($M=5,04$, $DP=0,88$, $Md = 4,90$), seguidos pelos Subinspetores ($M=4,87$, $DP=0,43$, $Md = 4,90$). Os ocupantes do cargo de GCMIII apresentou um escore ligeiramente menor ($M=4,75$, $DP=1,19$, $Md = 4,90$), mas ainda assim elevado, indicando que as interações interpessoais são bem avaliadas independentemente do cargo. A baixa dispersão dos dados (desvios-padrão menores que 1,20) sugere homogeneidade nas percepções dentro de cada grupo.

O fator Satisfação com Promoções apresentou maior variabilidade entre os cargos, com os servidores do cargo de GCDII relatando a maior média ($M=3,22$, $DP=1,14$, $Md = 3,20$) e os ocupantes do cargo de GCMIII demonstrando menor satisfação ($M=2,89$, $DP=1,09$, $Md = 3,00$). Os Subinspetores relataram uma média relativamente alta ($M=3,97$, $DP=1,02$, $Md = 4,20$), o que sugere uma percepção mais favorável das oportunidades de progressão na carreira. No entanto, o baixo número de respondentes ($n = 6$) nesse grupo exige cautela na interpretação desses resultados.

A Satisfação com a Chefia apresentou escores próximos entre os grupos, variando de $M=3,51$, $DP=1,24$ no cargo de GCDI a $M=4,23$, $DP=1,24$ entre os Subinspetores. A mediana do cargo de Subinspetor (4,60) foi superior à dos demais cargos, sugerindo uma avaliação mais positiva da relação com a chefia nesse grupo. Essa diferença pode estar associada a diferenças nas expectativas de liderança ou no grau de proximidade com os gestores. No entanto, os níveis gerais de satisfação foram semelhantes, indicando uma percepção razoavelmente estável sobre a gestão entre os diferentes cargos.

O fator Satisfação com o Salário apresentou as maiores discrepâncias entre os cargos. Os ocupantes do cargo de GCMIII relataram a menor satisfação ($M=2,85$, $DP=1,27$, $Md = 2,80$), enquanto os servidores do cargo de GCDI e Subinspetores reportaram os maiores valores ($M\text{-GCDI}=3,69$, $DP=1,45$; $M\text{-Subinspetores}=3,87$, $DP=1,04$). Essa diferença pode indicar que os servidores em cargos operacionais (execução) de nível intermediário (GCMIII) possuem maior insatisfação com a remuneração, possivelmente devido às demandas de trabalho

associadas à função em comparação ao retorno financeiro percebido.

Os resultados indicam variações significativas na satisfação no trabalho entre os diferentes cargos. De maneira geral, os Subinspetores e os servidores do cargo de GCDII apresentaram as avaliações mais positivas para os fatores Natureza do Trabalho, Promoções e Chefia, sugerindo que esses grupos percebem seu ambiente de trabalho de forma mais favorável. A Satisfação com os Colegas de Trabalho foi elevada em todos os grupos, sem diferenças expressivas, indicando que as relações interpessoais são um aspecto positivo independentemente do cargo ocupado.

Por outro lado, a Satisfação com o Salário foi o fator com maior discrepância, sendo menor entre os servidores do cargo de GCMIII, o que pode indicar uma percepção de descompasso entre remuneração e carga de trabalho. Além disso, a percepção de oportunidades de promoção também apresentou variação entre os grupos, com os ocupantes do cargo de GCDII demonstrando maior satisfação em comparação aos do cargo de GCMIII. Esses achados sugerem que, embora existam aspectos amplamente positivos no ambiente organizacional, as oportunidades de crescimento e a remuneração são fatores que podem impactar negativamente a satisfação de determinados grupos.

Entretanto, é fundamental considerar que o grupo de Subinspetores teve uma baixa representatividade na amostra ($n = 6$), o que pode inflacionar artificialmente as médias dessa categoria. Assim, os resultados devem ser interpretados com cautela, pois as diferenças observadas podem não se manter em uma amostra maior. Ainda assim, os achados sugerem tendências relevantes que podem ser exploradas em estudos futuros para uma compreensão mais aprofundada da relação entre cargos e satisfação no trabalho.

Tabela 11 - Percepções Satisfação no Trabalho – dados descritivos por lotação.

		N	Mediana	Média	Desvio Padrão	Mín.	Máx.
ST_F1_Natureza do Trabalho	Barreiro	26	4,40	4,39	1,20	2,00	7,00
ST_F1_Natureza do Trabalho	Centro Sul	44	4,30	4,18	1,11	1,40	7,00
ST_F1_Natureza do Trabalho	Leste	12	4,70	4,37	1,53	1,00	6,80
ST_F1_Natureza do Trabalho	Nordeste	8	4,20	3,95	1,15	1,60	5,40
ST_F1_Natureza do Trabalho	Noroeste	21	3,80	3,83	1,37	1,00	6,00
ST_F1_Natureza do Trabalho	Norte	13	3,40	3,35	1,38	1,00	5,20
ST_F1_Natureza do Trabalho	Oeste	31	4,00	3,80	1,10	1,00	5,40
ST_F1_Natureza do Trabalho	Pampulha	7	3,40	3,43	1,32	1,00	5,00
ST_F1_Natureza do Trabalho	Venda Nova	9	3,00	3,38	1,45	1,00	5,60
ST_F2_Colegas de Trabalho	Barreiro	26	5,00	5,07	0,85	4,00	7,00

(continuação)

