

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCSO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**NOELSON JOSÉ FERREIRA CARNEIRO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** estudo de caso no 6º Batalhão da Polícia Militar do  
Estado do Maranhão

São Luís  
2014

**NOELSON JOSÉ FERREIRA CARNEIRO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** estudo de caso no 6º Batalhão da Polícia Militar do Estado do Maranhão

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís  
2014

Carneiro, Noelson José Ferreira

Clima Organizacional: estudo de caso no 6º Batalhão da Polícia Militar do Estado do Maranhão / Noelson José Ferreira Carneiro. – São Luis, 2014.

78 f.

Impresso por computador (Fotocópia).

Orientador: Ademir da Rosa Martins.

Monografia (Grduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2014.

1. Clima organizacional – Polícia Militar – Maranhão. 2. Servidores militares – Percepção. I. Título.

CDU 005.32:355.511.6 (812.1)

**NOELSON JOSÉ FERREIRA CARNEIRO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** estudo de caso no 6º Batalhão da Polícia Militar do Estado do Maranhão

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 15 / 07 / 2014

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins (Orientador)

---

Prof.<sup>a</sup> Ms. Vilma Moraes Heluy (1<sup>a</sup> Examinadora)

---

Prof.<sup>a</sup> Ms. Amanda Ferreira Aboud De Andrade (2<sup>a</sup> Examinadora)

Dedico aos meus amados pais,  
Edmilson José Castro Carneiro e Maria  
Vitória Ferreira Carneiro, pelo  
incondicional amor e dedicação à família.

## AGRADECIMENTOS

Ao Altíssimo pelo acompanhamento nas empreitadas e constante presença em minha vida e de minha família.

Aos meus pais Edmilson José Castro Carneiro e Maria Vitória Ferreira Carneiro, por todo amor dedicado aos filhos e à família.

A minha esposa pelo amor e companheirismo dedicado a mim, de forma incondicional.

Aos meus irmãos Framilson José Ferreira Carneiro, Eudimilson José Ferreira Carneiro, Urielson José Ferreira Carneiro (*in memoriam*), e Gevizelse Hálane Ferreira Carneiro, pela fraternidade cheia de carinho, amizade e amor.

As minhas sobrinhas Edyelle Hálane Sacramento Carneiro e Sandrielle Hálane Sacramento Carneiro, por enriquecerem, ainda mais, a minha vida de felicidade e o meu coração de amor.

Ao Ten. Cel. Luís Manoel da Silva e ao Maj. Aritanã Lisboa do Rosário, pelas autorizações concedidas para a realização deste trabalho.

A todos os professores do nosso País, pela realização da transferência de conhecimento que tanto bem faz à sociedade brasileira, e em especial ao Prof. Ademir da Rosa Martins pela orientação deste trabalho e por toda a atenção que dedica a seus alunos.

Aos amigos do Curso de Administração da UFMA Alzindo Campos, Daniel Adler, Daniel Lima, Elielma Silva, Hilcilene Gouveia, Jailson Ribeiro, Josilene Romeiro, Júlio César, Kleyton Mendes, Luis Fernando, Raimundo Nonato e Raissa Padilha, pela amizade e companheirismo.

A todos os demais dentre familiares, amigos e colegas que de uma forma ou de outra contribuíram para a chegada deste momento.

## RESUMO

Este trabalho concretiza um estudo quanto à mensuração do clima organizacional do 6º Batalhão da Polícia Militar do Maranhão, analisando a percepção dos servidores militares da unidade policial, referentes às dimensões influenciadoras do clima interno como salários, benefícios, liderança, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, comprometimento, reconhecimento, comunicação, estabilidade, estrutura organizacional possibilidade de progresso profissional, condições físicas de trabalho, segurança do trabalho, imagem da organização, saúde, vida social, férias e lazer e situação financeira. Tais fatores foram considerados na pesquisa devido a análise e compilação de alguns modelos já existentes. Como técnica de avaliação foi utilizado a aplicação de um questionário contendo 50 afirmações correspondentes as dimensões mencionadas. Conforme os resultados da pesquisa entre os servidores da organização há satisfação quanto à maioria das questões analisadas e insatisfação apenas em três das dezoito sendo estas relacionadas às questões salariais, condições da estrutura física e reconhecimento. Desse modo, apesar da relevância dos aspectos de insatisfação que precisam ser melhorados, o clima avaliado dentro da organização pôde ser considerado como bom ou positivo.

Palavras-chave: Clima organizacional. 6º Batalhão da Polícia Militar do Maranhão. Percepção. Servidores militares.

## **ABSTRACT**

This work embodies a study regarding the measurement of organizational climate of the 6th Battalion of the Military Police of Maranhão, analyzing the perception of military employees of the police unit concerning influential dimensions of internal climate as salaries, benefits, leadership, teamwork, interpersonal relationships, commitment, recognition, communication, stability, opportunity for advancement organizational structure, physical working conditions, job security, organizational image, health, social life, holidays and leisure and financial situation. Such factors was included in the survey because the analysis and compilation of some existing models. As assessment technique it was applied a questionnaire containing 50 statements corresponding dimensions mentioned. As the survey results among servers within the organization there is satisfaction with most of the issues discussed and dissatisfaction in only three of the eighteen these being related to salary issues, conditions of the physical structure and recognition. Thus, despite the relevance of the aspects of dissatisfaction that need to be improved, the individual within the organization climate could be considered good or positive.

Keywords: Organizational climate. 6th Military Police Battalion of Maranhão. Perception. Military servers.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Modelo de pesquisa de clima interno de Litwin e Stringer .....	20
Quadro 2 – Modelo de pesquisa de clima interno de Kolb .....	21
Quadro 3 – Modelo de pesquisa de clima interno de Sbragia .....	22
Figura 1 – Imagem aérea das instalações do 6º BPM .....	34
Mapa 1 – Representação cartográfica da área de competência do 6º BPM .....	35
Quadro 4 – Bairros que compreendem a área de atuação do 6º BPM .....	36
Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados.....	47
Gráfico 2 – Faixa etária de idades dos entrevistados .....	48
Gráfico 3 – Tempo em serviço dos entrevistados .....	48
Gráfico 4 – Nível de Escolaridade dos entrevistados.....	49
Gráfico 5 – Percentual por dimensão – salário e benefícios .....	51
Gráfico 6 – Percentual por dimensão – liderança, trabalho em equipe e relacionamento interpessoal .....	53
Gráfico 7 – Percentual por dimensão – comprometimento, reconhecimento e comunicação.....	55
Gráfico 8 – Percentual por dimensão – estabilidade, estrutura hierárquica e possibilidade de progresso profissional .....	57
Gráfico 09 – Percentual por dimensão – condições físicas de trabalho, segurança no trabalho e imagem da organização .....	59
Gráfico 10 – Percentual por dimensão – saúde, vida social, férias e lazer e situação financeira .....	62
Gráfico 11 – Percentual geral das dimensões.....	63
Gráfico 12 – Percentual geral das dimensões por faixa etária .....	65
Gráfico 13 – Percentual geral das dimensões por gênero .....	66

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dimensões do clima – salário e benefícios .....	50
Tabela 2 – Dimensões do clima – Liderança, trabalho em equipe e relacionamento interpessoal.....	52
Tabela 3 – Dimensões do clima – comprometimento, reconhecimento e comunicação .....	54
Tabela 4 – Dimensões do clima – estabilidade, estrutura hierárquica e possibilidade de progresso profissional .....	56
Tabela 5 – Dimensões do clima – condições físicas de trabalho, segurança do trabalho e imagem da organização .....	58
Tabela 6 – Dimensões do clima – saúde, vida social, férias e lazer e situação financeira .....	61

## **LISTA DE SIGLAS**

PM – Polícia Militar

PMMA – Polícia Militar do Estado do Maranhão

6º BPM – Sexto Batalhão de Polícia Militar

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2 CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>14</b>
2.1 Origem do estudo de clima organizacional .....	15
2.2 Tipos de clima organizacional .....	16
2.3 Pesquisa de clima organizacional .....	17
2.4 Técnicas e modelos de pesquisa de clima .....	18
<b>3 QUESTÕES QUE INFLUEM NO CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>24</b>
3.1 Cultura organizacional .....	24
3.2 Liderança .....	26
3.3 Motivação e clima organizacional.....	29
<b>4 DESCRIÇÃO DO CASO: 6º Batalhão da Polícia Militar do Maranhão</b> .....	<b>32</b>
4.1 Percurso histórico .....	32
4.2 Área de competência .....	33
4.3 Estrutura organizacional .....	37
4.4 Missão .....	38
4.5 Valores e deveres dos servidores da organização .....	39
<b>5 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>40</b>
5.1 Delimitação do estudo .....	40
5.2 Métodos utilizados .....	41
5.3 Meios técnicos aproveitados .....	42
5.4 Universo e amostra da pesquisa .....	42
5.5 Coleta de dados.....	43
<b>6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	<b>45</b>
6.1 Perfil dos respondentes .....	47
6.2 Análise e interpretação das dimensões internas à organização .....	49
6.3 Análise e interpretação das dimensões externas à organização.....	60
6.4 Interpretação geral das dimensão do clima.....	63
6.5 Apontamentos percebidos na análise da pesquisa .....	64
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>69</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para que as organizações consigam prestar um serviço de qualidade, precisa-se que elas mantenham seus integrantes qualificados e satisfeitos com o serviço. Saber se há uma satisfação ou uma insatisfação, ou seja, se o clima organizacional está bom ou ruim é tarefa primordial para os gestores das organizações, pois o clima interno tem influência direta no comportamento do pessoal de uma organização e, por consequência, em seus serviços, influenciando assim na produtividade organizacional.

Para a justificativa argumenta-se que todas as organizações são constituídas por pessoas e que a interação delas com o ambiente interno e externo à organização proporcionam resultados em suas ações profissionais, implicando em várias formas de execução de suas tarefas. Sendo assim, a satisfação dos funcionários de qualquer organização é fundamental, pois reflete diretamente na qualidade e no bom desempenho organizacional. Então, reafirma-se a importância deste trabalho, pois ele tem a finalidade de contribuir com a organização objeto de estudo, no caso Sexto Batalhão da Polícia Militar do Maranhão (6º BPM – PMMA), a fim de que ele conheça a visão que seus funcionários estão tendo da organização e utilize esse conhecimento para melhorar o ambiente interno de trabalho e, assim, a qualidade dos seus serviços que são prestados à sociedade.

Deste modo, o objetivo maior deste estudo foi analisar o clima organizacional do Sexto Batalhão de Polícia, da Polícia Militar do Estado do Maranhão a partir da percepção dos seus funcionários militares tomando como base algumas dimensões que influenciam o clima organizacional e em segundo plano investigar a percepção dos policiais militares do Sexto Batalhão (6ºBPM) em relação a algumas dimensões internas e externas a esta unidade policial militar, como também identificar sugestões para a melhoria do clima organizacional no batalhão policial em questão e evidenciar a importância da pesquisa de clima interno para as organizações.

Sobre o aspecto metodológico bastante amplo e variado utilizado nesta pesquisa do tipo exploratória, foi o estudo de caso selecionado, pelo qual encontrou-se uma forma de aprofundar o conhecimento de um problema não completamente delineado a respeito da percepção do clima interno por parte dos funcionários do 6º Batalhão da Polícia Militar do Maranhão. Segundo Gil (1996) estudo de caso é um meio mais amplo e detalhado de conhecer um ou poucos objetos, através de um

estudo mais específico. Assim, este método foi muito produtivo para estimular a compreensão e sugestão de questões dessa pesquisa. Neste estudo de caso envolve-se o exame de registros já existentes em revistas, artigos publicados, sítios da rede mundial de computadores e livros como também a observação da ocorrência do fato através de questionário estruturado aplicado junto aos servidores, da organização em questão, para obtenção de dados analisados acerca de uma conclusão sobre o clima organizacional da referida unidade administrativa da Polícia Militar (PM).

Quanto ao conteúdo, este trabalho está dividido em seis capítulos, além do introdutório, que é o primeiro. Assim, no segundo expõem-se os aspectos conceituais relacionados ao clima organizacional, como definições, origem e tipos de clima, nesta mesma parte aborda-se também a pesquisa de clima com seu conceito, sua importância para as organizações, e também as técnicas e os modelos de pesquisa mais conhecidos. Já no terceiro, exibem-se alguns fatores que incidem diretamente no clima organizacional, como a cultura organizacional, onde é enfatizada sua relação com o clima interno; a liderança, mencionando seus conceitos, estilos, teorias e também sua relação com o clima humano; e, reporta-se ainda, à afinidade da motivação com o clima organizacional destacando sua correlação e as teorias motivacionais mais estudadas. No quarto capítulo expõe-se a descrição do caso estudado, o Sexto Batalhão da Polícia Militar do Maranhão, nesta exposição é apresentado um breve histórico da organização, suas atividades, suas atribuições e os aspectos internos característicos do órgão estudado. No quinto tópico se aplica a descrição dos aspectos metodológicos da pesquisa, como sua delimitação, os métodos e técnicas utilizados além de descrever também, o universo, a amostra e a coleta de dados. Enquanto que na sexta parte do trabalho realiza-se a análise e a interpretação dos dados, e também são indicadas alternativas para melhoria do clima. E o último foi aproveitado para as considerações finais.

## **2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Todos os gestores e estudiosos da área de recursos humanos concordam que um ambiente de trabalho positivo e saudável se transforma em maior rentabilidade para as organizações, mas para que isso possa ocorrer é necessário que o setor de gestão pessoal atue de forma estratégica e que funcione como agente de mudanças, indo além do simples gerenciamento do capital humano.

Sobre clima organizacional, Chiavenato (2004) diz que é a denominação dada para o indicador do grau de satisfação dos membros de uma organização, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade da organização, ou seja, uma imagem do nível de ânimo ou grau de satisfação dos colaboradores da organização, em dado momento.

Segundo os autores Bergamini e Coda (1997), a palavra clima tem origem no grego *klima* e seu significado se relaciona com tendência e inclinação. A bibliografia constituída sobre clima organizacional demonstra que há semelhança nas definições apresentadas pelos autores, a maior parte deles delibera clima organizacional como uma mostra de sentimentos dos empregados em relação a aspectos próprios da organização em que trabalham. Esses aspectos organizacionais que são percebidos pelos colaboradores podem acarretar satisfação ou insatisfação. Sendo assim, clima organizacional pode ser entendido como a percepção coletiva que as pessoas têm da organização em que atuam, através do experimento de práticas, políticas, estrutura, processos, sistemas e inovações organizacionais.

Assim, Maximiano (2009, p 159) afirma que “Em essência, o clima organizacional é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores”.

Mas para Bergamini e Coda (1997), clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

Então, compreende-se que clima organizacional ou clima interno é a denominação dada para o indicador do grau de satisfação dos membros de uma organização, em relação a diferentes aspectos da realidade organizacional, ou uma imagem do nível de ânimo ou grau de satisfação dos colaboradores da organização, em determinado momento, relacionado com experimento de práticas, políticas, estrutura, processos, sistemas e inovações organizacionais.

## 2.1 Origem do estudo de clima organizacional

Observa-se que desde a origem da administração como ciência a área de recursos humanos vem se fortalecendo no meio organizacional, principalmente nas últimas décadas. Em 1912, Frederick Taylor já afirmava que a função do gestor é observar o caráter, a natureza e o desempenho de cada trabalhador, com o objetivo de descobrir suas limitações e as possibilidades de desenvolvimento através do treinamento. (LUZ, 2010).

