

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VALMIR RODRIGUES FURTADO

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO NA  
DELEGACIA DE POLÍCIA CIVIL DE MAFRA - SANTA CATARINA

RIO NEGRO  
2014

VALMIR RODRIGUES FURTADO

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO NA  
DELEGACIA DE POLÍCIA CIVIL DE MAFRA - SANTA CATARINA

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicado do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Acyr Seleme.

RIO NEGRO  
2014

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a toda minha família pelo apoio, principalmente à minha esposa por me acompanhar nessa jornada longa, árdua e ao mesmo tempo gratificante. Minha filha mais velha, que por muitas vezes me auxiliou em momentos difíceis. E sou imensamente grato ao amor incondicional que recebi das três filhas maravilhosas que tenho.

*“Aqueles que se sentem satisfeitos sentam-se e nada fazem.  
Os insatisfeitos são os únicos benfeitores do mundo.” (Walter  
S. Landor)*

## RESUMO

Dentro de uma organização existem diversos degraus onde cada funcionário e/ou colaborador se encaixa. Em suas funções, cada um deve ter discernimento daquilo que faz parte da sua alçada, assim como deve compreender que cada papel tem seus limites de atuação. A plenitude do comportamento organizacional é um fator mais que indispensável para a obtenção do sucesso da execução das tarefas. O conjunto total deve responder uniforme e homogeneamente no resultado final, transformando o grupo da organização em uma equipe completa pronta para a atuação nos âmbitos que lhe competem. Na Delegacia de Polícia Civil de Mafra, essa estrutura se vê necessária para o bom atendimento ao público, bem como em relação ao cumprimento das atividades diárias. O comportamento organizacional, como ferramenta e mecanismo de auxílio para a melhora do comportamento individual dentro de organizações, faz-se presente e necessário em todos os ambientes de trabalho, o qual será objeto de estudo a Delegacia de Polícia Civil de Mafra.

Palavras-chave: Comportamento, organização, execução.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	7
1.1 Apresentação/Problemática .....	7
1.2 Objetivo Geral do trabalho.....	7
1.3 Justificativas do objetivo.....	8
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....	9
3. METODOLOGIA .....	13
4. A ORGANIZAÇÃO .....	14
4.1 Descrição geral: .....	14
4.2 - Diagnóstico da situação-problema .....	14
5. PROPOSTA .....	15
5.1 Desenvolvimento da proposta .....	15
5.2 Plano de implantação .....	15
5.3 – Recursos .....	16
5.4 - Resultados esperados.....	16
5.5 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas .....	16
6. CONCLUSÃO .....	17
7. REFERÊNCIAS.....	18
APÊNDICES.....	19

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 Apresentação/Problemática**

O projeto técnico traz a influência do comportamento organizacional nos meios de trabalho, com foco na Delegacia de Polícia Civil de Mafra – Santa Catarina. O mecanismo de atendimento ao público pode ter relevância na realização das tarefas prestadas, além da satisfação do cliente, visto que este atendimento é um serviço público – o qual deve ter intuito de benfeitorias a toda a população.

A organização da Delegacia deve ser estruturada com base nas necessidades de atendimento, podendo trazer ao público uma maneira mais eficaz de responder aos questionamentos, bem como suprir necessidades de emergência e pessoas eufóricas que costumeiramente se fazem presentes no cotidiano de policiais.

Com base na vivência do dia-a-dia deste ambiente, o trabalho visa contextualizar a rotina policial, evidenciar as falhas encontradas e apontar melhorias que o comportamento organizacional pode trazer para este ambiente de trabalho.

### **1.2 Objetivo Geral do trabalho**

Com um estudo mais aprofundado sobre o que é o comportamento organizacional e como ele pode influenciar os mais diferentes tipos de ambientes de trabalho, a Delegacia de Polícia Civil de Mafra – Santa Catarina recebe o foco de análise.