ST_F2_Colegas de Trabalho	Centro Sul	44	4,80	4,87	0,88	2,40	7,00
ST_F2_Colegas de Trabalho	Leste	12	5,00	4,85	1,31	1,00	6,20
ST_F2_Colegas de Trabalho	Nordeste	8	5,20	5,30	0,67	4,60	6,40
ST_F2_Colegas de Trabalho	Noroeste	21	5,00	5,04	0,94	2,20	6,80
ST_F2_Colegas de Trabalho	Norte	13	5,00	4,66	1,42	1,40	6,60
ST_F2_Colegas de Trabalho	Oeste	31	4,60	4,50	1,05	1,60	6,40
ST_F2_Colegas de Trabalho	Pampulha	7	5,00	4,17	1,53	1,00	5,20
ST_F2_Colegas de Trabalho	Venda Nova	9	4,80	4,78	0,71	3,80	5,60
ST_F3_Promoções	Barreiro	26	3,40	3,52	0,92	1,20	5,40
ST_F3_Promoções	Centro Sul	44	3,20	3,24	1,03	1,00	5,80
ST_F3_Promoções	Leste	12	3,50	3,42	1,41	1,00	6,00
ST_F3_Promoções	Nordeste	8	3,40	3,18	1,21	1,20	4,60
ST_F3_Promoções	Noroeste	21	2,20	2,56	1,28	1,00	5,00
ST_F3_Promoções	Norte	13	3,00	3,00	1,34	1,00	5,40
ST_F3_Promoções	Oeste	31	3,20	2,99	1,10	1,00	5,20
ST_F3_Promoções	Pampulha	7	1,60	1,97	1,09	1,00	3,80
ST_F3_Promoções	Venda Nova	9	3,00	2,76	0,58	1,60	3,40
ST_F4_Chefia	Barreiro	26	4,60	4,62	1,20	2,00	7,00
ST_F4_Chefia	Centro Sul	44	4,10	4,05	1,36	1,00	7,00
ST_F4_Chefia	Leste	12	4,00	3,85	1,51	1,00	6,00
ST_F4_Chefia	Nordeste	8	5,20	4,80	1,04	3,00	6,20
ST_F4_Chefia	Noroeste	21	3,80	3,68	1,48	1,00	6,00
ST_F4_Chefia	Norte	13	3,60	3,37	1,37	1,00	5,00
ST_F4_Chefia	Oeste	31	3,80	3,90	1,04	1,80	6,00
ST_F4_Chefia	Pampulha	7	3,00	3,34	1,60	1,00	5,00
ST_F4_Chefia	Venda Nova	9	3,80	3,56	1,55	1,00	5,80
ST_F5_Salário	Barreiro	26	3,50	3,81	1,40	1,00	7,00
ST_F5_Salário	Centro Sul	44	3,30	3,36	1,31	1,00	6,00
ST_F5_Salário	Leste	12	4,10	3,92	1,32	1,00	5,80
ST_F5_Salário	Nordeste	8	3,50	3,60	1,09	2,20	6,00
ST_F5_Salário	Noroeste	21	3,00	3,17	1,49	1,00	6,20
ST_F5_Salário	Norte	13	2,80	3,06	1,72	1,00	6,40
ST_F5_Salário	Oeste	31	3,60	3,56	1,09	1,00	5,40
ST_F5_Salário	Pampulha	7	2,00	2,40	1,37	1,00	5,00
ST_F5_Salário	Venda Nova	9	2,40	2,62	1,27	1,20	5,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise da satisfação no trabalho por regional de lotação revelou diferenças expressivas entre as percepções dos respondentes, refletindo possíveis particularidades

estruturais e gerenciais de cada localidade. Os resultados indicam que algumas regionais se destacam positivamente em determinados fatores, enquanto outras apresentam médias mais baixas, sugerindo desafios específicos na gestão do ambiente de trabalho.

A Satisfação com a Natureza do Trabalho apresentou as maiores medianas e médias nas regionais Leste (Md = 4,70; M = 4,37; DP = 1,53) e Barreiro (Md = 4,40; M = 4,39; DP = 1,20), indicando que os servidores dessas localidades percebem suas atividades como mais motivadoras ou alinhadas às suas expectativas. Em contrapartida, as menores medianas foram observadas nas regionais Venda Nova (Md = 3,00; M = 3,38; DP = 1,45) e Norte (Md = 3,40; M = 3,35; DP = 1,38), o que pode indicar desafios relacionados à estrutura do trabalho ou às condições operacionais nessas regiões.

O fator Satisfação com os Colegas de Trabalho recebeu avaliações amplamente positivas, com medianas elevadas em praticamente todas as regionais. As maiores médias foram registradas na regional Nordeste (Md = 5,20; M = 5,30; DP = 0,67) e Barreiro (Md = 5,00; M = 5,07; DP = 0,85), reforçando que, nesses locais, os servidores percebem uma boa interação e colaboração entre as equipes. A menor média foi observada na regional Pampulha (Md = 5,00; M = 4,17; DP = 1,53), sugerindo que a percepção da qualidade do ambiente interpessoal pode ser menos positiva nessa localidade.

A Satisfação com Promoções apresentou uma grande variação entre as regionais. As maiores medianas foram encontradas nas regionais Barreiro (Md = 3,40; M = 3,52; DP = 0,92) e Leste (Md = 3,50; M = 3,42; DP = 1,41), o que pode indicar que os servidores dessas localidades percebem melhores oportunidades de crescimento profissional. Em contraste, as menores medianas e médias foram observadas na Pampulha (Md = 1,60; M = 1,97; DP = 1,09) e Venda Nova (Md = 3,00; M = 2,76; DP = 0,58), sugerindo uma insatisfação generalizada em relação às oportunidades de ascensão profissional nessas regionais.

A Satisfação com a Chefia variou de maneira significativa entre as regionais, com os maiores valores sendo registrados no Barreiro (Md = 4,60; M = 4,62; DP = 1,20) e Nordeste (Md = 5,20; M = 4,80; DP = 1,04). Esses resultados podem indicar que os servidores dessas localidades percebem uma liderança mais eficaz e alinhada às suas expectativas. Em contrapartida, os menores níveis foram encontrados na Pampulha (Md = 3,00; M = 3,34; DP = 1,60) e Norte (Md = 3,60; M = 3,37; DP = 1,37), o que pode sugerir dificuldades de relacionamento entre chefias e subordinados nessas unidades.