Contudo, a gestão com ênfase nas pessoas tem sua origem a partir dos estudos que advieram com a teoria das relações humanas que por sua vez iniciou-se com as pesquisas de Elton Mayo e seus seguidores, estes em seus estudos entenderam que não eram as estruturas físicas de uma organização as responsáveis pela eficácia no cumprimento dos trabalhos, mas as relações existentes entre as pessoas da empresa e que o homem não é motivado por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais e simbólicas.

Porém, o surgimento do estudo do clima organizacional ocorreu a partir da década de 1930, com os estudos de Kurt Lewin. De acordo com Vázquez citado por Keller e Aguiar (2009), o trabalho realizado por Lewin, Lippitt e White, a respeito dos estilos de liderança grupal, insere o clima organizacional como uma ligação existente entre o ser humano e o ambiente. Nesse contexto, “clima se refere às distintas situações que se originam como consequência da utilização dos tipos de liderança” (VÁZQUEZ apud KELLER; AGUIAR, 2009, p. 2).

Palácios e Freitas (2006, p. 46) afirmam que o “clima é um elemento de fundamental importância na compreensão do comportamento e efetividade da organização.” E ainda segundo as autoras, o termo clima foi discutido pela primeira vez em 1939 por Lewin, Lippitt e White como algo relacionado aos grupos, e desde essa época estudiosos se preocupam em dar um conceito apropriado e convincente ao assunto.

Com o advento da Segunda Guerra Mundial, cresceu o interesse dos psicólogos sociais em estudar e pesquisar o comportamento humano, sendo o clima organizacional levado em consideração a partir das análises do comportamento e da satisfação do trabalhador nas organizações. Temas como motivação, relações



humanas, dinâmicas em grupo, treinamento e liderança tornaram-se relevantes no campo das ciências organizacionais.

Na década de 60 e 70, os conceitos sistêmicos de organização aberta e a ênfase no desenvolvimento dos funcionários ganharam espaço no mundo organizacional. Desse modo, houve a valorização das pessoas nos resultados da produção das organizações. É nesta visão sistêmica que surge com maior força o conceito de clima organizacional. Com o passar dos anos, muitos teóricos dedicaram-se ao tema, surgindo inúmeras pesquisas e publicações. Tem-se que, quanto mais passam as décadas, mais o tema torna-se atual, instigante e inovador, pois no centro de qualquer ação organizacional estão as pessoas e por mais que a tecnologia desenvolva-se, as pessoas continuarão sendo de extrema importância para os resultados das organizações.

De acordo com Silva citado por Lemos (2007), o estudo do clima organizacional no Brasil, teve início na década de 70, com o trabalho de Saldanha em 1974, que analisou o bem-estar psíquico dos membros da organização, o desempenho do psicólogo organizacional e a importância de desenvolver táticas a fim de propiciar um ambiente melhor para a execução das atividades.

Assim, a área de recursos humanos mantém-se em constante crescimento e vem tornando-se, assim, em uma área estratégica para as organizações contemporâneas que vivenciam um mundo competitivo e globalizado. A busca pelo conhecimento comportamental das pessoas que formam a organização supera as preocupações com o setor de produção, de finanças e marketing de uma organização.

## **2.2 Tipos de clima organizacional**

Alguns dos autores que discorrem sobre clima organizacional o classificam em três tipos e atribuem a eles características negativas, neutras e positivas, enquanto que outros apresentam somente dois tipos, um com características positivas e o outro com negativas segundo a concretização dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, segundo Luz (2010), o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Assim, ele é bom quando prevalecem as atitudes positivas que oferecem ao trabalho um ambiente alegre, de confiança, entusiasmo, satisfação, motivação,

comprometimento por parte dos colaboradores. Já, quando é prejudicado ou ruim, afeta de forma negativa o ânimo dos colaboradores, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, conflitos, desinteresses pelo trabalho, resistência a ordens, ruído nas comunicações e competições exacerbadas.

Para Edela citado por Lima e Albano (2002, p. 4), o clima organizacional se divide em “clima desumano, clima tenso e clima de tranquilidade.” No clima desumano é dado demasiado valor a tecnologia; no clima tenso há pressão para a realização de tarefas rígidas e burocráticas; no clima de tranquilidade e confiança a dedicação ao trabalho é tão importante quanto o desenvolvimento da amizade e do companheirismo.

Porém, para Chiavenato (2003, p. 610), “o clima de uma empresa pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização”.

Desse modo, percebe-se que o clima organizacional pode ser considerado favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral do público interno. E desfavorável quando este público se encontra frustrado por causa de qualquer aspecto relacionado à organização que não corresponda suas necessidades.

### **2.3 Pesquisa de clima organizacional**

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de gestão estratégica, pois proporciona aos administradores condições de direcionar suas ações e as estratégias organizacionais para: a busca da coesão entre a cultura e as ações efetivas da organização; o crescimento e desenvolvimento de seus liderados; a integração dos processos internos; a otimização de sua comunicação e minimização da burocracia; além de identificar as necessidades de capacitação do pessoal e de formas de focar em seus integrantes; para que consigam aperfeiçoar as ações gerenciais.

Sobre a pesquisa de clima interno Luz (2010, p. 37- 38) menciona que:

A pesquisa de clima, também conhecida como Pesquisa do Clima Humano, Pesquisa de Atitudes, é um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las [...] A pesquisa de clima identifica tanto problemas reais no campo das relações de trabalho como problemas potenciais, permitindo sua prevenção através do aprimoramento ou da adoção de determinadas políticas de pessoal.

A pesquisa de clima interno é um importante instrumento na gestão. Pois as avaliações são utilizadas para se mensurar os empenhos da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância. Sendo que, a avaliação produz informações que podem ser usadas de forma a contribuir para a tomada de decisão, elevação da produtividade e melhoramento dos produtos e do desempenho organizacional. Pode-se entender então, que a pesquisa de clima organizacional é um estudo que possui grande importância por fornecer aos gestores subsídios sobre aspectos que incidem diretamente na execução da tarefa da organização pelo empregado.

Assim, Bergamini e Coda (1997, p. 99) diz que “a essência dos subsídios da pesquisa de clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como um ponto de partida igualmente válido para a mudança e o desenvolvimento organizacional”.

Desse modo, a pesquisa de clima organizacional tem, através de um mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, a finalidade de dá condições para a organização analisar o seu ambiente, bem como o conjunto de fatores de percepção que caracterizam a satisfação ou insatisfação dos colaboradores (empregados) da empresa. Portanto a pesquisa do clima organizacional mantém grande relevância por incidir diretamente na forma de como as organizações podem direcionar seus esforços na administração do seu capital humano.

## **2.4 Técnicas e modelos de pesquisa de clima**

A técnica predominante na pesquisa de clima organizacional é o questionário. Podendo ser aplicado na empresa inteira com caráter sigiloso das respostas já que não é obrigatória a identificação.

Para Guimarães (2004) o questionário deve compor questões ou afirmações que indicarão o pensamento do público interno sobre uma série de aspectos

relacionados com a organização. Luz (2010) afirma que os custos para concretização da pesquisa de clima são relativamente baixos, pois não exige espaço físico apropriado para sua aplicação.

Pode-se usar também a entrevista como técnica de obtenção de dados na pesquisa de clima interno, porém afirma-se que a falta do anonimato é uma grande desvantagem dessa técnica. As características negativas apontadas por Luz (2010) quanto às entrevistas são: quebra o anonimato da pesquisa; método mais demorado do que o questionário; e maior custo, pois exige pessoa tecnicamente habilitada para realiza-la, e quando o número de respondentes for elevado, serão necessários vários entrevistadores e isso pode causar um possível comprometimento da uniformidade e neutralidade dos entrevistadores no julgamento das respostas.

Além da entrevista individual outra técnica que se utiliza na avaliação do clima organizacional é o painel de debates que nada mais é do que senão uma entrevista realizada em grupo, onde cada componente do grupo defende um posicionamento sobre determinados temas abordados, permitindo assim a extração de dados sobre a opinião de todos os envolvidos no debate. Porém como na entrevista, a quebra do anonimato configura grande desvantagem dessa técnica de pesquisa.

Sobre modelos de clima interno, Bispo (2006) apresenta três, como principais modelos, desenvolvidos especialmente para a pesquisa de clima organizacional sendo o modelo de Litwin e Stringer criado em 1968; o modelo do professor Roberto Sbragia de 1983; e o modelo de Kolb formulado em 1986. Cada um desses modelos possuem seus fatores/indicadores, sendo alguns deles coincidentes em dois ou até mesmo nos três modelos distintos.

Apresenta-se a seguir, para melhor entendimento e comparação, quadros desses modelos com os fatores considerados em cada um deles e as indicações dessas dimensões apontadas nos três principais modelos de pesquisa do clima interno das organizações.

Quanto a esses modelos o primeiro a ser criado foi o de Litwin e Stringer que se aproveitando de estudos anteriores, os quais levantaram alguns conceitos iniciais sobre clima organizacional, realizaram experiências em três diferentes organizações, onde utilizaram um questionário baseado em nove fatores, demonstraram resultados diferentes em termos de satisfação e desempenho no trabalho. Tal modelo é apresentado no quadro 1, logo abaixo.

**Quadro 1 – Modelo de pesquisa de clima interno de Litwin e Stringer.**

<b>MODELO: AUTOR / ANO</b>	<b>FATORES ANALISADOS</b>	<b>INDICAÇÃO DOS FATORES</b>
Litwin e Stringer (1968)	Estrutura	Sentimento em relação às restrições no trabalho impostas por regras, regulamentos e procedimentos etc.
	Responsabilidade	Sentimento de independência para tomar decisões no trabalho que executa.
	Desafio	Sentimento de risco assumido nas decisões e desempenho de suas tarefas.
	Recompensa	Sentimento sobre as recompensas diante do trabalho bem realizado.
	Relacionamento	Sentimento em relação à camaradagem e ajuda mútua prevalente na organização
	Cooperação	Sentimento sobre a mútua ajuda entre os gestores e demais colaboradores.
	Conflito	Sentimento que a administração não teme opiniões divergentes e sempre buscar mediar uma solução para os problemas.
	Identidade	Sentimento de integração com a organização, compartilhando objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.
	Padrões	Sentimento sobre as normas e processos enfatizados pela organização.

Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo de Kolb surgiu também nos Estados Unidos duas décadas após o modelo de Litwin e Stringer. Neste, Kolb e sua equipe basearam-se no estudo desenvolvido por estes dois pesquisadores buscando aperfeiçoá-lo através dos progressos de pesquisas da Psicologia, onde utilizaram uma escala de sete fatores/indicadores, conforme demonstrado no quadro 2 abaixo:

**Quadro 2 – Modelo de pesquisa de clima interno de Kolb.**

<b>MODELO: AUTOR / ANO</b>	<b>FATORES ANALISADOS</b>	<b>INDICAÇÃO DOS FATORES</b>
Kolb (1986)	Responsabilidade	Sentimento de independência para tomar decisões no trabalho que executa.
	Padrões	Sentimento sobre as normas e processos enfatizados pela organização.
	Recompensa	Sentimento sobre as recompensas diante do trabalho bem realizado.
	Conformismo	Sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização.
	Clareza Organizacional	Sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos.
	Calor e Apoio	Sentimento de que a amizade é algo valorizado na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo.
	Liderança	Demonstra o aceite dos membros da organização em relação à liderança e a direção. Surgindo necessidade de liderança os trabalhadores sentem-se livres para desenvolvê-la sendo recompensados por isso.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já o professor Roberto Sbragia, da Universidade de São Paulo, realizando um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental, criou um modelo contendo vinte fatores/indicadores, os quais são demonstrados no quadro 3, a seguir:

**Quadro 3 – Modelo de pesquisa de clima interno de Sbragia.**

<b>MODELO: AUTOR/ANO</b>	<b>FATORES ANALISADOS</b>	<b>INDICAÇÃO DOS FATORES</b>
Roberto Sbragia (1983)	Estrutura	Sentimento em relação às restrições no trabalho impostas por regras, regulamentos e procedimentos.
	Recompensa	Sentimento sobre as recompensas diante do trabalho bem realizado.
	Cooperação	Sentimento sobre a mútua ajuda entre os gestores e demais colaboradores.
	Padrões	Sentimento sobre as normas e processos enfatizados pela organização.
	Conflito	Sentimento que a administração não teme opiniões divergentes e buscar uma solução para os problemas.
	Identidade	Sentimento de integração de compartilhamento entre objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.
	Conformismo	Sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização.
	Forma de Controle	Descreve o quanto é usado de produtividade, custos e demais dados de controle para solução de problemas.
	Reconhecimento	Mostra o quanto a organização valoriza o desempenho diferenciado ou esforços individuais.
	Estado de Tensão	Descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas pela racionalidade ou emoções
	Ênfase na Participação	Descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões.
	Proximidade da Supervisão	Descreve o grau de controle da administração sobre as pessoas.
	Consideração Humana	Descreve o nível de atenção e o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos.
	Autonomia Presente	Descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões.
	Prestígio Obtido	Descreve o sentimento sobre a imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização.
	Tolerância Existente	Descreve o nível com que os erros das pessoas são tratados ante da aplicação de punições.
	Clareza Percebida	Mostra o grau de conhecimento das pessoas em relação aos assuntos no trabalho.
Justiça Predominante	Apresenta o grau de predominância nos critérios de capacidade antes dos aspectos políticos e pessoais.	
Condições de Progresso	Descreve a percepção ascensão profissional dentro da organização.	
Apoio Logístico Proporcionado	Revela o quanto a organização fornece de condições necessárias para um bom desempenho das funções.	

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Porém, além desses três modelos que se demonstrou acima, existem outros também relevantes para os estudos sobre clima organizacional. E quanto a esses modelos de pesquisa de clima organizacional Guimarães (2004) revela que muitos são os modelos de questionários criados, desde o aparecimento do seu conceito, para coleta de dados e análise dos fatores que comprometem positiva ou negativamente o clima organizacional. Entre eles, podem-se citar como principais:

- a) o modelo de Coda – o professor Roberto Coda criou seu modelo ao estudar motivação e liderança organizacional em cinco organizações brasileiras do setor público e privado;
- b) o modelo de Kozlowsk – criado por Steve Kozlowski e Mary Doherty que utilizaram-se da Psicologia Aplicada para avaliar a relação existente entre o clima organizacional e a liderança;
- c) o modelo de Levering – desenvolvido por Robert Levering ao analisar correlação entre o desempenho econômico e financeiro das empresas e o nível de satisfação dos empregados com as mesmas;
- d) o modelo de Rizzatti – criado pela dissertação de mestrado de Gerson Rizzatti especificamente para analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo aperfeiçoado em sua tese de doutorado no ano de 2002, quando realizou um estudo mais amplo abrangendo as universidades federais de toda a região sul do Brasil.



### **3 QUESTÕES QUE INFLUEM NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Entende-se, que muitos fatores influenciam diretamente o clima interno. Além de questões específicas como valorização, comunicação e políticas internas existem outros mais comuns às organizações em geral. Neste tópico da pesquisa será referenciado apenas alguns desses fatores, especificamente, a questão da cultura organizacional e temas como liderança e motivação.

#### **3.1 Cultura organizacional**

A cultura organizacional tem como significado para as organizações a harmonia da relação entre a identidade organizacional e os funcionários. Devem-se alinhar os aspectos culturais da organização às funções de planejamento, organização, direção e controle aos aspectos culturais da organização tendo em vista que os mesmos são algo importante, pois direcionam tanto o comportamento individual como o da coletividade organizacional.

Percebe-se que na cultura de uma organização são mantidos aspectos formais que são aparentes ao pessoal interno e aspectos informais que são constituídos no cotidiano através dos relacionamentos interpessoais. Têm-se como aspectos formais as práticas tradicionais da organização as quais condicionam os aspectos informais dos colaboradores em termos de sentimento, motivação e relacionamento entre as pessoas. Então, são os aspectos informais da cultura que mais contribuem para a formação do clima dentro da organização e este passa a influenciar as atitudes e a forma das pessoas procederem no trabalho, na produção e na comunicação.