O projeto objetiva estudar, analisar e apontar as falhas da organização na estrutura da Delegacia, principalmente no âmbito de atendimento ao público, assim como evidenciar as possíveis soluções baseadas no estudo sobre comportamento organizacional nos ambientes de trabalho.

## **Objetivos específicos do trabalho**

1. Analisar a influencia do comportamento organizacional no atendimento ao publico na Delegacia da Policia Civil de Mafra Santa Catarina.
2. Aplicar ações que contribuam com o atendimento ao publico na Delegacia da Policia Civil de Mafra Santa Catarina.

### **1.3 Justificativas do objetivo**

Conhecer e entender como funciona a rotina da Delegacia de Polícia Civil de Mafra – Santa Catarina é de extrema importância para apontar as falhas na estrutura organizacional da mesma para que possam ser corrigidas. Não somente procurar erros, mas também observar diversos pontos que poderiam ser otimizados caso houvesse um estudo bem elaborado sobre estes.

O comportamento organizacional fornece o mecanismo de análise para avaliar o ambiente de trabalho da Delegacia, trazendo consigo diversas melhorias que podem ser aplicadas. Estas, assim que postas em prática, podem fazer com que o trabalho seja mais ágil e eficaz, mostrando à sociedade que órgãos públicos têm condições e estrutura para um bom atendimento ao público.



## 2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O comportamento organizacional em uma estrutura prestadora de serviços se faz equivalente ao próprio serviço oferecido. Sua importância é tamanha que grande parte da eficácia produzida tem embasamento no estudo fundado no comportamento. Ele deve ser estruturado a partir do ambiente que se quer construir e do modelo de execução que se quer ter.

Conforme explica Wellington Oliveira em seu artigo científico denominado “Comparação de definições, Comportamento Organizacional”, define-se:

Os componentes exercem influências e trazem consigo informação efetiva e normas a serem usadas dentro de uma organização, tratando de trazer reverências comportamentais entre colaboradores organização, pra que proporcione entendimento dentro da dinâmica organizacional. (OLIVEIRA, 2013)

O impacto do comportamento individual de cada colaborador em uma organização traz consigo a formação do ambiente de trabalho. Como cada grupo funciona também é um tipo de estudo influente na apresentação da estrutura organizacional.

Entender o comportamento humano é um dos estudos que a organização necessita, pois as características de cada um que vai exercer a sua determinada função influenciam diretamente no desempenho do restante da equipe, refletindo em todos os sentidos no atendimento ao público. Kleber Gonçalves de Sousa, em seu artigo “Comportamento Organizacional”, elucida:

O reconhecimento da importância das habilidades interpessoais dos executivos está relacionado à necessidade das organizações de conseguir e reter funcionários com alto nível de desempenho. Independentemente das condições do mercado de trabalho, funcionários que se destacam estão sempre em falta. Empresas com a reputação de serem bons locais de trabalho levam uma grande vantagem. A qualidade do trabalho e o apoio recebido no ambiente de trabalho são muito mais importantes. (SOUSA, 2010)

O objetivo do estudo de cada indivíduo é o aproveitamento das suas características pessoais para a execução de um bem maior, como o bom

atendimento no serviço público, por exemplo. A exploração da diversidade de funcionários é fundamental para que o gestor possa desenvolver uma boa equipe com todos os elementos adequados para a finalização com sucesso da tarefa a ser desenvolvida.