Por fim, a Satisfação com o Salário apresentou discrepâncias importantes entre as regionais, sendo mais elevada na Leste (Md = 4,10; M = 3,92; DP = 1,32) e Barreiro (Md = 3,50; M = 3,81; DP = 1,40), enquanto as menores medianas foram encontradas na Pampulha

(Md = 2,00; M = 2,40; DP = 1,37) e Venda Nova (Md = 2,40; M = 2,62; DP = 1,27). Esse resultado pode indicar percepções distintas sobre a adequação da remuneração, que podem estar influenciadas por fatores como carga de trabalho, benefícios adicionais ou diferenças nos custos de vida entre as localidades.

De modo geral, os achados demonstram que as percepções sobre a satisfação no trabalho variam consideravelmente entre as regionais, sendo mais positivas em Barreiro, Leste e Nordeste e menos favoráveis em Pampulha e Venda Nova. Essas diferenças podem estar relacionadas a fatores organizacionais, como liderança, comunicação e oportunidades de crescimento, além de características específicas de cada regional.

6.2 Correlações entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho

A análise de correlação de *Spearman* foi conduzida para examinar as associações entre os fatores de Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho. Considerando a ausência de normalidade dos dados, conforme verificado pelo teste de *Shapiro-Wilk*, utilizou-se a correlação não paramétrica de *Spearman*. Os coeficientes de correlação (ρ) e os respectivos valores de significância estatística (p-value) são apresentados na Tabela 12.

Tabela 12 - Correlações de *Spearman* entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho.

Variáveis			<i>Spearman's rho</i>	p
CO_F1_Liderança	-	ST_F1_Natureza do Trabalho	0,468***	< .001
CO_F1_Liderança	-	ST_F2_Colegas de Trabalho	0,461***	< .001
CO_F1_Liderança	-	ST_F3_Promoções	0,498***	< .001
CO_F1_Liderança	-	ST_F4_Chefia	0,736***	< .001
CO_F1_Liderança	-	ST_F5_Salário	0,284***	< .001
CO_F2_Comunicação	-	ST_F1_Natureza do Trabalho	0,408***	< .001
CO_F2_Comunicação	-	ST_F2_Colegas de Trabalho	0,384***	< .001
CO_F2_Comunicação	-	ST_F3_Promoções	0,420***	< .001
CO_F2_Comunicação	-	ST_F4_Chefia	0,510***	< .001
CO_F2_Comunicação	-	ST_F5_Salário	0,280***	< .001
CO_F3_Estratégia e Planos	-	ST_F1_Natureza do Trabalho	0,499***	< .001
CO_F3_Estratégia e Planos	-	ST_F2_Colegas de Trabalho	0,405***	< .001
CO_F3_Estratégia e Planos	-	ST_F3_Promoções	0,463***	< .001
CO_F3_Estratégia e Planos	-	ST_F4_Chefia	0,564***	< .001
CO_F3_Estratégia e Planos	-	ST_F5_Salário	0,307***	< .001
CO_F4_Melhoria Contínua	-	ST_F1_Natureza do Trabalho	0,551***	< .001

(continuação)

CO_F4_Melhoria Contínua	-	ST_F2_Colegas de Trabalho	0,398***	< .001
CO_F4_Melhoria Contínua	-	ST_F3_Promoções	0,526***	< .001
CO_F4_Melhoria Contínua	-	ST_F4_Chefia	0,681***	< .001
CO_F4_Melhoria Contínua	-	ST_F5_Salário	0,364***	< .001
CO_F5_Aprendizagem	-	ST_F1_Natureza do Trabalho	0,500***	< .001
CO_F5_Aprendizagem	-	ST_F2_Colegas de Trabalho	0,378***	< .001
CO_F5_Aprendizagem	-	ST_F3_Promoções	0,463***	< .001
CO_F5_Aprendizagem	-	ST_F4_Chefia	0,498***	< .001
CO_F5_Aprendizagem	-	ST_F5_Salário	0,360***	< .001

*** p < .05, ** p < .01, *** p < .001**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise das correlações entre os fatores de clima organizacional e os fatores de satisfação no trabalho revelou associações estatisticamente significativas, indicando que percepções mais positivas sobre o ambiente organizacional estão relacionadas a maiores níveis de satisfação no trabalho.

O fator Liderança (CO_F1) apresentou correlações positivas moderadas com a Satisfação com a Chefia (ST_F4) ($\rho = 0,736$; $p < 0,001$) e com a Satisfação com Promoções (ST_F3) ($\rho = 0,498$; $p < 0,001$), sugerindo que uma percepção mais favorável sobre a liderança organizacional está fortemente associada à satisfação com a gestão direta e ao reconhecimento de oportunidades de progressão na carreira. Além disso, a liderança também se correlacionou com a Satisfação com a Natureza do Trabalho (ST_F1) ($\rho = 0,468$; $p < 0,001$) e com a Satisfação com os Colegas de Trabalho (ST_F2) ($\rho = 0,461$; $p < 0,001$), indicando que um ambiente de liderança estruturado e eficaz pode impactar positivamente a experiência geral no ambiente de trabalho. A correlação mais fraca foi observada com a Satisfação com o Salário (ST_F5) ($\rho = 0,284$; $p < 0,001$), sugerindo que a percepção da liderança pode não estar diretamente associada à satisfação com a remuneração.