Sendo que, cada organização possui práticas organizacionais, valores e normas. Como então, essas práticas organizacionais, esses valores e essas normas são mantidos? Para responder essa pergunta entende-se que a cultura organizacional é formada por um conjunto de valores e atitudes definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que modelam o comportamento do indivíduo.

Assim conceitua-se cultura organizacional como:

- a) Segundo, Chiavenato (2004, p. 159) diz que a “cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização”;
- b) Conforme Luz (2010, p. 16), que define a cultura organizacional como um “conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e determina a sua identidade”;
- c) Afirma Robbins (1999) que cultura é um mecanismo que controla, guia e molda as atitudes e comportamento dos colaboradores de uma organização.

Portanto, buscando-se uma compreensão dos conceitos que foram expostos entende-se que a cultura mantém a organização coesa a fim de que ela alcance seus objetivos.

Quanto a relação entre a cultura e clima percebe-se que é por meio da cultura organizacional que se condiciona o clima, pois as pessoas são envolvidas com as políticas, costumes e regulamentos organizacionais.

Desse modo, existe um impacto da cultura organizacional para o comportamento. Ela exerce influência até mesmo na contratação dos novos empregados, que devem ter características que se adequem à cultura da organização. Assim, então:

[...] quem recebe uma oferta de emprego para entrar em uma organização, quem é avaliado como um alto desempenhador e quem consegue a promoção é fortemente influenciado pelo “encaixe” indivíduo- organização, isto é, se as atitudes ou comportamento do candidato ou empregado são compatíveis com a cultura ou não (ROBBINS 1999, p. 377).

Para Luz (2010, p. 14), o comportamento dos membros de uma empresa é reforçado pela sua cultura, que determina o que deve ser seguido e repudia o que deve ser evitado. Para esse autor, a cultura exerce um sentido político e de controle:

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se vestem e se portam no

ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

Dessa forma, a cultura de uma organização também atrai ou afasta as pessoas que se adaptam aos seus valores e crenças, pois a cultura tem impacto no comportamento dos membros da organização visto que ela dita, através de aspectos visíveis e invisíveis, como eles devem se comportar, a forma de comunicação, o envolvimento com as práticas e políticas e demais aspectos organizacionais visíveis e invisíveis capaz de influenciar e/ou determinar a formação do clima organizacional.

### **3.2 Liderança**

As organizações são compostas por pessoas que são constituídas por sentimentos e motivos racionais uns diferentes dos outros, subordinados às forças do ambiente que influenciam, diretamente, a motivação, os relacionamentos e a liderança, sendo este último um entre tantos outros fatores que motivam o comportamento humano individual e grupal. Portanto, a liderança é necessária em todas as formas de organização humana, principalmente nas empresariais. O administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, pois nisto consiste o processo de liderança.

Os primeiros termos que se faz pensar em liderança são líder, chefe, comandante e autoridade. Assim entende-se erradamente que liderar é tarefa daquelas pessoas mais autoconfiantes e com quociente de inteligência superior, ou ainda aquelas que têm habilidades sociais diferenciadas. Contudo, observa-se que a liderança é posta como uma representação da capacidade das pessoas influenciarem outras a agir.

A influência que um líder pode praticar sobre as pessoas advém do poder ou da autoridade. Nem todos os líderes que possuem poder, desempenha autoridade sobre as pessoas, pois a autoridade é conquistada por meio do respeito, consideração e admiração das outras pessoas.

Segundo Chiavenato (2008), tem-se como graus de influência: a coação, a persuasão e a sugestão. No que trata da coação, esta pode ocorrer quando o líder faz uso de força ou constrangimento por meio de pressão, coerção ou compulsão; enquanto que na persuasão, o líder procura influenciar uma pessoa sem forçá-la, isto é, feito por meio de conceitos, argumentos ou induções para que faça alguma

coisa; na sugestão, o líder apresenta um plano, uma ideia ou mesmo uma proposta para uma pessoa ou grupo para que este a exclua ou a considere e execute.

Define-se como tarefa difícil a conceituação de liderança, tendo em vista os diversos enfoques encontrados na literatura disponível sobre o assunto. O líder é a pessoa que ajuda o grupo a atingir suas metas e possibilita a satisfação das necessidades dos membros. Por exemplo, na relação familiar essa liderança pode ser o pai, a mãe, ou irmão mais velho; já em uma escola, a liderança acaba recaindo sobre o diretor, o professor ou mesmo um aluno com destaque escolar, isso devido a liderança significar o poder de exercer influência sobre as pessoas.

Desse modo, Chiavenato (2005) afirma que a liderança pode ser definida como uma arte de induzir pessoas a exercerem suas obrigações com aplicação e requinte ou como um processo dinâmico de desempenhar influência sobre uma pessoa ou grupo de pessoas para estimular forças em função da busca por objetivos em definida situação.

Entretanto Maximiano (2009, p. 195) sobre este tema alega que:

A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo. No papel de líderes, algumas pessoas são mais eficazes que outras, por que têm mais habilidades ou são mais motivadas.

Então liderança pode também ser conceituada como a capacidade que uma pessoa tem em facilitar o desenvolvimento de iniciativas espontâneas e criativas em outros indivíduos do mesmo grupo. Assim, liderança está relacionada a um fenômeno grupal, ou seja, abrange duas ou mais pessoas e é um processo desempenhado de forma intencional por parte do líder sobre os liderados. (BERGAMINI; CODA, 1997).

Várias são as teorias e estilos de liderança constituídos dentro da sua literatura de modo a existir diversas abordagens sobre liderança. Assim, classificam-se esses enfoques em três grupos teóricos com características diferentes:

- a) Teoria dos traços de personalidade – é a mais antiga das teorias a respeito da liderança. Segundo seus aspectos “o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas”

(CHIAVENATO, 2004, p. 123). Conforme defensores da teoria da personalidade a especificação dos traços que definem o líder são:

- os traços físicos, como a energia, a aparência pessoal, a estatura e o peso;
- os traços intelectuais, como adaptação, a agressividade, o entusiasmo e autoconfiança;
- os traços sociais, como a capacidade de cooperação, habilidades interpessoais e administrativas;
- os traços relacionados com a tarefa, como a disposição para realizar tarefas, para ser persistente e capacidade de iniciativa (CHIAVENATO, 2004);

b) Teoria dos estilos de liderança – dentre a teoria dos estilos de liderança a mais conhecida faz referência a três estilos que são:

- liderança autocrática - na liderança autocrática, “o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo” (CHIAVENATO, 2004, p. 124). Neste caso a ênfase é no líder, que é também o dominador na relação;
- liderança democrática - as decisões são discutidas e definidas pelo grupo com o estímulo do líder, a ênfase fica assim dividida entre todos os integrantes do grupo (líder e liderados);
- liderança liberal - as decisões são totalmente do grupo sem nenhuma participação do líder que as coloca para análise própria da equipe, neste tipo de liderança a ênfase é nos subordinados que tem liberdade total dentro do grupo;

c) Teoria situacional – enquanto que as teorias já citadas consideram apenas certas variantes a teoria situacional da liderança é mais ampla, pois define “que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação” (CHIAVENATO, 2004, p. 126). Dessa maneira, a teoria situacional defende a necessidade dos encarregados pela liderança em mudar a situação para devida adequação do estilo de liderança ou então mudar o estilo de liderança utilizado para adaptação à situação, como por exemplo, manter um determinado comportamento para tratar individualmente os membros da equipe e outro quando se dirigir a todo o grupo.

Desse mesmo modo, segundo Keller e Aguiar (2009), a liderança está centrada na disposição do líder em realizar a eficácia, assim, independente do estilo de liderança exercido por determinada pessoa o que deve ser buscado ao se praticar ações de liderança é a eficiência e a eficácia, pois somente assim um líder conseguirá fazer com que sua equipe atinja os objetivos desejados.

Conforme todo exposto sobre essa questão, para um líder conduzir seus subordinados de forma eficiente ele deve observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional dos seus colaboradores, buscando descobrir os pontos fortes e os fracos de cada um dos seus liderados, norteando-os para a procura de sucessivas melhorias, tanto no fator técnico como no comportamental, pois é responsabilidade do líder auxiliar a equipe nos desafios para a realização de objetivos.

Deste modo, sendo a liderança um processo de influenciar as pessoas na consecução de um determinado objetivo, o líder deve então buscar se comunicar com seus subordinados de modo a direcioná-los ao alcance dos objetivos organizacionais, ficando-o responsável por, sabiamente, conduzir seus liderados.

Assim, entende-se a ligação da liderança com o clima organizacional, pois dependendo do grau de autoridade e do estilo de liderança utilizados pelo gestor de uma organização ele poderá influenciar positiva ou mesmo negativamente, o comportamento do pessoal interno influenciando assim o clima do ambiente da organização, uma vez que “entre as principais queixas a respeito dos líderes de equipe estão à inabilidade desses elementos para coordenar boas reuniões, envolver todas as discussões, resolver conflitos e utilizar eficazmente todos os recursos humanos da equipe” (MAX DE PREE, 1989, p. 65). Solucionando essa questão os líderes fortalecerão alguns aspectos internos influentes do clima organizacional deixando-o favorável a obtenção de resultados condizentes com os objetivos da organização.

### **3.3 Motivação e clima organizacional**

Tem-se a motivação como algo intrínseco as pessoas que influencia seu comportamento e assim muitas teorias observaram as necessidades humanas e

buscaram compreendê-las e agrupá-las de forma a instrumentalizar os gestores a administrar seus colaboradores em direção aos objetivos da organização.

Algumas teorias sobre esse tema são comumente abordadas mais do que outras, entre elas estão as seguintes:

- a) Teoria da hierarquia das necessidades – é uma das teorias mais conhecidas e se relaciona às necessidades humanas, seu autor é Maslow. Conforme esta teoria as necessidades do ser humano estão dispostas em uma pirâmide, que na base encontram-se as necessidades fisiológicas, as quais necessitam ser satisfeitas primeiro. Elas ao estarem atendidas, abrem caminho para a busca de satisfação das necessidades de segurança, que por sua vez ao serem concretizadas perdem prioridade em relação às necessidades sociais. Ao satisfazer as necessidades sociais o indivíduo passa a se preocupar com as necessidades de estima, e por fim com as de auto realização. (CHIAVENATO, 2005);
- b) Teoria de dois fatores – esta diverge em alguns pontos da primeira, porém acaba complementando-a, foi criada por Herzberg que definiu o fator higiênico: relacionados principalmente com condições físicas de trabalho, política da empresa, qualidade da supervisão, relacionamento com colegas de trabalho, salário, status, segurança no emprego; e o fator motivacional: relacionados com desafio do trabalho em si, responsabilidade, reconhecimento, realização e progresso no cargo e crescimento profissional. Estes são também conhecidos, respectivamente, por fatores de insatisfação e satisfação, pois de acordo com a teoria a existência do primeiro fator causa motivação e a sua precariedade não desmotiva, enquanto que a existência do segundo fator não chega a motivar somente sua precariedade passa a desmotivar;
- c) Teoria da expectativa – foi constituída por Victor Vroom. Este modelo teórico afirma que a motivação é o resultado de três fatores, sendo o primeiro as expectativas que implicam a força do desejo de alcançar objetivos individuais, o segundo as recompensas, fator que evidencia a relação percebida entre produtividade e alcance de objetivos individuais e o terceiro fator, a relação entre as expectativas e as recompensas que

demonstra a capacidade percebida de influenciar seu próprio nível de produtividade, conforme Chiavenato (2005).

Por fim, com base nestes conceitos e teorias, percebe-se a diversidade de opiniões e trabalhos que tratam da motivação e satisfação. Contudo, percebe-se que os conceitos estão relacionados entre si, quase de forma complementar, em que a satisfação no trabalho pode ser entendida como consequência do atendimento de determinadas necessidades.

Nota-se então, que a motivação é um dos fatores que sem dúvida influencia o clima interno das organizações. De acordo com Chiavenato (2004) o desempenho de uma organização depende e muito da contribuição pessoal daqueles que a compõe. Logo, torna-se importante a busca de motivação dos colaboradores de uma organização para a existência de um clima organizacional adequado ao desempenho e desenvolvimento organizacional.



## **4 DESCRIÇÃO DO CASO: 6º Batalhão da Polícia Militar do Maranhão**

Descreve-se neste tópico o local onde a pesquisa ocorreu, ou seja, explica-se a caracterização da organização selecionada como objeto de pesquisa para este estudo de caso. Conseqüentemente, menciona-se sua origem, seu ramo de atividade, as características e nível de complexidade de seus serviços.

Assim sendo, a organização que se configura como caso neste estudo, é o 6º BPM, seu nome simbólico é Batalhão Coronel Júlio Elias Pereira. Esta unidade organizacional trata-se de um órgão de execução da PMMA que realiza a atividade-fim, executando as diretrizes e ordens dos órgãos superiores, cumprindo assim as missões e a destinação da referida Corporação.

### **4.1 Percurso histórico**

A Polícia Militar do Estado do Maranhão foi criada através da Lei Provincial em 1836, com o nome de "Corpo de Polícia da Província do Maranhão". Em sua origem era formada por um efetivo de 412 policiais e atuava principalmente na Capital. Ao longo de 115 anos recebeu várias denominações, como Corpo de Segurança Pública, Corpo de Infantaria, Corpo Militar do Estado, Batalhão Policial do Estado, Força Policial Militar do Estado, Brigada Auxiliar do Norte, até 1915 quando passou a se chamar Polícia Militar do Maranhão.

A interiorização dessa Instituição iniciou-se em 1841, com a criação do Corpo de Guardas Campestres, corpo de segurança pública destinada a atuar no interior do Estado, esta em 1920 teve seu efetivo foi fixado em 250 policiais para o sertão maranhense. E em 1966, criaram-se dois Batalhões de Polícia (BPM): o 1º BPM e o 2º BPM, sendo o primeiro responsável pelo policiamento da capital e o segundo realizava o policiamento em todo o interior do Estado.

Todo esse processo de crescimento possibilitou a presença da Polícia Militar do Maranhão, como Instituição Estatal, em todo o território do Estado, ou seja, possui pelo menos uma unidade, subunidade ou até mesmo um simples posto policial em cada um dos municípios maranhense.

Deste modo, a Polícia Militar para cumprir sua missão teve que se desenvolver conforme crescia a população do Estado, até ser constituída em vários órgãos de direção, de apoio e de execução.

Assim sendo, foi criado na década de 90, dentro da estrutura da Polícia Militar, o 6º Batalhão de Polícia para reforçar a segurança pública na Capital do Estado, devido ao crescimento em números populacionais e de ocupações territoriais. Dentre o tema do percurso histórico desta unidade organizacional pode-se destacar os seguintes pontos:

- a) a Lei Estadual nº 5.657, de 26 de abril de 1993, cria o 6º Batalhão de Polícia Militar com sede em São Luís. Assim, a criação deste órgão ocorreu, obviamente, para contribuir com o policiamento ostensivo e fornecer maior segurança pública à população da Capital;
- b) o Decreto Nº 18.214, de 08 de Outubro de 2001, cria quatro áreas integradas de segurança pública dentro da ilha de São Luís. Depois desse fato ficou este Batalhão de Polícia responsável por operar suas atividades em toda a área leste que compreende parte da capital maranhense e engloba ainda grandes extensões dos territórios dos municípios de São José de Ribamar, Paço do Lumiar e Raposa;
- c) a Medida Provisória nº 146, de 06 de março de 2013 implanta e regulamenta o 13º Batalhão de Polícia Militar, criado na estrutura da Polícia Militar com a Lei nº 9.043, de 15 de outubro de 2009, que também dispôs como área de circunscrição da referida unidade os municípios de São José de Ribamar, Paço do Lumiar e Raposa; reduzindo assim a área de competência do 6º BPM.