O indivíduo não desenvolve seu desempenho no trabalho a partir de características que adquiriu no mesmo, pelo contrário, sua estrutura já foi formada anteriormente, sendo aplicada agora no ambiente onde desenvolve sua rotina. Baseando-se neste princípio é que surge o estudo de comportamento organizacional. Ligia Maria Fonseca Affonso e Henrique Martins Rocha explicam:

Os estudos sobre o comportamento humano se apresentam como uma das áreas mais complexas para a pesquisa, dentro ou fora das organizações. O nível de motivação e satisfação das pessoas está entre as variáveis causais mais importantes dos aspectos comportamentais do ser humano, pois cada um de nós é dotado de um índice significativo desses aspectos. Entre os fatores envolvidos no processo produtivo são os seres humanos os que assumem maior importância, pois são os indivíduos que serão capazes de aumentar ou diminuir a produtividade, de melhorar ou piorar a qualidade de um serviço e, ainda, gerar maior ou menor lucro para as organizações. (AFFONSO E ROCHA, 2010)

No setor público, a estrutura organizacional que se tem presente no Brasil atualmente é de pleno atendimento à sociedade. A maior busca é a melhoria na produtividade e elevação da qualidade, fundamentais para organizações que visam o bem social. A constatação de habilidade, conhecimentos e capacidades dos colaboradores são úteis para a boa execução dos serviços prestados.

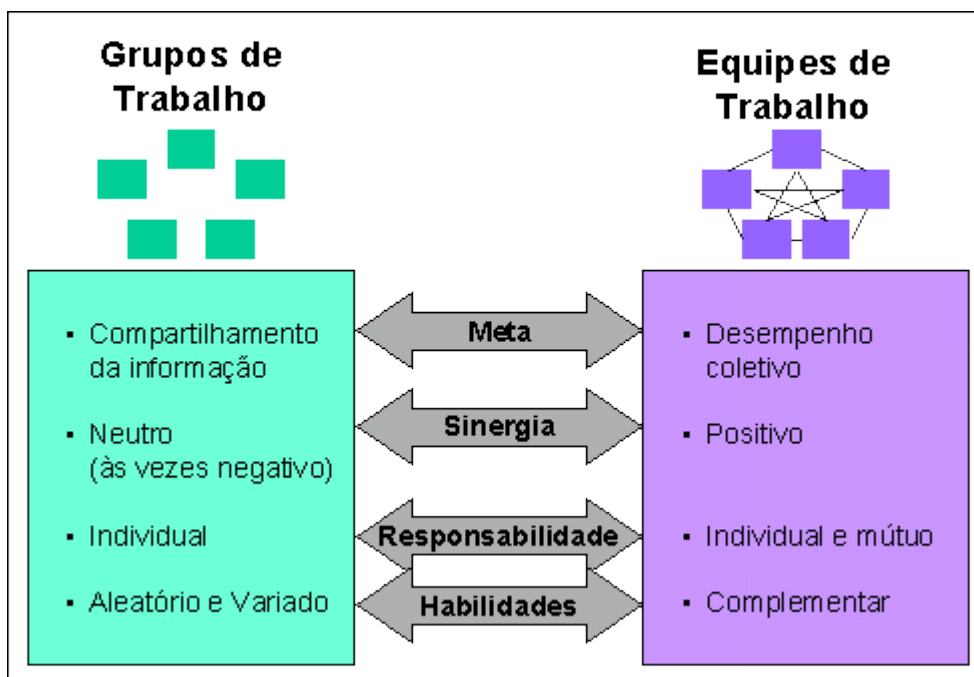
Nesse sentido, a qualidade de trabalho influencia diretamente no tipo de serviço que será prestado. Pois se a pessoa tem uma boa remuneração, um cargo com atribuições agradáveis e prestativas e uma boa relação com o seu superior, as chances do comportamento organizacional ser otimizado é bem maior. Ainda de acordo com Affonso e Rocha:

Os servidores públicos com os quais os clientes-cidadãos interagem, exercem importante papel na percepção que o cliente terá da qualidade do serviço. Dos servidores públicos dependerá a satisfação dos clientes. Evidentemente, o homem é o elemento chave no processo de gestão da Qualidade: da motivação e do comprometimento das pessoas vai depender o sucesso da sua aplicação prática. (AFFONSO E ROCHA, 2010)

Com estes pilares dentro do serviço público é que se cria a ligação para uma análise mais profunda sobre o comportamento organizacional. Podendo, a partir

disso, avaliar e entender como o atendimento ao público sofre influências com a boa – ou má – estrutura do ambiente de trabalho.

O conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho pode ser explicado pelo seguinte quadro:



Autoras: Gabriela Barboza, Dinara Batista e Juliana Carvalho

José Arimatés de Oliveira explica sobre o comportamento organizacional e os principais desafios da administração dos gestores:

Administrar pessoas é o principal desafio para as organizações; Os gestores devem entender a perspectiva estratégica que há na Gestão de Pessoas. Gestão de Pessoas integra várias áreas de conhecimento: psicologia, sociologia, engenharia, direito, medicina e outras.

Em diversos setores, como o público, é mais difícil desenvolver boas administrações, visto que cargos como estes são dados por confiança. É preciso ter uma cultura organizacional mais voltada ao funcionário, de forma que ele possa responder no atendimento ao público. Márcio Reinaldo De Lucena Ferreira explica:

A redemocratização do país e a globalização trouxeram em seu bojo o aumento das demandas sociais e a conseqüente necessidade do Estado em supri-las, o que acarretou a busca de um novo modelo de gestão, que proporcionasse mais eficiência e participação da sociedade, já que o modelo burocrático se apresentava insuficiente para atender a nova realidade. Dentro desse contexto, desenvolver uma área de gestão de pessoas que proporcione mais eficiência e eficácia se apresenta como estratégico. (FERREIRA, 2008)

Dessa forma, fica mais claro evidenciar a real necessidade nos órgãos que necessitam de gestão, ainda que no setor público, sob o aspecto organizacional. Observando que as lideranças são fundamentais para conseguir uma forma plena de estabilidade em uma organização. Mediante esse aspecto, Ferreira ainda fala um pouco sobre as principais diferenças entre a parte pública e o setor privado:

A administração de recursos humanos no setor público possui algumas peculiaridades que são oriundas da própria natureza das organizações que compõem esse setor. Uma organização do setor público difere em muito de uma organização do setor privado. Dentre as divergências entre esses dois tipos de organização se pode citar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção, e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, além de outros. Dessa forma, quando se fala de recursos humanos no setor público se faz necessário atentar para uma realidade diversa daquela já consagrada nas organizações privadas. Como foi dito acima, uma das diferenças entre uma organização privada e uma pública é a finalidade destas. Quando uma empresa do setor privado contrata um funcionário para fazer parte do seu quadro, ela espera que ele consiga contribuir para aumentar os lucros da empresa. Por sua vez, quando uma organização do setor público contrata uma pessoa ela espera que ele consiga aumentar os índices de eficiência e eficácia que não necessariamente corresponde a lucro, e sim a uma melhor prestação de serviços a sociedade. (FERREIRA, 2008)

Sendo assim, a partir da explanação do que é comportamento organizacional no setor público, pode-se avaliar como isso se dará na Delegacia de Polícia Civil de Mafra – Santa Catarina.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia deste trabalho é Estudo de Caso, no qual se apresenta um ambiente (empresa ou não) e sua funcionalidade, com traços específicos a serem abordados no tema. Primeiramente é desempenhada a análise sobre os fatos atuais, em seguida são apresentados os conceitos científicos para esclarecimentos e depois são mostradas as possíveis soluções baseadas no estudo desenvolvido no decorrer do trabalho.

Por meio desse método, é possível trazer artigos sobre o tema estudado, analisar e explicar como eles funcionam na sociedade brasileira, em especial nos órgãos públicos e qual o impacto na Delegacia de Polícia Civil de Mafra – Santa Catarina.

## **4. A ORGANIZAÇÃO**

A organização estudada onde o projeto técnico foi baseado para fazer sua análise é a Delegacia de Polícia Civil de Mafra – Santa Catarina.

### **4.1 Descrição geral:**

Nome: Delegacia de Polícia Civil de Mafra – Santa Catarina.

Origem: Órgão Público.

Serviço: Serviço Público para manter o bem-estar social.