O fator Comunicação (CO_F2) também se mostrou relacionado à satisfação no trabalho, com destaque para a sua correlação com a Satisfação com a Chefia (ST_F4) ($\rho = 0,510$; $p < 0,001$). Esse achado sugere que uma comunicação clara e eficaz dentro da organização está associada a uma percepção mais positiva da liderança direta. Além disso, a comunicação apresentou correlações moderadas com a Satisfação com Promoções (ST_F3) ($\rho = 0,420$; $p < 0,001$) e a Satisfação com a Natureza do Trabalho (ST_F1) ($\rho = 0,408$; $p < 0,001$), indicando que fluxos comunicacionais mais eficientes podem contribuir para uma percepção mais favorável do trabalho desempenhado e das oportunidades de crescimento. Assim como

observado para a liderança, a correlação mais baixa foi com a Satisfação com o Salário (ST_F5) ($\rho = 0,280$; $p < 0,001$), sugerindo que a comunicação organizacional pode ter um impacto mais indireto sobre esse aspecto.

O fator Estratégia e Planos (CO_F3) apresentou associações positivas com todos os fatores de satisfação no trabalho, sendo a maior delas com a Satisfação com a Chefia (ST_F4) ($\rho = 0,564$; $p < 0,001$). Esse resultado reforça que a percepção de um direcionamento estratégico bem estruturado dentro da organização está alinhada a uma visão mais favorável sobre a liderança direta. O fator também demonstrou correlação com a Satisfação com Promoções (ST_F3) ($\rho = 0,463$; $p < 0,001$) e com a Satisfação com a Natureza do Trabalho (ST_F1) ($\rho = 0,499$; $p < 0,001$), indicando que um planejamento estratégico claro pode influenciar tanto a percepção do trabalho cotidiano quanto as expectativas de crescimento profissional. A correlação mais baixa foi com a Satisfação com o Salário (ST_F5) ($\rho = 0,307$; $p < 0,001$), o que sugere que a estruturação estratégica impacta a experiência no trabalho, mas tem um efeito menos pronunciado sobre a percepção da remuneração.

O fator Melhoria Contínua (CO_F4) destacou-se como um dos mais correlacionados com os fatores de satisfação, especialmente com a Satisfação com a Chefia (ST_F4) ($\rho = 0,681$; $p < 0,001$) e com a Satisfação com Promoções (ST_F3) ($\rho = 0,526$; $p < 0,001$). Esses achados indicam que a existência de uma cultura organizacional voltada para o aprimoramento constante está associada a uma maior satisfação tanto com a liderança quanto com as oportunidades de progressão profissional. Além disso, a Melhoria Contínua apresentou correlação com a Satisfação com a Natureza do Trabalho (ST_F1) ($\rho = 0,551$; $p < 0,001$), reforçando que ambientes que incentivam inovação e desenvolvimento organizacional podem proporcionar maior engajamento com as atividades laborais. A relação com a Satisfação com o Salário (ST_F5) ($\rho = 0,364$; $p < 0,001$) foi menos expressiva, o que pode indicar que a percepção de melhorias organizacionais afeta mais diretamente a motivação e o desenvolvimento dos servidores do que a percepção de compensação financeira.

Por fim, o fator Aprendizagem (CO_F5) também apresentou correlações positivas com os fatores de satisfação, sendo a mais forte com a Satisfação com a Natureza do Trabalho (ST_F1) ($\rho = 0,500$; $p < 0,001$), sugerindo que a percepção de oportunidades de aprendizado está fortemente associada a um maior envolvimento e valorização das atividades desempenhadas. O fator Aprendizagem também se correlacionou com a Satisfação com Promoções (ST_F3) ($\rho = 0,463$; $p < 0,001$) e com a Satisfação com a Chefia (ST_F4) ($\rho = 0,498$; $p < 0,001$), apontando que ambientes organizacionais que incentivam o aprendizado podem ser percebidos como mais favoráveis tanto para o desenvolvimento profissional quanto

para a gestão. A relação mais fraca foi observada com a Satisfação com o Salário (ST_F5) ($\rho = 0,360$; $p < 0,001$), semelhante ao padrão dos demais fatores de clima organizacional.

De maneira geral, os resultados indicam que percepções mais positivas sobre os fatores de clima organizacional estão associadas a maiores níveis de satisfação no trabalho, principalmente em relação à chefia, à natureza do trabalho e às promoções. Entre os fatores de clima organizacional, a Liderança, a Melhoria Contínua e a Estratégia e Planos apresentaram as correlações mais elevadas com os fatores de satisfação, sugerindo que esses aspectos exercem um papel central na experiência dos servidores dentro da organização. Por outro lado, a Satisfação com o Salário apresentou as correlações mais baixas com todos os fatores de clima, o que sugere que a percepção da remuneração pode estar mais vinculada a fatores externos ou individuais do que ao ambiente organizacional propriamente dito.

7 DISCUSSÃO

A realização desta pesquisa permitiu levantar as principais definições clássicas e contemporâneas sobre Clima Organizacional (CO) e Satisfação no Trabalho (ST), além de outros aspectos, no âmbito da literatura nacional e internacional.

No que tange ao CO, foi verificado que sua definição passou por várias conceituações ao longo dos anos, e que, ainda, podem surgir outras novas a depender da forma como os pesquisadores estudam. Por outro lado, constatou-se que o construto ST se distingue teoricamente do CO, visto que, na sua essência psicológica, o primeiro é considerado uma variável de natureza afetiva enquanto o segundo é constituído por elementos cognitivos. Contudo, apesar dessa diferenciação, os instrumentos de mensuração de ST são construídos para avaliar conteúdos cognitivos.

Os resultados apresentados alhures, provenientes da pesquisa empírica, se coadunam com o que é apresentado na fundamentação teórica deste trabalho, no que tange aos fatores de liderança, comunicação, estratégias e planos, melhoria contínua e aprendizagem no contexto do CO e a satisfação com a natureza do trabalho, colegas de trabalho, chefia, promoções e remunerações no âmbito da ST, que são aspectos essenciais que influenciam o comportamento, desempenho e desenvolvimento profissional na organização, sob a perspectiva dos dados descritivos gerais e, aqueles, detalhados por sexo, área de atuação, cargo e lotação dos respondentes em ambas as escalas.