## **4.2 Área de competência**

Esta unidade organizacional da PM do Maranhão desempenha suas responsabilidades, instituídas por disposições legais, em área própria de competência. Desde sua criação o 6º Batalhão de Polícia da PMMA é situado na Av. Este, precisamente na Unidade 203, do Bairro Cidade Operária. Quanto as suas instalações é sediado na estrutura de uma antiga escola de ensino fundamental da rede pública, que foi adaptada para poder comportar uma Unidade Militar.

Veja as instalações físicas do Sexto Batalhão de Polícia da PMMA demarcada na figura 1 apresentada logo abaixo:

**Figura 1 – Imagem aérea das instalações do 6º BPM.**



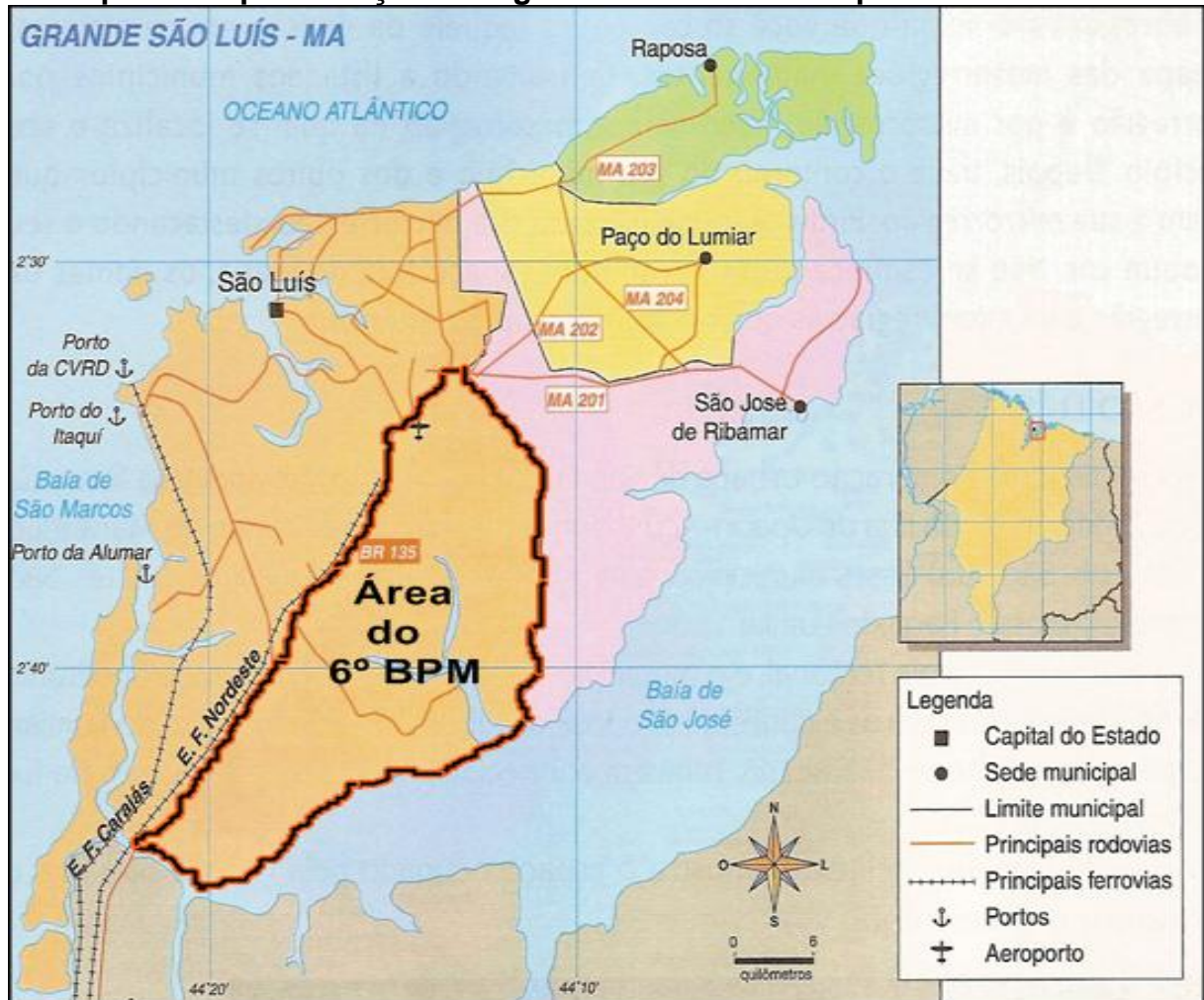
Fonte: Adaptado de 6º BPM, 2014.

Portanto, em função das missões normais da Polícia Militar do Maranhão e para efeito de definição de responsabilidade, são delimitadas dentro da Capital do Estado áreas integradas de segurança pública, as quais são atribuídas ao encargo das unidades policiais militares. Assim a Capital é dividida em quatro áreas, norte, sul, leste e oeste. Desse modo foi conferida ao 6º Batalhão de Polícia a responsabilidade de realizar suas atividades de policiamento dentro da área leste, atuando em favor da segurança pública da população de São Luís.



Para uma melhor visualização da área de atuação da organização em estudo, apresenta-se o mapa 1.

**Mapa 1 – Representação cartográfica da área de competência do 6º BPM.**



Fonte: Adaptado de Hilton Franco, 2014.

A área de atuação da organização em estudo – 6º BPM apresenta as seguintes linhas limítrofes: ao norte é limitada pela Avenida Guajajaras, por um pequeno trecho da MA 201, pela Avenida Tancredo Neves e pela Estrada da Mata; o perímetro da porção leste é basicamente a Avenida de Santana e o Rio Tibiri; na parte sul os pontos limites são a Baía de São José e o Estreito dos Mosquitos; e toda a extensão oeste é limitada pela BR 135.

Os bairros e demais comunidades que compreendem a área de responsabilidade do 6º Batalhão da PMMA são, basicamente, os relacionados no quadro 4 fixado abaixo:

**Quadro 4 – Bairros/localidade da área de atuação do 6º BPM.**

6º Batalhão de Polícia Militar Endereço: Av Este, s/n, Cidade Operária Área de atuação:	
<b>BAIRRO/LOCALIDADE</b>	
ALTO ALEGRE	RESIDENCIAL RESENDE
ALTO DA ESPERANCA	RESIDENCIAL REVIVER
ALTO DO SOL NASCENTE	RESIDENCIAL SAO LUIS
ALTO VITORIA	RESIDENCIAL SAO PAULO
ANDIROBA	RESIDENCIAL TIRADENTES
APACO	RIBEIRA
BOA VISTA	RIO DO MEIO
CAJUPARI	RIO GRANDE
CAJUPI	SANTA BARBARA
CAMPINA	SANTA CLARA
CIDADE OLIMPICA	SANTA EFIGENIA
CIDADE OPERARIA	SANTA ROSA
COHAPAM	SAO BERNARDO
CONJUNTO HABITACIONAL NICE LOBAO	SAO CRISTOVAO
CONJUNTO HABITAR	SAO RAIMUNDO
CONJUNTO JENIPARANA	SITIO DO APICUM
CONJUNTO ORQUIDEAS	SITIO DO MEIO
CONJUNTO REVIVER	TAJAÇUABA
CONJUNTO SAO CARLOS	TIBIRIZINHO
COPACABANA	TIBIRI
COQUEIRO	TIRIRICAL
COQUILHO	VILA AIRTON SENNA
CRUZEIRO DE SANTA BARBARA	VILA APARECIDA
ESTIVA	VILA BOA ESPERANCA
GENIPARANA	VILA BRASIL
IGARAU	VILA CASCAVEL
ILHA BELA	VILA COQUINHO
INGAURA	VILA CUTIA
IPEM SAO CRISTOVAO	VILA DA PAZ
ITAPERÁ	VILA ESPERANCA
ITAPEUA	VILA FUNIL
JANAINA	VILA INDUSTRIAL
JARDIM AMERICA	VILA JANAINA
JARDIM DAS PALMEIRAS	VILA JERIPARANA
JARDIM SAO CRISTOVAO	VILA KIANE
JENIPARANA	VILA MAGRIL
MARACAJA	VILA MARACUJA
MARACANA	VILA MAURO FECURY II
MATA DE ITAPERÁ	VILA NAZARE
MATO GROSSO	VILA NOSSA SENHORA APARECIDA
PARQUE SABIAS	VILA NOVA REPUBLICA
PEDRINHAS	VILA PADRE XAVIER
QUEBRA-POTE	VILA REINALDO TAVARES
RECANTO DA PAZ	VILA RIOD
RECANTO DOS PASSAROS	VILA ROSEANA SARNEY
RECANTO DOS SIGNOS	VILA SAMARA
RESIDENCIAL 500 ANOS	VILA SAO JOAO DA BOA VISTA
RESIDENCIAL ALBERTO FRANCO	VILA SAO JOSE
RESIDENCIAL ALEXANDRA TAVARES	VILA SAO RAIMUNDO
RESIDENCIAL DOIS MIL	VILA SARA
RESIDENCIAL ILHEUS	VILA SARNEY
RESIDENCIAL LUIS ROCHA	VILA TAJIPURU
RESIDENCIAL NESTOR	VILA TAME
RESIDENCIAL NOVA ESPERANCA	VILA VALIAN
RESIDENCIAL NOVA REPUBLICA	VILA VITORIA
RESIDENCIAL PIRAPEMA	VILA ZENIR

Fonte: Adaptado de Comando de Policiamento Metropolitano – CPM, 2014.

### 4.3 Estrutura organizacional

A organização estudada é uma organização operacional da Polícia Militar. Assim, como unidade militar se organiza, conforme dispositivos legais, em: comando, subcomando, seções e companhias. Sendo que as subdivisões destinam-se ao serviço de assessoramento administrativo, no caso das seções; e quanto às companhias são responsáveis pela execução do patrulhamento ostensivo como forma de cumprir a que se destina a organização.

As seções que compreendem a organização do 6º Batalhão da PMMA são, basicamente, Além do próprio comando e subcomando, as seguintes: 1ª Seção, 2ª Seção, 3ª Seção, 4ª Seção e 5ª Seção; e quanto às companhias são: 1ª Companhia de Polícia, 2ª Companhia de Polícia e 3ª Companhia de Polícia.

As atribuições dessas subdivisões são:

- a) 1ª Seção – É usualmente mencionada com “PM/1” ou simplesmente “P/1” e é responsável pelos encargos relativos à coordenação e ao controle das atividades relacionadas com pessoal, Boletim Interno, justiça e disciplina, protocolo e arquivo da correspondência interna, dentre as demais missões que porventura sejam designadas pelo comandante desta Unidade de Polícia;
- b) 2ª Seção – É usualmente mencionada com “PM/2” ou simplesmente “P/2” e se ocupa com os assuntos relacionados às informações e contrainformações; cujos objetivos de inteligência compreendem tanto os estudos e planejamentos de emprego do pessoal, quanto para a fiscalização da atuação do público interno;
- c) 3ª Seção – É usualmente mencionada como “PM/3” ou simplesmente “P/3” e é destinada a administração dos assuntos pertinentes com a instrução, ensino e operações;
- d) 4ª Seção – É usualmente mencionada como “PM/4” ou simplesmente “P/4” e como órgão de assessoramento, planejamento, controle e acompanhamento, tem a responsabilidade relacionada com os assuntos pertinentes à administração de materiais e à logística, bem como à manutenção de equipamentos necessários às atividades da corporação;

- e) 5ª Seção – É usualmente denominada de “PM/5” ou simplesmente “P/5” e atua com relacionamento aos assuntos civis, estes abrangem os serviços de relações públicas, humanas e ações comunitárias. Atividades estas que são comumente desenvolvidas pelo próprio comando da Unidade Policial.

As Companhias de Polícia são designadas a execução do serviço policial militar dentro de áreas específicas. Deste modo a área correspondente à circunscrição do Sexto Batalhão de Polícia, para efeitos de realização do policiamento ostensivo, é subdividida entre:

- a) a 1ª Companhia de Polícia, situada no bairro do Ipem São Cristovão, tem como área de competência todo o setor próximo a esta localidade desde Av. Guajajaras até o retorno próximo da Universidade Estadual na Av. Lourenço Vieira da Silva;
- b) a 2ª Companhia de Polícia, localizada no km 23 da Br 135, é responsável por policiar o lado leste desta rodovia desde o km 0 até o Estreito dos Mosquito, e;
- c) a 3ª Companhia de Polícia, é situada no bairro da Cidade Olímpica e cabe a esta subunidade o policiamento da maior parte da área do 6º Batalhão.

Quanto à organização destas subunidades são constituídas de pelotões, que são compostos por no mínimo quarenta militares e são utilizados na forma de revezamento nos plantões de serviço, para que as atividades policiais se mantenham em constante execução.

#### **4.4 Missão**

O 6º BPM compartilha da missão da corporação a que está ligado organizacionalmente, ou seja, executa a missão da Polícia Militar, realizando a atividade-fim desta organização. Assim, o 6º Batalhão da PMMA é destinado a manter a ordem e a segurança pública de parte da área leste de segurança pública da Ilha de São Luís.

Contudo, por disposição legal, sua missão principal consiste em realizar o policiamento ostensivo normal. Porém, pode integrar outras missões conforme

necessidade dos órgãos superiores mediante determinação de autoridade competente.

#### **4.5 Valores e deveres dos servidores da organização**

Dentre a amostra de valores do policial integrante da Polícia Militar do Estado do Maranhão, que são constituídos por força de lei, pode-se fazer a seguinte enumeração:

- 1) a emoção de servir à comunidade, demonstrada pela vontade constante de cumprir seu dever, como também pela total devoção à preservação da ordem pública, mesmo com risco da própria vida;
- 2) o civismo e o culto às tradições históricas;
- 3) a fé na elevada missão da Polícia Militar;
- 4) o espírito de corpo e o orgulho do militar por sua instituição;
- 5) o amor à profissão e o entusiasmo com que a exerce;
- 6) o aprimoramento técnico-profissional.

Porquanto que seus deveres decorrem da ligação racional e moral entre o policial militar e a sociedade estadual como também sua segurança, estes compreendem em:

- 1) a dedicação integral ao serviço e a fidelidade à instituição, mesmo com sacrifício de sua vida;
- 2) o culto aos símbolos nacionais;
- 3) a probidade e a lealdade em qualquer circunstância;
- 4) a disciplina e o respeito à hierarquia;
- 5) o rigoroso cumprimento das obrigações e ordens, e;
- 6) a obrigação de tratar o subordinado com dignidade e urbanidade.

Assim sendo, frisa-se que são por meio de dispositivos legais que são instituídos os valores e os deveres dos servidores que integram a organização selecionada como objeto de estudo para esta pesquisa, pois a mesma trata-se de uma organização pública.



## **5 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Nesta parte do trabalho mencionar-se-á a metodologia empregada para que se atinja o objetivo, as técnicas utilizadas nesta investigação e, também, descreve-se o universo, espaço amostral e a coleta de dados da pesquisa.

### **5.1 Delimitação do estudo**

As organizações sejam elas privadas ou públicas, civis ou militares constituem-se por pessoas que são dotadas de sentimentos, percepções, ideias e necessidades. Assim, a interação dessas pessoas com o ambiente organizacional e extra organizacional gera resultados em suas atividades profissionais vividas cotidianamente, inclusive na execução das suas tarefas dentro da organização.