Área de atuação: Mafra – Santa Catarina.

Orçamento Anual: R\$ 900.000,00

Número de Funcionários: 35

Instalações Físicas: Prédio próprio.

### **4.2 - Diagnóstico da situação-problema**

No decorrer dos anos o serviço público foi sendo mal conceituado pelo público em geral, onde muitas pessoas deixam de procura-lo, mesmo quando dele necessitam. Por vezes não se trata da falta de eficácia dos serviços prestados, mas da má receptividade e atendimento ao público.

Diante desta situação, ao analisar a Delegacia de Polícia Civil de Mafra – SC, vê-se que o público em geral busca o atendimento mediante situações de alto estresse e tensão, sendo necessária uma lapidação antes da execução dos serviços.

O atendimento na Delegacia precisa ocorrer de forma clara e eficaz, de forma a explorar o real problema, visto que a maioria daqueles que buscam este serviço, chegam aparentemente abalados e aflitos. Em frente a isso, a organização precisa de métodos mais elaborados para conseguir um bom atendimento a este tipo de público específico.

## **5. PROPOSTA**

Com este projeto técnico visa-se explorar o atendimento ao público na Delegacia de Polícia Civil de Mafra – Santa Catarina e entender as principais necessidades do público. Com esse diagnóstico, pretende-se criar um comportamento organizacional e estrutural na Delegacia, a fim de evidenciar os métodos mais eficazes de atendimento com a equipe já existente.

### **5.1 Desenvolvimento da proposta**

Em primeira instância é necessário revisar as atuais funções que estão sendo desenvolvidas por cada um. Recolocar cada qual para desempenhar seu papel primário, é o primeiro passo, para, em seguida, visualizar como encaixar essas funções em um quadro de equipe.

Ao verificar as necessidades do público, é preciso definir como o grupo vai funcionar para supri-las. Com as funções reposicionadas, coloca-las dentro da equipe geral, de forma que cada qual faça parte de uma parte do processo, sem deixar de entender como o todo funciona.

### **5.2 Plano de implantação**

O início da mudança deve visualizar as atribuições de cada policial, quais trabalhos já desenvolveu na Delegacia e quais funções mais lhe agrada cumprir no ambiente de trabalho. Com estas respostas fica mais fácil desenvolver uma organização com funcionários que estejam bem colocados dentro da equipe.

A estratégia visa recolocar o quadro de funcionários de acordo com suas funções e atribuições, bem como observar os aspectos pessoais de cada um. Mediante isso, responsabilizar os superiores pela monitoração do atendimento ao público, para que ele aconteça de forma eficaz e zelosa.

### **5.3 - Recursos**

Para a implantação deste projeto de reajuste no comportamento organizacional na Delegacia de Polícia Civil de Mafra – Santa Catarina será necessário de verba para a contratação de uma equipe de recursos humanos, de material e ministradores de cursos para um bom atendimento ao público, além de incentivo financeiro para aqueles que visarem se especializar na área de gestão pública.

### **5.4 - Resultados esperados**

Um método eficaz para quantificar e medir a qualidade do serviço prestado é uma avaliação de atendimento ao final do mesmo. Através de uma folha com perguntas a respeito do atendimento, ficará mais claro a identificação da eficácia da implantação das mudanças sugeridas.

Nesse aspecto também é válido deixar uma urna com papéis disponíveis para sugestões e reclamações, assim, anonimamente o público pode deixar sua opinião. Dessa forma, além da verificação do sucesso da nova organização, é possível verificar se há mais modificações a ser feitas.

### **5.5 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas**

Com a implantação de uma organização eficaz na Delegacia de Polícia Civil, os problemas esperados são a não adequação de muitos policiais com a mudança e, por consequência, a má execução dos serviços e atendimento ao público, comprometendo a eficiência da Delegacia como um todo.