Cabe ressaltar que, os resultados trazem um direcionamento para a importância do gerenciamento do clima organizacional e satisfação no trabalho no âmbito do setor de gestão de pessoas, não somente na GCMBH, mas nas organizações de segurança pública de um modo geral, para que se possa mensurar através de avaliações periódicas as percepções compartilhadas pelos policiais na organização e o grau de satisfação em relação aos aspectos abordados no presente estudo.

Embora a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tenha sido abordada de forma discreta ao longo da pesquisa, sua importância merece destaque na discussão, pois é um fator essencial para repensar práticas de gestão que priorizem não apenas os resultados organizacionais, mas também o desenvolvimento humano no ambiente laboral. Ambientes que favorecem relações interpessoais saudáveis, promovem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e valorizam os esforços individuais que contribuem significativamente para a satisfação dos trabalhadores. Nesse sentido, refletir sobre a QVT é fundamental para a construção de espaços de trabalho mais saudáveis, justos e motivadores.

Um ponto específico da pesquisa que merece atenção, refere-se a análise do clima organizacional por área de atuação em que os resultados indicaram, de modo geral, uma percepção homogênea com médias e medianas próximas em praticamente todos os fatores, tendo diferenças não substanciais, sugerindo que a experiência do clima organizacional não se distingue fortemente entre as áreas de atuação. Contudo, dentro da mesma área de investigação, no aspecto relativo à satisfação no trabalho, os servidores administrativos avaliaram mais positivamente o referido construto do que aqueles que atuam em nível operacional, notadamente, em relação aos fatores de promoção, chefia e salário. Isso sugere que tal discrepância pode estar relacionada a condições de trabalho mais estruturadas, menor exposição a riscos ocupacionais e maior acesso a oportunidades de desenvolvimento no ambiente administrativo do que no operacional.

Insta pontuar que, a análise dos dados sobre percepções do clima organizacional e satisfação no trabalho entre os gêneros masculino e feminino na GCMBH evidencia desafios estruturais relacionados à representatividade feminina na organização. A pesquisa contou com a participação de 171 respondentes, dos quais apenas 7 eram mulheres, o que representa aproximadamente 4% da amostra. Esse número é ainda menor do que a já baixa presença feminina na GCMBH, onde as mulheres correspondem a apenas 6,76% do efetivo total de 2.471 policiais.

Essa disparidade reflete um problema estrutural mais amplo: a desigualdade de gênero em cargos de segurança pública. Historicamente, o ingresso de mulheres nessas carreiras tem sido limitado por barreiras institucionais, incluindo a reserva de um número reduzido de vagas para candidatas do sexo feminino. No último concurso realizado pela GCMBH, em 2019, apenas 20% das vagas foram destinadas às mulheres, sendo essa a maior proporção já oferecida pela organização. Contudo, mesmo essa ampliação não foi suficiente para promover uma equidade significativa.

Os dados analisados evidenciam que a presença feminina na GCMBH ainda é extremamente reduzida, tanto em termos absolutos quanto na percepção do clima organizacional e a avaliação da satisfação no trabalho. A desigualdade de gênero nesse setor não se deve apenas a fatores internos da corporação, mas também a limitações impostas nos processos seletivos. Para que haja avanços significativos na equidade de gênero, é fundamental repensar políticas públicas que ampliem a participação das mulheres em concursos públicos e promovam estratégias mais inclusivas para garantir que a voz feminina seja adequadamente representada em estudos sobre o ambiente de trabalho na segurança pública.

É importante observar que, nos estudos de Souza (2017) e Santos (*et al.*, 2022), a

Psicodinâmica do Trabalho (PdT) é utilizada como ferramenta analítica para compreender os desafios enfrentados pelos trabalhadores em suas respectivas áreas. Enquanto Souza (2017) enfoca a virilidade como elemento central no sofrimento psíquico de homens no ambiente policial, o artigo sobre o empreendedorismo feminino, por sua vez, evidencia as desigualdades estruturais que tornam o trabalho das mulheres mais exaustivo, invisibilizado e marcado pela sobrecarga. Assim, ambos os estudos revelam como o gênero e as condições sociais influenciam de maneira significativa a experiência laboral, seja no setor público ou no privado.

A título de comparação entre os estudos de clima organizacional realizados na Guarda Civil Municipal de Belo Horizonte (GCMBH) e na Polícia Civil de Santa Catarina (PCSC), conforme pesquisa de Schulze (*et.al.*, 2021), observa-se que, embora tenham adotado metodologias distintas e instrumentos de medição variados, ambos investigam fatores semelhantes. Entre eles, destacam-se aspectos como liderança, comunicação, valorização e desenvolvimento profissional, bem como as condições de trabalho. Os estudos também convergem ao evidenciar a forte influência do clima organizacional na satisfação laboral, produtividade e bem-estar dos profissionais, além de apontarem esse fator como decisivo na redução da rotatividade dentro das respectivas instituições.

Apesar das diferenças nas dimensões avaliadas entre ambas as organizações, as duas pesquisas reforçam a importância de um clima organizacional positivo para o desempenho e satisfação dos profissionais de segurança pública. Enquanto nos estudos referentes a GCMBH focam mais na liderança, percepção estratégica, comunicação e na melhoria contínua, a PCSC dá ênfase à valorização profissional, conforto no trabalho e equipamentos de armamento e tiro. Isso indica que cada organização enfrenta desafios específicos e pode se beneficiar de estratégias de gestão de pessoas adaptadas às suas realidades.