Sendo que as organizações militares mantêm o relacionamento, tanto entre os superiores e subordinados como entre os pares, pautada em dois pilares sólidos: hierarquia e disciplina, assim se desperta o interesse em estudar como é mantido o cotidiano profissional e de que forma ocorre o relacionamento entre os diversos níveis hierárquico da estrutura organizacional militar.

Assim, buscou-se conhecer o 6º Batalhão de Polícia Militar da Polícia Militar do Estado do Maranhão, unidade administrativa de uma organização, genericamente militar, afim de se realizar uma pesquisa sobre o clima organizacional com o objetivo de se conhecer como os servidores militares percebem o clima interno desta organização. Sendo que diante da análise do ambiente interno do 6º Batalhão da PMMA se identifica seus pontos fortes e pontos fracos, de forma que a referida organização conheça quais as expectativas e aspirações de seus servidores militares, e também mensura-se o nível de satisfação desses funcionários com a organização, com seus chefes (superiores) e seus colegas de trabalho (pares).

Dessa maneira, pode-se dizer que esse é um importante passo para que se contribua com o Sexto Batalhão de Polícia da PMMA para que ele consiga alcançar seus resultados esperados e com a sociedade, representada pelas comunidades que são assistidas por esta unidade organizacional, pois este estudo pode ser usado como ferramenta para melhorar a qualidade do serviço prestado por esta organização.

## 5.2 Métodos utilizados

Uma pesquisa científica é realizada quando se quer conhecer um fenômeno ou mesmo explicá-lo, assim deve-se utilizar uma metodologia razoável que possibilite obter um resultado fiel que possa comprovar o fenômeno que está sendo pesquisado. De acordo com Gil (1996) a pesquisa é um procedimento racional e sistemático cujo objetivo é proporcionar aos problemas propostos, sendo que essas respostas podem ser obtidas por meio de escolha dos conhecimentos disponíveis e da utilização cuidadosa de métodos e técnicas entre outros procedimentos.

As pesquisas podem ser classificadas, segundo Gonsalves (2001), de acordo com os objetivos pretendidos, podendo ser: descritiva, exploratória, experimental ou explicativa; já quanto aos procedimentos de coleta dados e fontes de informações podem ser consideradas como: levantamento, estudo de caso, bibliográfica ou documental e conforme a natureza dos dados a pesquisa pode ser subdividida em quantitativa ou qualitativa.

Portanto, esta pesquisa de natureza aplicada, tem a finalidade de originar conhecimento para o aproveitamento prático direcionado à solução de um problema específico, envolvendo fatos e interesses da organização selecionada como objeto de estudo que é o Sexto Batalhão da Polícia Militar do Maranhão, é do tipo exploratória que segundo Gonsalves (2001, p.65), “é aquela que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivo de oferecer visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno” e que Gil (1996, p.45) complementa ao dizer que “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Conseqüentemente, a pesquisa foi exploratória para cumprir com a finalidade deste trabalho que é mensurar o clima organizacional da mencionada organização militar, sendo também considerada como uma pesquisa descritiva porque objetiva detectar opiniões e expectativas dos funcionários da instituição em estudo sobre o tema proposto.

Quanto à problemática tem-se uma análise de caráter quantitativo, para melhor interpretação dos dados obtidos com a mencionada pesquisa, pois essa abordagem garante maior precisão dos resultados. Para isso, utilizou-se medida de posição como a média aritmética simples, como recurso estatístico já que se

pretendeu conseguir números percentuais para que se demonstre os índices gerais de concordância ou discordância das afirmações dadas.

### **5.3 Meios técnicos aproveitados**

Uma pesquisa é bibliográfica quando segundo, Lakatos e Marconi (2007, p. 66), “consiste no levantamento de material já publicado acerca do referido tema, seja na forma de livros, revistas, artigos, entre outros”.

O estudo bibliográfico tem o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já produzido.

Portanto, quanto aos meios técnicos esta pesquisa é bibliográfica, uma vez que estuda e coleta materiais sobre o tema em questão como: origem, manifestações e conceitos de clima organizacional e aspectos relacionados a ele, onde se envolve o exame de registros já existentes em: livros, revistas, artigos publicados, sítios da rede mundial de computador - internet, novas mídias e outras fontes de pesquisa bibliográfica.

No entanto, é também documental, pois para a observação da ocorrência do fato utilizou-se documentos internos da organização objeto de estudo com o objetivo de se obter informações referentes à mesma como: missão, objetivos, estrutura organizacional, quantidade de funcionários, setores etc.

Além da entrevista estruturada aplicada junto aos servidores militares, da organização em questão, para obtenção de dados a serem analisados para chegar a uma conclusão sobre o clima organizacional da referida unidade operacional militar.

Desse modo, o questionário aproveitado nesta pesquisa foi baseado nos modelos elaborados por Luz (2010), Guimarães (2004) e Bispo (2006). Assim teve que ser adequado a realidade do ambiente organizacional investigado. O questionário aplicado tem apenas duas possibilidades de respostas: concordo totalmente/ concordo com a maior parte (caso os pesquisados concordem integralmente ou pelo menos com a maior parte das afirmações dadas), ou discordo totalmente/ discordo da maior parte (caso os pesquisados discordem de forma total ou com a maior parte das afirmações apresentadas).

Este modelo foi utilizado neste estudo por se acreditar que o mesmo se adequa à realidade do tipo de organização que se utilizou como objeto nesta pesquisa.

#### 5.4 Universo e amostra da pesquisa

O sexto batalhão de polícia da PM do Maranhão situado em São Luís mantém em seu quadro de servidores, um total de 460 policiais militares e é responsável por exercer o policiamento ostensivo preventivo e repressivo em uma grande área da Capital do Estado, para isso emprega por dia de serviço, aproximadamente, 100 policiais militares em suas atividades (policiamento ostensivo preventivo/repressivo), com um pequeno percentual deste número empregado na administração e o restante no serviço propriamente dito operacional, tendo em vista que sua organização é estruturada em seções administrativas (destinadas à atividade meio) e em subunidades operacionais (destinadas à atividade fim), estas por sua vez são estruturadas, também, em seções administrativas e em pelotões operacionais.

Dessa forma, a estrutura da organização estudada é caracteristicamente militar. Então, mantém seu quadro de pessoal dividido em dois principais grupos: oficiais e praças, sendo o primeiro responsável pela gestão da organização e o segundo pela execução das atividades meio e fim. Deste modo a pesquisa é concentrada no segundo grupo por ser este o pessoal utilizado na execução do serviço de policiamento ostensivo, e sendo os oficiais os gerenciadores dos recursos humanos da organização não se encontrou assim conveniência em incluí-los na amostra, pois, também, a eles pode-se destinar a pesquisa que poderá ser utilizada como ferramenta de modificação e/ou melhoramento do ambiente interno da organização.

Assim, a amostra é não-probabilística do tipo acidental, composta por servidores ao acaso, e também por cotas, ou seja, arranjada por diversos elementos constantes da população/universo na mesma proporção, pois buscou-se aplicar a pesquisa nos diversos setores da organização.

Contudo, apesar do universo ser constituído de 460 elementos, conseguiu-se distribuir 80 questionários, onde foram devolvidos, devidamente respondidos, apenas 45% deles, ou seja, a amostra é de 36 integrantes do universo, as justificativas dos demais servidores que receberam o questionário por não o terem respondido foram diversas, porém o principal motivo alegado foi a impossibilidade devido ao serviço, reafirmando assim serem complexas as atividades, pois nos dias de aplicação da pesquisa percebeu-se grande movimentação dos servidores na unidade devido às ocorrências policiais.

Frisa-se que o número de 80 questionários foi distribuído entre as principais subdivisões da estrutura organizacional do caso selecionado neste estudo. Entre elas as seções e as companhias mencionadas na descrição da organização.

Porém, mesmo que por questão de acessibilidade não se tenha conseguido manter um número proporcional de participante entre os órgãos, conforme as cotas que se buscou incluir nesta pesquisa, ainda assim, participaram da amostra deste estudo servidores de todas as subdivisões relatadas acima. Embora com pelo menos um único participante em algumas das seções de assessoramento administrativo. Os demais incluídos na amostra correspondem principalmente aos servidores das companhias de polícia do batalhão examinado nesta pesquisa.

## **5.5 Coleta de dados**

O instrumento usado para a coleta de dados a serem analisados nesta investigação foi: um questionário fechado contendo 50 afirmativas, com possibilidades de resposta positiva ou negativa, sobre 18 dimensões do clima organizacional sobre alguns aspectos internos à organização e outros a propósito de aspectos externos a ela. Tais aspectos ou dimensões foram escolhidos por se crer que eles exercem influência no comportamento das pessoas dentro da organização.

Contudo, não se conseguiu fazer com que a unidade de análise (aquilo que se pretendeu analisar) fosse coincidente com o grupo respondente (indivíduos que forneceram as informações). Assim, quanto ao momento da recolha dos dados, foi observado à adequação dos respondentes à unidade de análise.

Dessa maneira, a amostra foi definida por acessibilidade e o questionário aplicado em um único dia para os militares que servem nas atividades administrativas, por trabalharem 06 (seis) horas diariamente em regime de expediente e em quatro dias para os que atuam na atividade operacional da organização, pois estes trabalham em equipes que se revezam em plantões de 12 (doze) ou 24 (vinte e quatro) horas.

Ressalta-se, ainda, que o questionário foi aplicado somente com os servidores militares que estavam em exercício regular, ou seja, não se achavam em período de férias ou licenças de qualquer natureza nem cedidos a outras unidades ou outros órgãos, além disso, estavam devidamente escalados em serviço nos dias da aplicação do questionário.

## 6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA

A análise ocorreu através de observação das respostas obtida pelo questionário aplicado que contemplou um total de 50 afirmações compreendendo 18 dimensões do clima que foram investigadas sobre a percepção dos servidores do 6º BPM. A escolha dessas dimensões ocorreu pelo fato de que elas têm influência sobre o comportamento humano dentro das organizações e são divididas entre as dimensões internas e dimensões externas à organização

Assim sendo, essas dimensões internas e o que cada uma delas busca identificar é:

- a) dimensões internas à organização relacionada às recompensas pelo trabalho:
  - salário, que identifica a percepção que os servidores têm sobre os proventos;
  - benefícios, que identifica a percepção que os servidores têm desse fator oferecido pela organização;
- b) dimensões internas à organização relacionada aos grupos:
  - liderança, que indica a percepção que os servidores têm sobre seus chefes imediatos;
  - trabalho em equipe, que mostra a percepção que os servidores têm sobre o quanto a organização estimula e valoriza o trabalho em equipe;
  - relacionamento interpessoal, que identifica a percepção dos trabalhadores sobre as relações de cooperação e sentimento de camaradagem no ambiente de trabalho;
- c) dimensões internas à organização relacionada com a interação entre servidor e organização:
  - comprometimento, que mostra o sentimento de identificação dos servidores com a organização;
  - reconhecimento, que demonstra a percepção dos trabalhadores sobre a organização valorizar o bom desempenho no trabalho;
  - comunicação, que identifica a percepção que os servidores têm sobre o processo comunicacional interno;
- d) dimensões internas à organização relacionadas à carreira:

- estabilidade, que busca a identificação do grau de segurança que os servidores têm em relação aos seus empregos na organização;
  - estrutura hierárquica, que identifica a percepção que os servidores têm sobre a adequação da estrutura dos cargos e carreiras para a realização dos objetivos;
  - possibilidade de progresso profissional, que mostra a percepção que o público interno tem sobre as possibilidades de crescimento na carreira;
- e) dimensões internas à organização relacionadas com a organização
- condições físicas de trabalho, que identifica a percepção que os servidores têm sobre o quanto a unidade organizacional fornece às pessoas recursos, condições e instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho;
  - segurança do trabalho, que identifica a percepção que os servidores têm em relação às estratégias de prevenção e controle da organização sobre os riscos de acidentes a que estão sujeitos;
  - imagem da organização, que busca identificar a percepção que o público interno tem da organização em geral.

Desse mesmo modo, as dimensões ou fatores externos à organização que se utilizou para mensurar o clima interno do 6º BPM nesta pesquisa foram as seguintes:

- a) saúde – esse fator identifica a opinião que os servidores têm sobre sua saúde física/mental e se o trabalho na organização tem impacto sobre ela;
- b) vida social – fator que mostra o nível de satisfação com o convívio social, familiar e a relação entre trabalho e interesses pessoais dos servidores;
- c) férias e lazer – identifica se os servidores conseguem gozar férias ou aproveitam o descanso sem se preocuparem com o trabalho, pois isso é necessários para garantir uma boa produtividade, e;
- d) situação financeira – fator que identifica o grau de satisfação das condições financeira em que se encontram os servidores da organização.

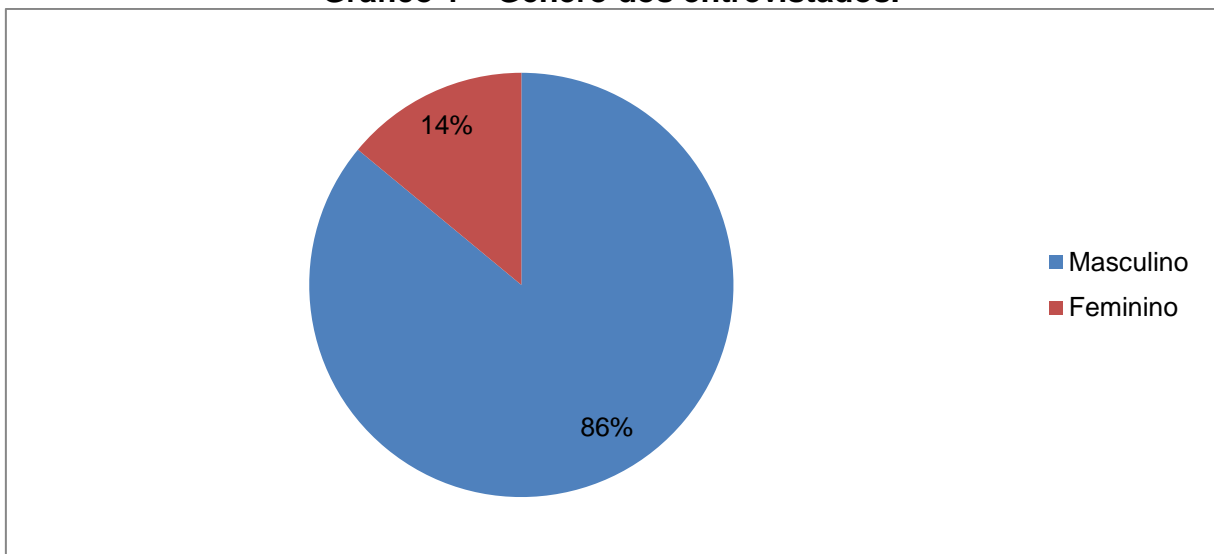
Diante do exposto, analisam-se nesta pesquisa as dimensões que envolvem o clima organizacional, assim, dividiu-se estes fatores em grupos segundo suas proximidades e correlações para depois dispor esses grupos em tabelas.

Dessa forma, as tabelas têm em suas composições informações sobre as afirmações das dimensões inquiridas na pesquisa e também suas porcentagens alcançadas. Em seguida organizam-se os gráficos para a devida interpretação das dimensões, os quais são formados a partir da média das porcentagens obtidas de cada uma das afirmações incluídas na análise da dimensão/fator do clima interno.

### 6.1 Perfil dos respondentes

Delinear o perfil dos servidores entrevistados é de grande relevância para o presente estudo, pois as informações traçadas sobre esses aspectos podem ajudar na compreensão do resultado apontado pelo estudo e na indicação de opções de como melhorar o tema abordado. Buscou-se obter quanto ao perfil dos pesquisados informações básicas sobre o gênero, idade, tempo de efetivo serviço e o nível de escolaridade dos pesquisados.