Para corrigir esses problemas, deve haver uma boa fiscalização para que, assim que forem identificados os policiais que estejam tendo problemas de adaptação, estes possam passar por cursos de iniciação e palestras para melhor entendimento dos novos métodos postos em prática.



## 6. CONCLUSÃO

Com esse trabalho pôde-se avaliar o quanto o comportamento organizacional pode fazer grande diferença no setor público. Em um órgão específico, no caso a Delegacia de Polícia Civil de Mafra – Santa Catarina, as medidas tomadas para avaliar o ambiente de trabalho podem ser mais direcionadas.

Os impactos podem ser medidos e os resultados ficam mais fáceis de serem esperados. Por isso, a boa avaliação é sempre necessária para quantificar quais as principais falhas no sistema, para, após a percepção das mesmas, sejam elaborados modos de otimizá-las e bani-las da organização.

Através desse trabalho foram observadas quais as medidas que podem ser tomadas na Delegacia para que o atendimento ao público seja melhorado. Observando o tipo de público atendido, quem são aqueles que irão atendê-los e como eles estão preparados para isso.

As soluções trazidas são meios simples e eficazes de melhorar o ambiente de trabalho, deixando os funcionários mais satisfeitos, bem como aprimorar a forma de tratar o público e as suas dúvidas em situações delicadas como as quais os policiais civis encontram e encaram todos os dias em suas rotinas de trabalho.

## 7. REFERÊNCIAS

CALDEIRA, Jorge. **Mauá: empresário do Império**. São Paulo, Companhia das Letras, 1995

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: explicitação das normas da ABNT**. 13. ed. Porto Alegre: S.N., 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa, Sílabo, 1997.

VAN GENNEP, Arnold. **Os ritos de passagem**. Petrópolis, Vozes, 1978.

OLIVEIRA, Wellington. **Comparação de definições, Comportamento Organizacional**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/definicao-de-comportamento-organizacional/5310/>> em 27/08/2013, às 17h55min.

SOUSA, Kleber Gonçalves de. **Comportamento Organizacional**. Disponível em:<<http://www.webartigos.com/artigos/comportamento-organizacional/47042/>> em 31/08/2013, às 03h12min.

BARBOZA, Gabriela e outras. **Grupos De Trabalho X Equipes De Trabalho**. Disponível em: <<http://ascoresdonossopensamento.blogspot.com.br/2011/06/grupos-de-trabalho-x-equipes-de.html>> em 15/09/2013 às 23h52min.

OLIVEIRA, José Arimatés de. **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Disponível em: <[http://www.portal.rn.gov.br/content/aplicacao/search\\_escola/arquivos/pdf/gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20e%20comportamento%20organizacional.pdf](http://www.portal.rn.gov.br/content/aplicacao/search_escola/arquivos/pdf/gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20e%20comportamento%20organizacional.pdf)> em 17/09/2013 às 06h31min.

FERREIRA, Márcio Reinaldo De Lucena. **Gestão de Pessoas no Setor Público: análise do processo de socialização de novos concursados**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/17095942/GESTAO-DE-PESSOAS-NO-SETOR-PUBLICO>> em 22/09/2013 às 19h23min.

## APÊNDICES

Formulário sugerido para utilizar na avaliação de satisfação do público:

1. Como você avalia o atendimento prévio que recebeu na Delegacia de Polícia Civil de Mafra?

Ruim       Regular       Bom       Ótimo

Outro: \_\_\_\_\_

2. Você considera o seu problema entendido e resolvido?

Sim       Não

Outro: \_\_\_\_\_

3. Você considera o policial que lhe atendeu apto para interagir com o público?

Sim       Não

Outro: \_\_\_\_\_

4. Você diria a terceiros que o atendimento na Delegacia de Polícia Civil de Mafra é de nível satisfatório?

Sim       Não

Outro: \_\_\_\_\_

5. Você possui sugestões para o melhoramento do atendimento ao público na Delegacia de Polícia Civil de Mafra?

\_\_\_\_\_