8 CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou analisar a relação entre a gestão do clima organizacional e a satisfação no trabalho na Guarda Civil Municipal de Belo Horizonte, destacando a importância desses fatores no desempenho e bem-estar dos servidores. Os resultados indicaram que um clima organizacional favorável, caracterizado por comunicação eficiente, liderança assertiva e oportunidades de desenvolvimento, influencia positivamente a satisfação dos servidores.

Observou-se que os servidores que percebem um ambiente de trabalho estruturado, com estratégias organizacionais claras e incentivo à melhoria contínua, tendem a demonstrar maior motivação e comprometimento com suas funções. Em contrapartida, lacunas na comunicação e no incentivo ao desenvolvimento profissional foram apontadas como fatores que podem impactar negativamente a satisfação e o desempenho dos agentes, o que corrobora o que foi apresentado na literatura neste trabalho, no que tange as dimensões de clima organizacional (liderança, comunicação, estratégias e planos, melhoria contínua e aprendizagem) e satisfação no trabalho (satisfação com a natureza do trabalho, colegas de trabalho, chefia, promoções e remunerações).

Além disso, os resultados demonstraram que as percepções sobre o clima organizacional e a satisfação no trabalho variam em função de características sociodemográficas dos participantes, como sexo, área de atuação, cargo e lotação. Essas variações podem refletir particularidades estruturais e gerenciais de cada setor ou unidade da organização.

No que se refere aos dados descritivos por sexo, os resultados evidenciaram que, apesar de uma percepção geral homogênea sobre o clima organizacional, a participação feminina na instituição ainda é significativamente reduzida, refletindo um cenário de desigualdade estrutural. A baixa representatividade feminina na GCMBH, com apenas 6,76% do efetivo total e 4% da amostra pesquisada, limita a possibilidade de comparações mais robustas entre os gêneros. Contudo, os dados indicaram que a experiência das mulheres na corporação pode ser influenciada por desafios específicos, como restrições nos processos seletivos.

A metodologia de coleta de dados, baseada em grupos de *WhatsApp* e aplicação presencial em turmas majoritariamente masculinas, a burocracia e falta de interesse da alta gestão da corporação em divulgar a pesquisa nos canais oficiais institucionais, pode ter influenciado a baixa participação feminina na pesquisa. Esse fator ressalta a necessidade de estratégias mais inclusivas para captar a percepção das mulheres na corporação, garantindo que sua voz seja devidamente considerada em estudos futuros. Apesar dessas limitações, os

resultados sugerem que tanto homens quanto mulheres avaliam de forma semelhante aspectos como liderança, comunicação e aprendizado organizacional.

Além do que foi delineado longo deste trabalho acerca do clima organizacional e satisfação no trabalho, é imprescindível destacar a importância da qualidade de vida no trabalho como fator determinante para o bem-estar dos colaboradores e a sustentabilidade organizacional. Ambientes laborais que promovem equilíbrio entre vida pessoal e profissional, incentivo ao desenvolvimento humano e relações interpessoais saudáveis contribuem significativamente para o comportamento e desempenho profissional. Assim, ao considerar a qualidade de vida no trabalho como parte integrante da gestão estratégica, organizações fortalecem seu compromisso com a valorização do capital humano e a construção de um ambiente corporativo mais ético, saudável e eficiente.

A análise das correlações entre os fatores de clima organizacional e satisfação no trabalho revelou associações estatisticamente significativas, indicando que percepções mais positivas sobre o ambiente organizacional estão relacionadas a maiores níveis de satisfação no trabalho. Destaca-se, por exemplo, a forte correlação entre o fator "Liderança" do clima organizacional e a "Satisfação com a Chefia" da satisfação no trabalho, sugerindo que uma percepção mais favorável sobre a liderança organizacional está fortemente associada à satisfação com a gestão direta.

Os achados desta pesquisa fornecem um panorama abrangente sobre o clima organizacional e a satisfação no trabalho na GCMBH, identificando pontos fortes e áreas que necessitam de atenção por parte da gestão. Os resultados podem subsidiar a elaboração de intervenções e políticas organizacionais que visem aprimorar o ambiente de trabalho, promover o bem-estar dos servidores e, conseqüentemente, melhorar o desempenho e a eficácia da instituição.

Dessa forma, recomenda-se a implementação de ações voltadas para o fortalecimento do clima organizacional, como programas de capacitação, melhoria nos canais de comunicação interna e reconhecimento profissional. Além disso, a realização periódica de pesquisas sobre o clima organizacional e satisfação no trabalho pode fornecer *insights* para a adoção de políticas mais eficazes, garantindo um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório para os servidores. É imprescindível apontar que a pesquisa enfrentou entraves burocráticos e desinteresse por parte da alta gestão da GCMBH, inclusive da Assessoria de Comunicação (ASCOM), no que diz respeito à sua divulgação nos canais oficiais destinados à veiculação de conteúdos de interesse dos servidores, como a Intranet (Portal do Servidor), *Instagram*, *Facebook* e e-mail institucional. Essa ausência de apoio dificultou o alcance a um número mais

expressivo de respondentes dentro da organização.

Diante desse cenário, tornou-se necessário recorrer à divulgação por meio de grupos de conversa no aplicativo *WhatsApp*, além da realização de contatos diretos com os servidores, por meio de ligações telefônicas, envio de mensagens privadas pelo mesmo aplicativo e aplicação presencial do questionário nas turmas de qualificação do Departamento de Ensino e Eventos Especiais (DENESP). Também foi estabelecido contato com o diretor do Núcleo Sindical Representativo (NUSIND) da GCMBH, que colaborou com a divulgação da pesquisa por meio do *Instagram* do referido núcleo.