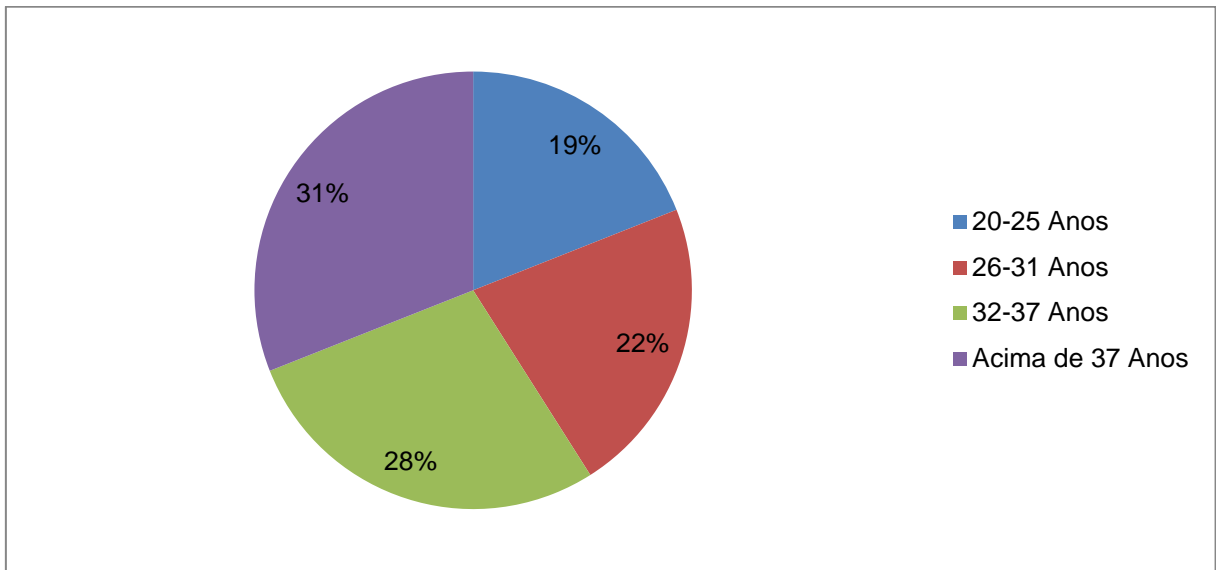
**Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

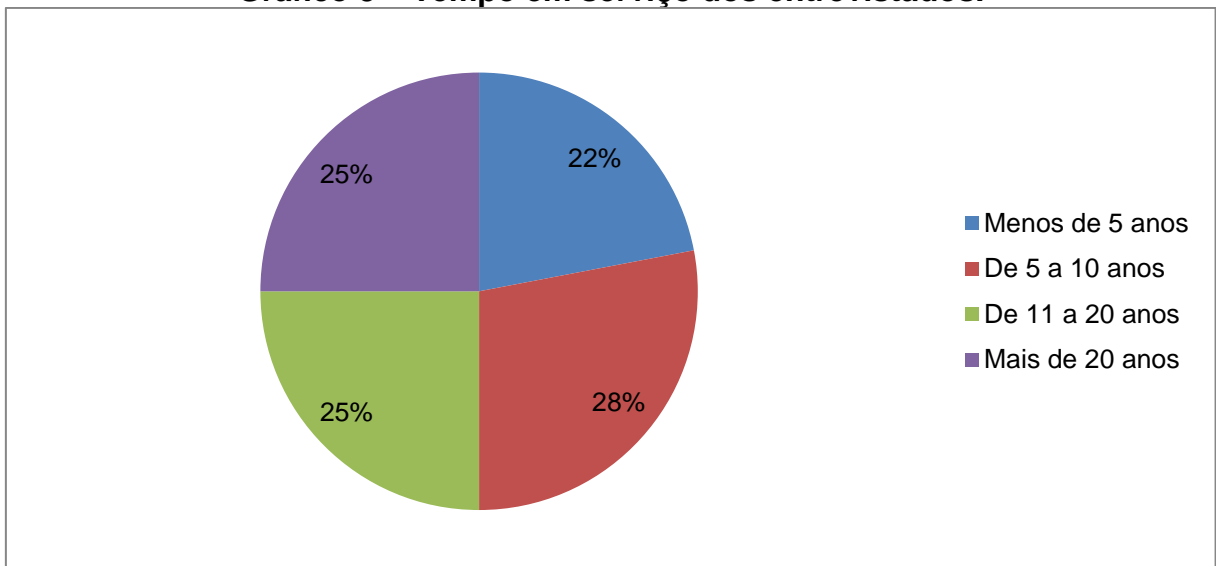
Representa-se no gráfico 1, os dados referentes ao primeiro aspecto analisado. Assim, constata-se que 86% dos entrevistados são homens e que o restante, 14% apenas, são mulheres, o que significa certa predominância do sexo masculino no emprego das atividades policiais militares do 6º Batalhão da PM do Estado do Maranhão, isso em virtude das atividades desenvolvidas pela organização serem mais apropriadas a esse público.



**Gráfico 2 – Faixa etária dos entrevistados.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o gráfico 2, que se reporta à idade dos entrevistados, verificou-se que nenhum dos entrevistados tem idade abaixo dos 20 anos; que 19% têm idade entre 20 e 25 anos; que 22% estão incluídos na faixa etária de 26 a 31 anos; que 28% têm entre 31 e 37 anos; e que a maior faixa etária, correspondente a 31%, têm mais de 37 anos.

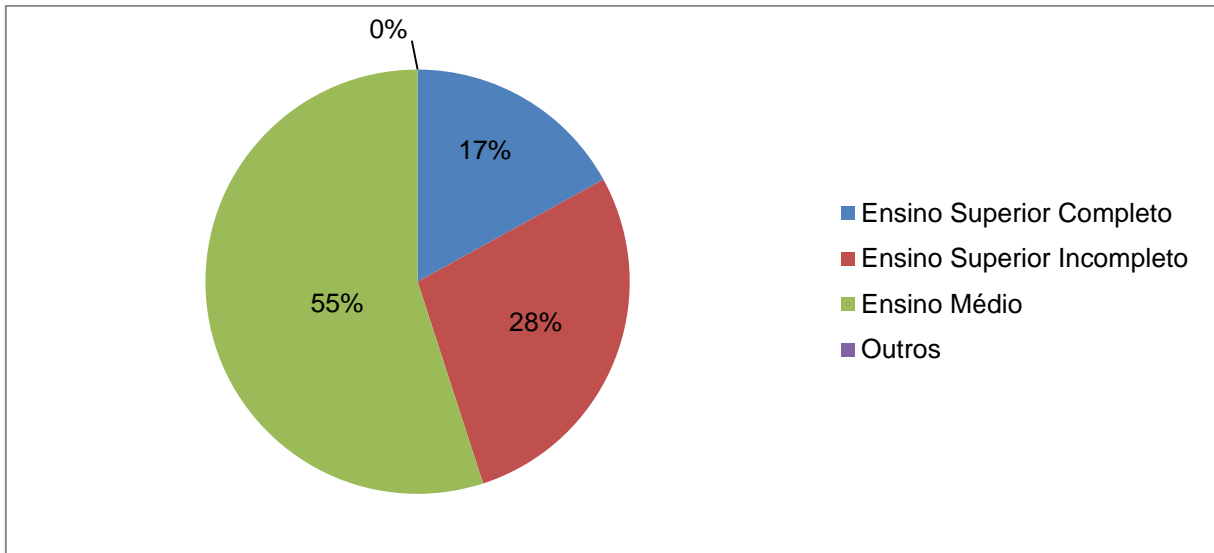
**Gráfico 3 – Tempo em serviço dos entrevistados.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao gráfico 3, que mostra o tempo em serviço dos servidores na organização, percebe-se que metade dos entrevistados tem mais de 10 anos de

serviço, ficando assim distribuído percentualmente: 22% dos entrevistados têm menos de 5 anos de efetivo serviço, 28% já desenvolvem serviço nesta área num período entre 5 a 10 anos, 25% têm entre 11 e 20 anos e os outros 25% restante dos colaboradores entrevistados têm mais de 20 anos em serviço.

**Gráfico 4 – Nível de escolaridade dos entrevistados.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao nível de escolaridade dos entrevistados, no gráfico 4, constatou-se que 17% dos pesquisados têm ensino superior completo, que 28% têm ensino superior incompleto, que 55% dos entrevistados correspondem a aqueles com nível médio, e que outros níveis de escolaridades não foram identificados.

Logo, pode-se entender através do perfil dos colaboradores incluídos no exame desta pesquisa que o quadro funcional da organização é basicamente constituído por homens com mais de 30 anos, possuidores de nível escolar médio e com mais de 10 anos de atividade, o que se leva a acreditar num nível baixo de rotatividade dentro da organização.

## **6.2 Análise e interpretação das dimensões internas à organização.**

A verificação da análise faz-se necessária para a formação de uma interpretação do clima. Então, precisa-se de que seja feita uma observação das porcentagens de concordância e discordância das afirmações relacionadas às dimensões internas à organização selecionadas para mensuração do clima da

unidade organizacional em estudo. Assim, expõem-se abaixo as tabelas formuladas sobre as dimensões internas e em seguida os gráficos interpretativos dessas tabelas.

Mostram-se na tabela 1, as afirmações sobre as dimensões relacionadas às recompensas pelo trabalho. Assim, o fator benefícios se manteve com alguns percentuais de concordância acima dos obtidos pelas afirmações sobre salário, conforme observação: 61%, 54% e 43% contra 47%, 62% e 28%, respectivamente, sendo que a terceira afirmação sobre a questão dos salários apresenta um dos menores índices de concordância de toda a pesquisa.

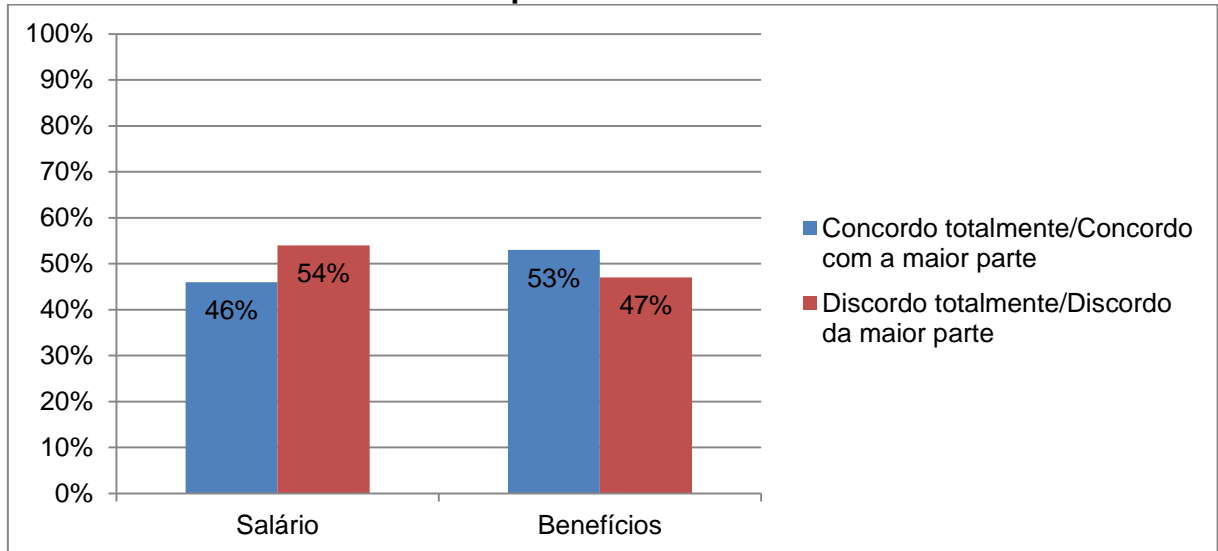
**Tabela 1 – Dimensões do clima – salário e benefícios.**

<b>AFIRMAÇÕES</b>	<b>CONCORDO TOTALMENTE/ CONCORDO COM A MAIOR PARTE</b>	<b>DISCORDO TOTALMENTE/ DISCORDO DA MAIOR PARTE</b>
<b>Salário</b>		
Sinto que sou justamente remunerado (a) pelo trabalho que faço.	47%	53%
O meu salário satisfaz às minhas necessidades básicas de vida.	62%	38%
A Organização me paga um bom salário quando comparo com outras pessoas que exercem tarefas semelhantes às minhas e trabalham em outras empresas.	28%	72%
<b>Benefícios</b>		
Os benefícios oferecidos pela organização atendem às minhas necessidades.	61%	39%
A organização informa de forma clara sobre os benefícios que ela oferece.	54%	46%
Eu me sinto satisfeito com os benefícios concedidos pela organização.	43%	57%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Expõem-se a seguir, no gráfico 5, os resultados dos percentuais por dimensão de salário e benefícios, registrados pela média dos percentuais das afirmações apresentadas na tabela 1.

**Gráfico 5 – Percentual por dimensão – salário e benefícios.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas dimensões estão relacionadas entre si por serem concedidas aos servidores como recompensas pelo seu trabalho para a organização. O fator salário mostra-se com 46% de concordância, assim esse índice está abaixo da metade possível, devido à maioria das afirmações relacionada a este fator receberem índices de discordância maiores do que os de concordância. Já quanto aos benefícios o índice de concordância foi de 53% ultrapassando em 6% o índice de discordância.

Interpreta-se esta realidade como uma satisfação do público interno da organização em relação aos benefícios maior do que em relação à questão salarial. Porém tais porcentagens obtidas pelos fatores contidos no gráfico 5, acima, estão próximo dos menores encontrados na pesquisa, desse modo percebe-se uma indicação, segundo percepção do público interno, de um dos pontos fracos da organização ser as recompensas repassadas por ela aos servidores pelos serviços prestados. Principalmente em relação ao fator salário, que inclusive tem índice desfavorável à constituição de um bom clima.

Na tabela 2 abaixo, apresenta-se os fatores relacionados com a convivência em grupo.