Insta ressaltar que outra implicação enfrentada durante a aplicação do questionário esteve relacionada à preocupação dos respondentes quanto ao sigilo das informações fornecidas, mesmo após a garantia de confidencialidade dos dados. Tal receio pode estar atrelado à novidade da pesquisa no contexto organizacional, bem como ao medo de eventuais sanções ou perseguições sutis, especialmente no caso de respostas de caráter negativo. Essa apreensão mostrou-se mais intensa em itens que tratavam da avaliação de gestores — vinculados ou não à alta gestão — e de aspectos como condições de trabalho, infraestrutura e oportunidades de desenvolvimento profissional. Tais limitações impactam diretamente o nível de engajamento e o interesse dos servidores em participar de pesquisas dessa natureza, podendo comprometer a qualidade e a representatividade dos dados coletados.

Outro fator que pode ter influenciado a baixa participação de respondentes do sexo masculino, em relação ao número total de agentes na organização, é a adoção de uma estratégia de defesa da virilidade/masculinidade. Isso pode estar relacionado tanto à percepção de que responder a um questionário sobre seu ambiente de trabalho e o grau de satisfação ser uma demonstração de fragilidade, quanto ao receio de que as perguntas e afirmações contidas no questionário tragam à tona lembranças anteriormente reprimidas, especialmente relacionadas a situações percebidas como fracassos profissionais e pessoais.

Em suma, este estudo busca contribuir para a literatura sobre gestão de pessoas em organizações de segurança pública, ao evidenciar que a qualidade do ambiente de trabalho exerce influência direta sobre a atuação dos profissionais. Recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem a análise dos desafios específicos enfrentados pelos agentes da Guarda Civil Municipal, com especial atenção à questão da equidade de gênero. Além disso, é essencial que os estudos subsequentes procurem suprir as lacunas e limitações identificadas nesta pesquisa, considerando as variáveis aqui discutidas, bem como outras que possam surgir, a fim de promover uma adaptação contínua e alinhada às práticas e procedimentos contemporâneos adotados pela organização.

REFERÊNCIAS

- ANTLOGA, Carla *et al.* Quality of Work Life: Comparative Analysis Between two Public Workers Groups. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 39, p. e39502, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/gq6qBP3JnNtyyjTGY9gb6Zr/?format=html&lang=en&stop=next>. Acesso em: 04 abr. 2025.
- AHMAD, Shoeb. Paradigms of quality of work life. **Journal of Human Values**, v. 19, n. 1, p. 73-82, 2013. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0971685812470345>. Acesso em: 05 abr. 2025.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, v. 16, p. 258-273, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/>. Acesso em: 06 fev. 2025.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 03 mar. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 13.675 de 11 de junho de 2018**. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012. Brasília, DF: Presidência da República [2025]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm. Acesso em: 03 mar. 2025.
- BRIEF, Arthur P.; WEISS, Howard M. Organizational behavior: Affect in the workplace. **Annual review of psychology**, v. 53, n. 1, p. 279-307, 2002. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>. Acesso em: 05 fev. 2025.
- CAVANAGH, Stephen J. Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. **Journal of advanced nursing**, v. 17, n. 6, p. 704-711, 1992. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1365-2648.1992.tb01968.x>. Acesso em: 08 fev. 2025.
- COELHO JÚNIOR, Francisco Antônio. **Clima organizacional: um estudo sobre a influência do estilo de liderança no ambiente de trabalho**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.
- CORDER, G. W.; FOREMAN, D. I. Nonparametric statistics: a step-by-step approach. Wiley, 2014.
- CORTEZ RODRÍGUEZ, Nancy Nélida. Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. **RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**, v. 14, n. 27, 2023. Disponível em:

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672023000200153&script=sci_arttext. Acesso em: 21 mar. 2025.

DAVEY, Jeremy D.; OBST, Patricia L.; SHEEHAN, Mary C. Demographic and workplace characteristics which add to the prediction of stress and job satisfaction within the police workplace. **Journal of police and Criminal Psychology**, v. 16, p. 29-39, 2001. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02802731>. Acesso em: 10 fev. 2025.

DENISON, Daniel R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **Academy of management review**, v. 21, n. 3, p. 619-654, 1996. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1996.9702100310>. Acesso em: 13 fev. 2025.

FIELD, Andy. **Discovering statistics using IBM SPSS Statistics**. 5. ed. London: SAGE Publications, 2018.

FIGUEIREDO, Maria Lúcia. Clima para criatividade nas organizações empresariais: construção e validação de instrumento. **Revista Psicologia e Saúde**, 9(1), 75-91. <https://dx.doi.org/10.20435/pssa.v9i1.472>. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-093X2017000100005. Acesso em: 13 fev. 2025.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HERNÁNDEZ, Javier; PRATS, Germán; HERNÁNDEZ, Francisca. Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. **Revista Ciencias de la Documentación**, p. 66-77, 2020. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bkp.cienciasdeladocumentacion.cl/gallery/ART%204%20V0L6JULDIC2020.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2025.

ILHA DA SILVA, Lizana; MINATTI FERREIRA, Denize Demarche. Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho: Uma Revisão Integrativa da Literatura. **Revista FSA**, v. 20, n. 1, 2023. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2674/491493692>. Acesso em: 18 mar. 2025.

JARAMILLO, Fernando; NIXON, Robert; SAMS, Doreen. The effect of law enforcement stress on organizational commitment. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, v. 28, n. 2, p. 321-336, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13639510510597933/full/html>. Acesso em: 16 fev. 2025.

JASP TEAM. **JASP (Version 0.17) [Computer software]**. 2023. Disponível em: <https://jasp-stats.org/>. Acesso em: 28 fev. 2025.

LONE, Jon Anders et al. Organizational climate and investigation performance in the Norwegian police: A qualitative study. **Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling**, v. 14, n. 3, p. 227-245, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jip.1474>. Acesso em 17 fev. 2025.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima organizacional. Siqueira, Mirlene Maria Matias. (org.). **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. Disponível em: Medidas Do Comportamento Organizacional - Mirlene Maria Matias Siqueira (1).pdf. Acesso em 19 fev. 2025.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; SANTOS, Gisele Emídio. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Psico-USF**, v. 11, p. 195-205, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psuf/a/pk3b53dYYVqwZptCbsn8TRv/>. Acesso em: 21 fev. 2025.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, v. 6, p. 59-78, 2003. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25851>. Acesso em: 22 fev. 2025.