**Tabela 2 – Afirmações do clima – liderança, trabalho em equipe e relacionamento interpessoal.**

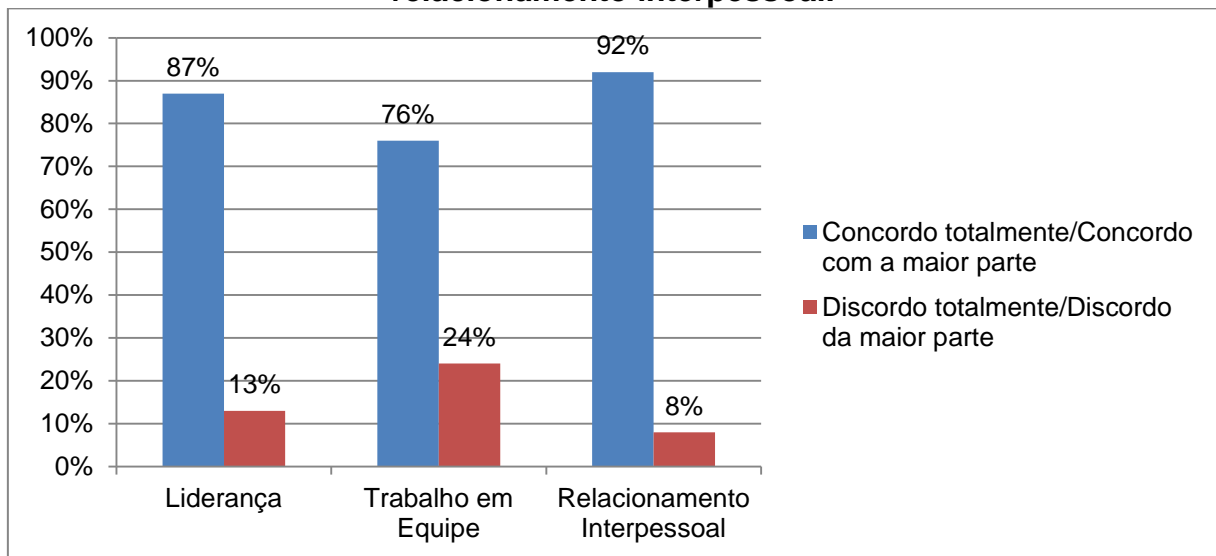
<b>DIMENSÕES/AFIRMAÇÕES</b>	<b>CONCORDO TOTALMENTE/ CONCORDO COM A MAIOR PARTE</b>	<b>DISCORDO TOTALMENTE/ DISCORDO DA MAIOR PARTE</b>
<b>Liderança</b>		
Meu chefe imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele.	80%	20%
Meu chefe imediato tem competência para está no cargo que ocupa atualmente.	96%	4%
Eu confio no meu chefe imediato.	85%	15%
<b>Trabalho em equipe</b>		
O 6º BPM incentiva o trabalho em equipe.	72%	28%
O clima de trabalho na minha equipe é bom.	91%	9%
Na minha equipe de trabalho pontos de vistas divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão.	65%	35%
<b>Relacionamento interpessoal</b>		
Eu me dou bem com os colegas de trabalho.	96%	4%
Existe no 6º BPM um clima de colaboração e boa camaradagem entre as pessoas.	87%	13%

**Fonte: Elaborada pelo autor.**

Como se pode ver, os indicadores das afirmações são todos consideravelmente altos, pois estão entre 65% e 96% de concordância. Conforme as afirmações do critério liderança, que abordaram aspectos comportamentais do líder, competência do mesmo e confiança depositada a este, serem mantidos a partir dos 80% até 96% e sobre a questão do trabalho em equipe checkou-se os incentivos, o clima, e as divergências com, respectivos, índices de concordância de 72%, 91% e 65% e o tema de relacionamento interpessoal com declarações sobre a convivência entre colegas e a camaradagem praticada por estes, têm-se índices, respectivamente, de 87% e 96% de concordância.

No gráfico 6 abaixo, encontra-se os índices por dimensões do clima, que relacionam-se à convivência em grupo dentro da organização estudada. Percebe-se que estes índices por dimensão são bons, se comparados aos primeiros.

**Gráfico 6 – Percentual por dimensão – liderança, trabalho em equipe e relacionamento interpessoal.**



**Fonte: Elaborado pelo autor.**

As indagações contidas na tabela 2 da análise demonstram, conforme o gráfico 6, percentual médio das dimensões acima dos 75%. O fator liderança teve 87% de concordância contra, apenas, 13% de discordância, enquanto que o trabalho em equipe 76% de concordância e 24% de discordância, já o fator de relacionamento interpessoal alcançou 92% de concordância contra 8% dos que discordam sobre esta dimensão.

Percebe-se então uma indicação forte de aceitação da liderança dentro da unidade organizacional em estudo e de um bom convívio por parte dos servidores e dos grupos de servidores dentro da organização.

Continuando com a análise, mostra-se em seguida, na tabela 3, as perguntas sobre as dimensões do clima interno que envolve aspectos relacionados entre as pessoas e a organização em si, e seus índices percentuais obtidos.

**Tabela 3 – Dimensões do clima – comprometimento, reconhecimento e comunicação.**

DIMENSÕES/AFIRMAÇÕES	CONCORDO TOTALMENTE/ CONCORDO COM A MAIOR PARTE	DISCORDO TOTALMENTE/ DISCORDO DA MAIOR PARTE
<b>Comprometimento</b>		
Sinto orgulho em trabalhar no 6ºBPM.	96%	4%
É minha responsabilidade contribuir para o sucesso desta organização.	95%	5%
Eu me preocupo com o futuro desta organização.	98%	2%
<b>Reconhecimento</b>		
A organização reconhece e valoriza o meu trabalho.	58%	42%
A organização reconhece os desempenhos excelentes de seus funcionários.	52%	48%
As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na organização.	28%	72%
<b>Comunicação</b>		
O 6ºBPM costuma manter seus empregados bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho.	85%	14%
Eu recebo todas as informações e orientações de que preciso para realizar bem o meu trabalho.	85%	14%
Na organização as pessoas se sentem à vontade para dar opiniões, fazer críticas ou sugerir melhorias.	63%	37%
Sei claramente o que posso ou não fazer dentro da organização.	98%	2%
No 6º Batalhão da PM ocorrem reuniões suficientes para que eu possa trocar ideias e dar sugestões.	72%	27%

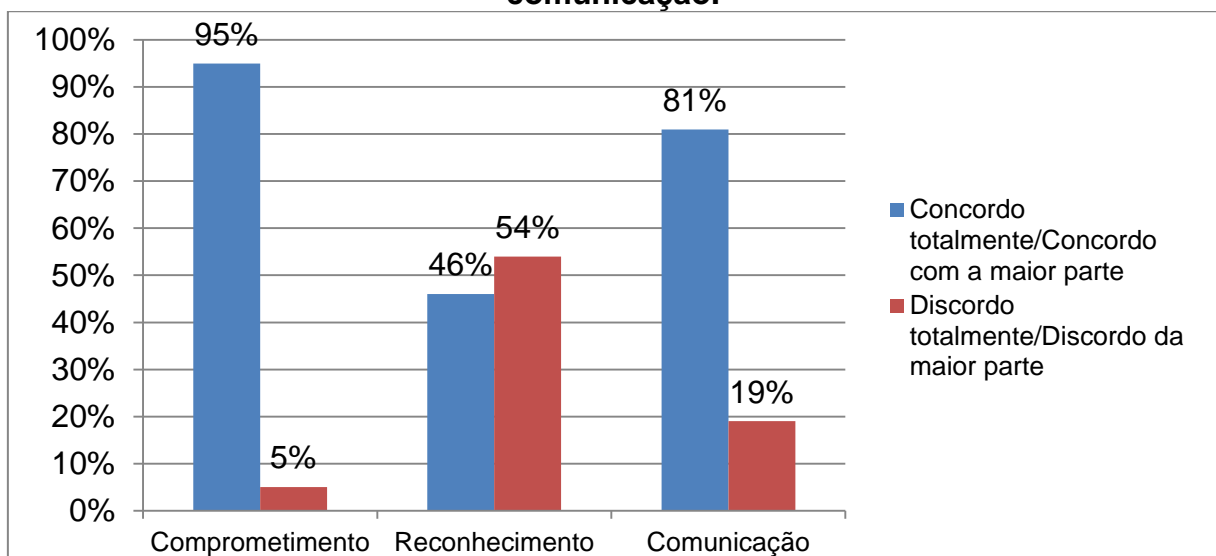
Fonte: Elaborado pelo autor.

A respeito do comprometimento, os servidores declaram-se satisfeitos sobre as afirmações, pois se tem, na tabela 3, elevados níveis de concordância, comparados com os demais obtidos até aqui. Pois através da tabela 3, vê-se o primeiro questionamento sobre esse fator alcançar 96% de concordância, a segunda

afirmativa com 95% e a terceira com 98%. Porém, as afirmações quanto ao fator reconhecimento recebem indicações de concordância de 58%, 52% e 28% que dentre as dimensões contidas na tabela em questão são os menores índices, pois o fator comunicação, como se pode ver consiste em cinco afirmações, todas, com elevada indicação percentual de concordância, que giram entre 63% e 98%.

Portanto, no gráfico 7, apresentam-se percentuais médios elevados em duas das três dimensões incluídas na tabela 3.

**Gráfico 07 – Percentual por dimensão – comprometimento, reconhecimento e comunicação.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Desse modo, o fator comprometimento atinge 95% de concordância e 5% de discordância, enquanto que o percentual sobre reconhecimento é maior em discordância, pois através deste fator percebe-se o alcance de apenas 46% de concordância total ou com maior parte das afirmações contidas no questionário e 54% de discordância total ou com maior parte dessas afirmações. Já a dimensão comunicação apresenta-se com índices de concordância de 81% e 19% de discordância.

Pode-se explicar esta situação das dimensões relacionadas às pessoas e à organização como favorável ao estabelecimento de um clima positivo dentro da unidade organizacional estudada. Com exceção da questão reconhecimento, pois este fator apresenta índice em torno de 46% de satisfação, percentual indicado como de descontentamento com as afirmações inquiridas na pesquisa.



Assim sendo, no quarto grupo das dimensões internas à organização utilizadas neste estudo de clima, apresentam-se aquelas referentes à carreira profissional dos servidores inquiridos na pesquisa, conforme tabela 4 que é demonstrada logo abaixo.

**Tabela 4 – Dimensões do clima – estabilidade, estrutura hierárquica e possibilidade de progresso profissional.**

<b>DIMENSÕES/AFIRMAÇÕES</b>	<b>CONCORDO TOTALMENTE/ CONCORDO COM A MAIOR PARTE</b>	<b>DISCORDO TOTALMENTE/ DISCORDO DA MAIOR PARTE</b>
<b>Estabilidade</b>		
Meu emprego é seguro, ou seja, não corro o risco de ser demitido (a) sem motivo.	100%	0%
As pessoas que trabalham comigo sentem-se seguras no emprego.	100%	0%
<b>Estrutura hierárquica</b>		
Estou satisfeito (a) com a estrutura hierárquica (superiores e subordinados) a que estou vinculado (a).	100%	0%
Estou satisfeito (a) com a atual estrutura hierárquica da organização.	100%	0%
<b>Possibilidade de progresso profissional</b>		
Acho que a organização me oferece um bom plano de carreira.	92%	8%
Considero que estou obtendo sucesso na minha vida profissional.	68%	32%
A organização oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional.	48%	52%

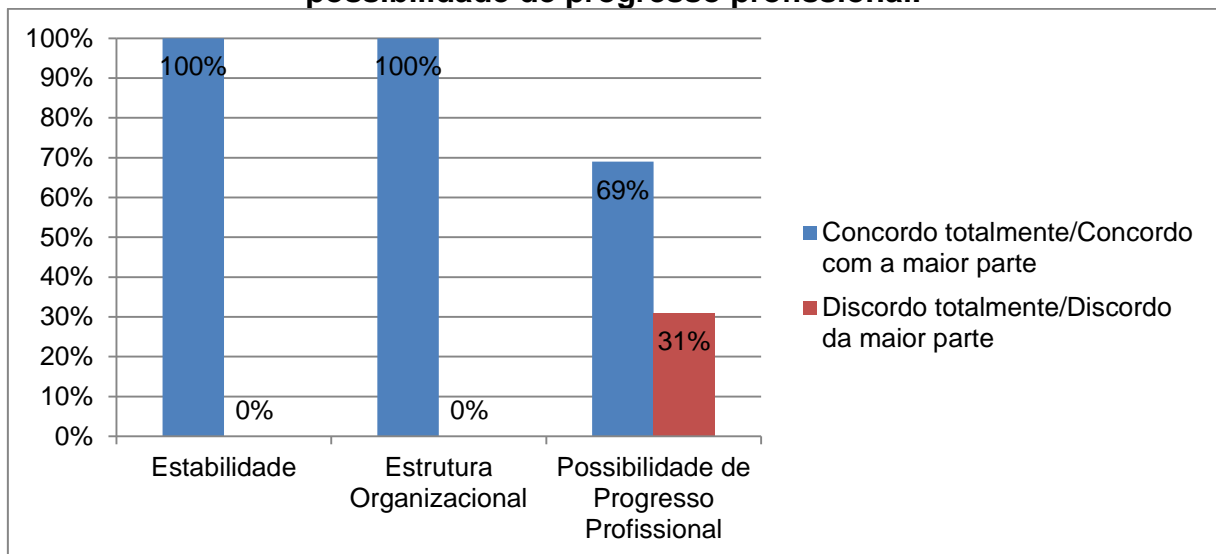
**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Observando a tabela 4, pode-se notar que as dimensões estabilidade e estrutura hierárquica incrivelmente obtiveram 100% de concordância total ou pelo menos com a maior parte das afirmações consistente desses dois fatores. Quanto a possibilidade de ascensão profissional através da questão sobre plano de carreira obteve-se 92% de concordância ou aceitação e 8% de insatisfação e sobre o assunto de sucesso individual dentro da profissão 68% dos pesquisados concordam em todo ou em parte e 32% diz-se que não estão tendo sucesso dentro da carreira e quando perguntado se a organização oferece oportunidade de crescimento para seu

peçoal, menos da metade, 48% dizem que sim enquanto que 52%, a maioria, dizem que não, ou seja, neste quesito o índice de insatisfação total ou em parte ultrapassa o índice de satisfação ou concordância.

Desse modo, pode-se explicar de forma percentual as dimensões relacionadas com a carreira dos pesquisados o que conta-se no gráfico 8 abaixo.

**Gráfico 8 – Percentual por dimensão – estabilidade, estrutura hierárquica e possibilidade de progresso profissional.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa mesma maneira, os fatores estabilidade e estrutura hierárquica apresentam índices médios de suas afirmações de 100% de contentamento total ou com a maior parte, conforme alternativas possíveis para responder às afirmações, entretanto quanto a possibilidade de ascendência profissional o índice de concordância dessa dimensão é menor, chegando a 69% de satisfação contra 31% de discordância.

Porém, tal indicador ainda pode ser considerado da mesma forma que os outros dois que obtiveram índices totais de satisfação, ou seja, como favorável a um bom clima organizacional.

Agora, analisa-se os fatores do grupo relacionado à organização propriamente, como as condições físicas de trabalho, a segurança do trabalho e a imagem da organização, que estão subscritos na tabela 5, que se coloca abaixo.