MATTOS, Cristiane Brum Marques de; SCHLINDWEIN, Vanderléia de Lurdes Dal Castel. "Excelência e produtividade": Novos imperativos de gestão no serviço público. **Psicologia & Sociedade**, v. 27, n. 2, p. 322-331, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/tjHkpx7NXFGDtYnVZpZnTCg/>. Acesso em: 05 abr. 2025.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/psicologiaemrevista/article/view/P.1678-9563.2010v16n1p158>. Acesso em: 25 fev. 2025.

MOREIRA, Maria Luiza Rodrigues; DE SOUZA, Matheus Melo. Satisfação no trabalho eo clima organizacional: um breve levantamento teórico-conceitual. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 12, p. 8, 2019. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/12/trabalho-clima-organizacional.html>, Acesso em: 19 mar. 2025.

PASQUALI, Luiz. **Psicometria: teoria dos testes na Psicologia e na Educação**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, v. 13, p. 45-57, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/v3FpHCRCXkqF9KWBzyCWktN/?lang=pt>. Acesso em: 26 fev. 2025.

PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth; PACHECO, Érica Augusta; SEVERINO, Aline Fernandes. Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 1, p. 37-48, 2013. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572013000100004&script=sci_abstract. Acesso em: 26 fev. 2025.

R CORE TEAM. **R: A language and environment for statistical computing**. Vienna: R Foundation for Statistical Computing, 2023. Disponível em: <https://www.r-project.org/>. Acesso em: 28 fev. 2025.

SANTOS, Noemia de Moraes *et. al.* Female entrepreneurship in Brazil: how scientific literature shapes the sociocultural construction of gender inequalities. **Humanities and Social Sciences Communications**, v. 9, n. 1, p. 1-10, 2022. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41599-022-01359-2#citeas>. Acesso em: 03 maio. 2025.

SANTOS, Noemia de Moraes *et. al.* Contribuições da psicodinâmica do trabalho para o empreendedorismo realizado por mulheres. In: SANTOS, Noemia de Moraes; ANTLOGA, Carla (org.). **Empreendedorismo feminino: um olhar para o real**. Curitiba: CRV, 2022. Disponível em: <https://www.editoracrv.com.br/produtos/detalhes/37512-empreendedorismo-femininobrum-olhar-para-o-real>. Acesso em: 04 abr. 2025.

SANTOS, A. *et. al.* Mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational climate and performance. **Journal of Business Research**, v. 103, p. 133-141, 2019.

SANTANA, Silvina; PÉREZ-RICO, Cristina. Dynamics of organizational climate and job satisfaction in healthcare service practice and research: a protocol for a systematic review. **Frontiers in psychology**, v. 14, p. 1186567, 2023. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1186567/full>. Acesso em: 22 mar. 2025.

SANTOS, Thâmara Dayane Cardoso *et. al.* Construção de uma escala de clima organizacional para uma organização pública. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 3, p. 713-719, 2019. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572019000300010&script=sci_arttext. Acesso em: 01 fev. 2025.

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. Organizational climate and culture. **Annual review of psychology**, v. 64, n. 1, p. 361-388, 2013. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-psych-113011-143809>. Acesso em: 24 fev. 2025.

SCHNEIDER, Benjamin; GUNNARSON, Sarah K.; NILES-JOLLY, Kathryn. Creating the climate and culture of success. **Organizational dynamics**, v. 23, n. 1, p. 17-29, 1994. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026169490085X>. Acesso em: 20 fev. 2025.

SCHULZE, Lilian Cristina et al. Clima organizacional na Polícia Civil: elaboração de instrumento e proposta de intervenção. **Revista do Sistema Único de Segurança Pública**, v. 1, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revistasusp.mj.gov.br/index.php/revistasusp/article/view/31>. Acesso em: 15 mar. 2025.

SHAPIRO, S. S.; WILK, M. B. **An analysis of variance test for normality (complete samples)**. *Biometrika*, v. 52, n. 3-4, p. 591-611, 1965.

SILVA, Alexandre Lessa Pereira da. **Satisfação no trabalho: análise dos fatores determinantes em uma organização pública**. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2022.

SIQUEIRA, M.; GOMIDE, Sinésio Junior. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. EM J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade; A. V. Bastos. (Orgs.) **Psicologia**,

organizações e trabalho no Brasil, Porto Alegre: Artmed. 2004. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://evirtual.upra.ao/examples/biblioteca/content/files/med_Jose%20Carlos%20Zanelli%20-%20Psicologia,%20Organizacoes%20e%20Trabalho%20no%20Brasil-Artmed%20\(2014\).pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://evirtual.upra.ao/examples/biblioteca/content/files/med_Jose%20Carlos%20Zanelli%20-%20Psicologia,%20Organizacoes%20e%20Trabalho%20no%20Brasil-Artmed%20(2014).pdf). Acesso em: 23 fev. 2025.

SOUZA, Ronaldo Gomes. **Gênero, Sofrimento e Virilidade**: psicodinâmica do adoecimento no trabalho dos guardas civis metropolitanos de Goiânia. 2017. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2017. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/31428>. Acesso em: 03 abr. 2025.

TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. **Using multivariate statistics**. 6. ed. Boston: Pearson, 2013.

TRIERWEILLER, Andréa Cristina *et. al.* Clima organizacional: Da satisfação à motivação no trabalho entre colaboradores de uma instituição financeira. **Revista Competitividade e Sustentabilidade**, v. 7, n. 3, p. 688-709, 2020. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/comsus/article/view/24666>. Acesso em: 19 fev. 2025.