**Tabela 5 – Dimensões do clima – condições físicas de trabalho, segurança do trabalho e imagem da organização.**

<b>DIMENSÕES/AFIRMAÇÕES</b>	<b>CONCORDO TOTALMENTE/ CONCORDO COM A MAIOR PARTE</b>	<b>DISCORDO TOTALMENTE/ DISCORDO DA MAIOR PARTE</b>
<b>Condições físicas de trabalho</b>	—	—
As condições físicas de trabalho (ruído, temperatura, higiene, mobiliário) na organização são satisfatórias.	14%	86%
Tenho todos os equipamentos e instrumentos necessários para realizar bem o meu trabalho.	55%	45%
O número de empregados que trabalham no meu setor é suficiente para a realização das tarefas.	31%	69%
<b>Segurança do trabalho</b>	—	—
Os equipamentos de segurança da organização são adequados para proteger os servidores no trabalho.	91%	9%
O 6º BPM mostra-se preocupado com a segurança de seus empregados.	87%	13%
<b>Imagem da organização</b>	—	—
Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta organização.	93%	7%
Eu me sinto satisfeito (a) trabalhando nesta organização levando em consideração tudo o que ela me proporciona.	77%	23%
Percebo que a organização desfruta de boa imagem entre os funcionários.	88%	12%

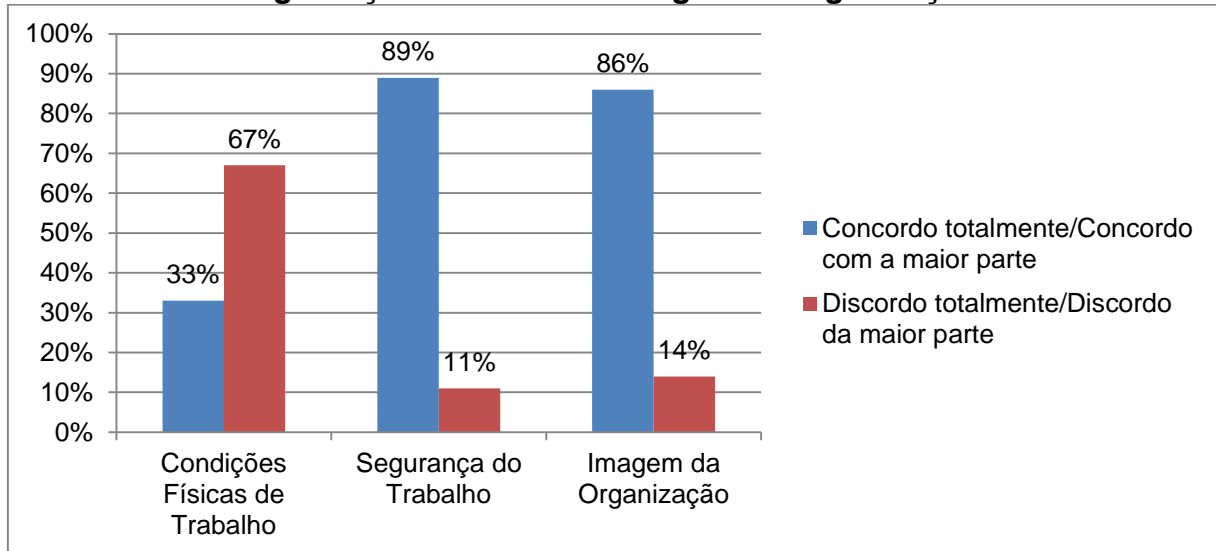
**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Assim, conforme pode-se analisar sobre os fatores do clima descrito na tabela 5, as afirmações a respeito das condições físicas de trabalho obtiveram 14%, 55% e 31% de concordância contra 86%, 45% e 69% de discordância, encontrou-se assim mais uma afirmação que manteve índice de contentamento menor que o de insatisfação, justamente a afirmativa que busca identificar a percepção sobre as condições estrutura física da organização, conforme pode-se ver no início da tabela supracitada; porém as demais dimensões: segurança do trabalho e imagem da

organização mantem indicadores de concordância elevados variando entre 77% e 93%, enquanto que os índices de insatisfação variam de 7% a 23% apenas.

Então, através do gráfico 9 abaixo, descreve-se a interpretação sobre os fatores relacionados à organização propriamente, do caso estudado nesta pesquisa.

**Gráfico 9 – Percentual por dimensão – condições físicas de trabalho, segurança no trabalho e imagem da organização.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se pode ver, as condições físicas segundo a percepção do público interno da organização estudada mantem índice extremamente baixo comparado com a maioria dos indicadores demonstrado nas interpretações descritas acima desta, pois apresenta percentual médio de apenas 33% de satisfação das afirmações sobre condições físicas contra 67% de discordância, isto significa indicio de insatisfação quanto ao quesito mencionado, no entanto em relação à segurança do trabalho e à imagem da organização os índices médios por dimensão são bem melhores em situação de favorecimento ao clima, sendo eles, respectivamente, 89% e 86% de concordância contra 11% e 14% de discordância.

Compreende-se através da interpretação que a maioria dos servidores que trabalham na organização tem uma boa percepção sobre os fatores avaliados, pois os percentuais por dimensão estão acima dos 50%, ou seja, mais da metade possível. Desse modo, os índices referentes às dimensões internas à organização podem ser considerados favoráveis à sustentação de um bom clima interno da unidade organizacional que se está analisando nesta pesquisa.

### **6.3 Análise e interpretação das dimensões externas à organização.**

Para seguir com a mensuração do clima organizacional, da organização em estudo, precisam-se da realização da análise das dimensões externas à organização, as quais os gestores têm pouca ou nenhuma influência direta, porém são também importantes para manter o clima em um bom nível. Pois, questões com saúde, vida social, lazer e situação financeira agem diretamente no ânimo dos colaboradores de uma organização e assim contribuem, positiva ou negativamente, para a formação do clima dentro das organizações.

Sendo então importante a investigação dessas dimensões, constituíram-se afirmações sobre esses assuntos de modo que se extraíam dados referentes a esses fatores externos segundo a visão dos colaboradores da organização para se concretizar de forma completa a mensuração do clima do ambiente organizacional que está sendo examinado nesta pesquisa.

Portanto, para a análise das dimensões que se mencionou acima, formulou-se a tabela 6 com os percentuais de concordância total ou com a maior parte e discordância total ou com a maior parte sobre as afirmações indicativas dos fatores de influência do clima externos à organização.

O tema sobre saúde contemplou três afirmativas que apresentaram, respectivamente, índices de concordância de 89%, 24% e 69%, e de discordância de 11%, 76% e 31%.

A respeito da vida social também são três afirmações, as duas primeiras alcançaram 84% de concordância e a última 56%. Sendo, conforme, a insatisfação dessas afirmações os índices de 16% as duas primeira e a terceira 44%.

Quanto a dimensão sobre as férias e lazer, que se constituíram com igual número de afirmações (três), os indicadores de satisfação foram 72%, 82% e 87%; e a discordância teve índices de 28%, 18% e 13%.

Enquanto que o fator a respeito da situação financeira foi o menor percebido entre as dimensões externas, com apenas 52% de concordância contra 48% de insatisfação.

Como se podem comprovar tais indicações observando a tabela 6 a seguir.

**Tabela 6 – Dimensões do clima – saúde, vida social, férias e lazer e situação financeira.**

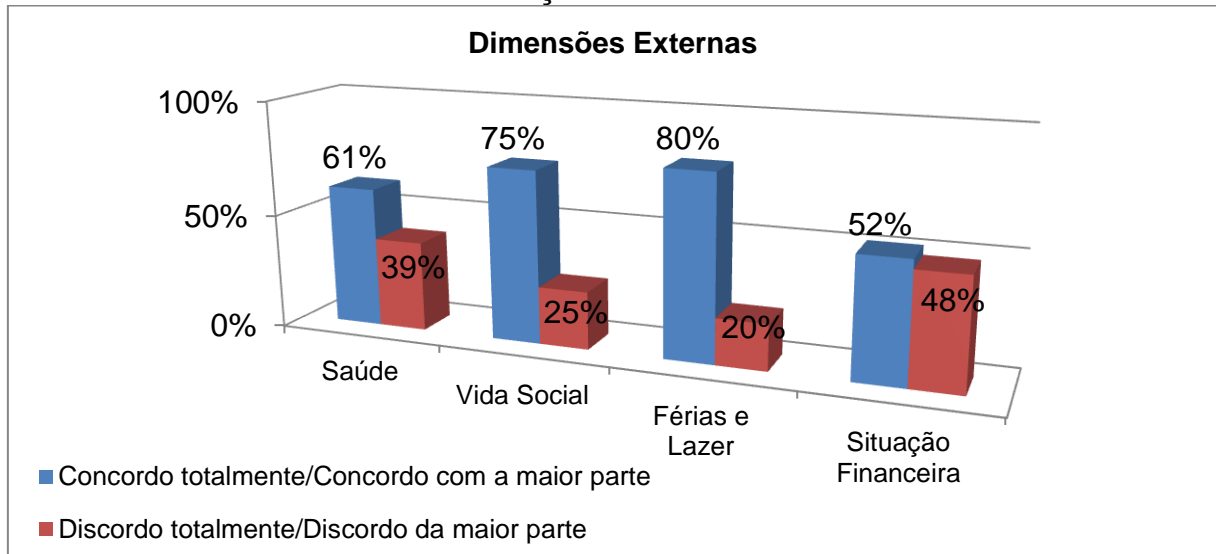
<b>DIMENSÕES/AFIRMAÇÕES</b>	<b>CONCORDO TOTALMENTE/ CONCORDO COM A MAIOR PARTE</b>	<b>DISCORDO TOTALMENTE/ DISCORDO DA MAIOR PARTE</b>
<b>Saúde</b>		
Meu trabalho nesta organização não prejudica a minha saúde.	89%	11%
Este Batalhão se preocupa com a saúde dos seus servidores.	24%	76%
Estou satisfeito (a) com o meu estado físico e mental.	69%	31%
<b>Vida social</b>		
Estou satisfeito (a) com a minha vida social.	84%	16%
Estou satisfeito (a) com o meu convívio familiar	84%	16%
O meu trabalho não prejudica meus interesses pessoais ou familiares.	56%	44%
<b>Férias e lazer</b>		
Estou satisfeito (a) com as minhas últimas férias.	72%	28%
Consigo tirar férias sem me preocupar com o trabalho.	82%	18%
Costumo aproveitar meus dias de descanso sem pensar no trabalho.	87%	13%
<b>Situação financeira</b>		
Estou satisfeito com a minha atual situação financeira.	52%	48%

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Conforme a análise acima, a única afirmação que se deve considerar com índice de concordância desfavorável a formação de um clima positivo para a organização é quanto ao menor índice de concordância da tabela 6, ou seja, afirmação referente à preocupação da organização com a saúde dos servidores.

Desse modo, a interpretação da análise das dimensões externas, indica-se com os índices médios das afirmações sobre esses fatores, conforme próxima representação no gráfico 10 que se mostra mais abaixo.

**Gráfico 10 – Percentual por dimensão – saúde, vida social, férias e lazer e situação financeira.**



**Fonte: Elaborado pelo autor.**

Conforme os índices sobre as afirmações constituídas para obtenção de dados para a mensuração das dimensões externas pode-se ver que são consideravelmente bons os indicadores por dimensão, uma vez que se pode considerar que a maioria das afirmativas têm altas porcentagens de concordância. Assim o fator saúde alcançou 61% de concordância e manteve baixo o índice de discordância que é de 31%.

Fenômeno igualmente positivo ocorre quanto ao fator sobre a vida social dos servidores, onde 75% dos entrevistados afirmam estarem satisfeitos enquanto apenas 25% dizem o contrário.

Também é alto o indicador de satisfação dos servidores sobre as suas férias e seu lazer, cujo índice por dimensão é de 80% de concordância, o mais alto da categoria das dimensões externas.

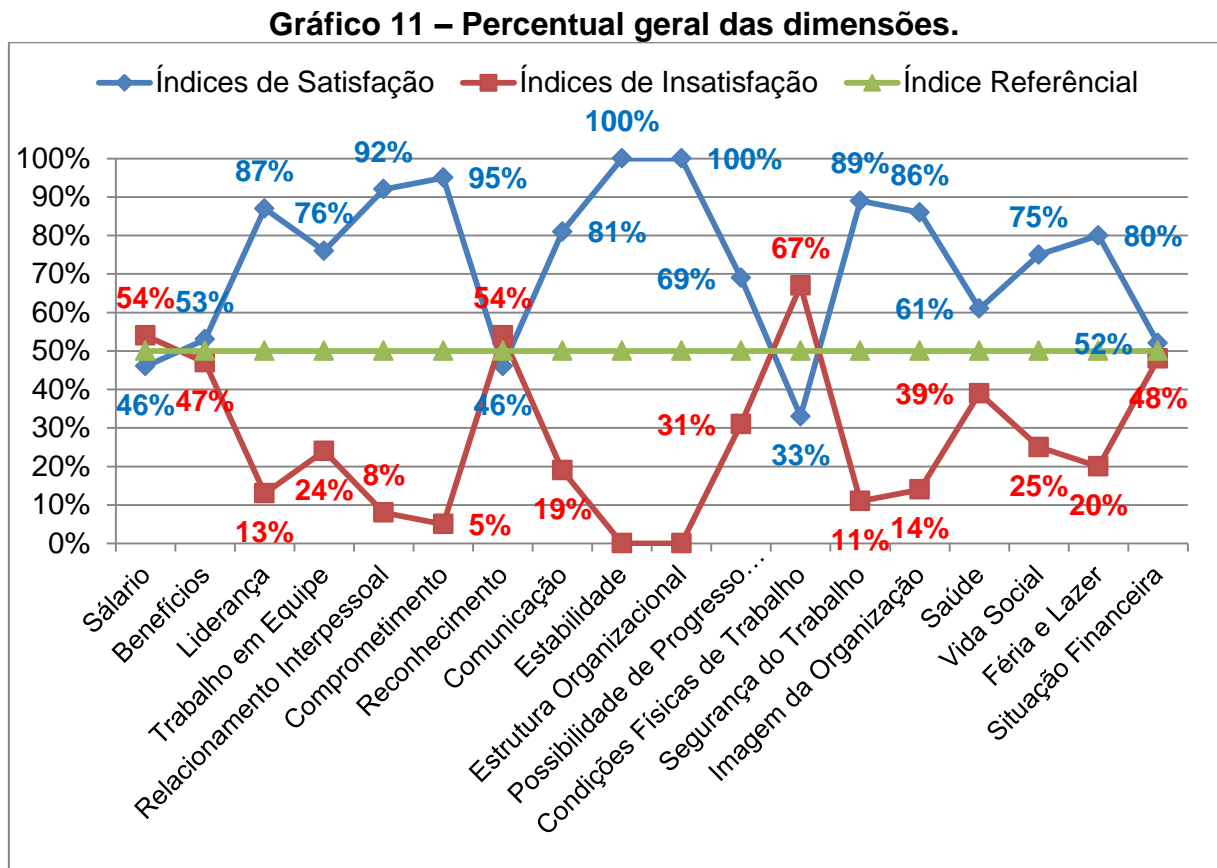
Porém através da questão utilizada para identificar a satisfação sobre a situação financeira dos servidores atingiu-se 52% de concordância e 48% de discordância, é o mais baixo índice de satisfação entre as dimensões externas, mas ainda pode ser considerado positivo para um bom clima organizacional.

Compreende-se que tais dimensões são favoráveis para a formação de um clima interno positivo, pois a avaliação das dimensões externas manteve-se com bons índices de concordância, segundo afirmações dos entrevistados.

#### 6.4 Interpretação geral das dimensões do clima interno.

Porém para a conclusão real sobre a mensuração do clima da organização é necessário que se avalie em conjunto as dimensões interna e externas do clima organizacional.

O gráfico 11, que é exibido logo abaixo, apresenta a interpretação geral, ou seja, a explicação com índices por dimensões conseguidos através da média dos índices apontados pelos pesquisados sobre as afirmações referentes às dimensões interna e externa. Frisa-se que estes indicadores foram obtidos através do questionário aplicado junto aos servidores do 6º Batalhão da Polícia Militar do Maranhão para se medir o clima interno desta organização.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme o gráfico 11, dentre os 18 fatores analisados apenas três possuem índices médios de discordância das afirmações abaixo dos índices de concordância. Sendo eles: o fator salário, reconhecimento e condições físicas de trabalho, cujos



índices, respectivamente, são: de concordância 46%, 46% e 33%; e de discordância 54% 54% e 67%.

Assim, as demais dimensões apresentam índices médios de concordância acima do referencial, sendo esses indicadores por dimensão os seguintes: benefícios 53%, liderança 87%, trabalho em equipe 76%, relacionamento interpessoal 92%, comprometimento 95%, comunicação 81%, estabilidade 100%, estrutura hierárquica 100%, possibilidade de progresso profissional 69%, segurança do trabalho 89%, imagem da organização 86%, saúde 61%, vida social 75%, férias e lazer 80%, e sobre a situação financeira 52%.

Dessa forma, os benefícios oferecidos pela organização ao seu público interno e a questão da situação financeira dos servidores têm índices satisfatórios para o bom clima, porém ultrapassam apenas 3% e 2%, respectivamente, o índice referencial.

Dessa mesma maneira, percebe-se que a maioria, 84%, das dimensões utilizadas para se mapear o clima no 6º Batalhão da PM têm índices médios de concordância acima do índice usado como referencial para identificar os índices favoráveis e desfavoráveis ao clima organizacional.

## **6.5 Apontamentos percebidos na análise da pesquisa**

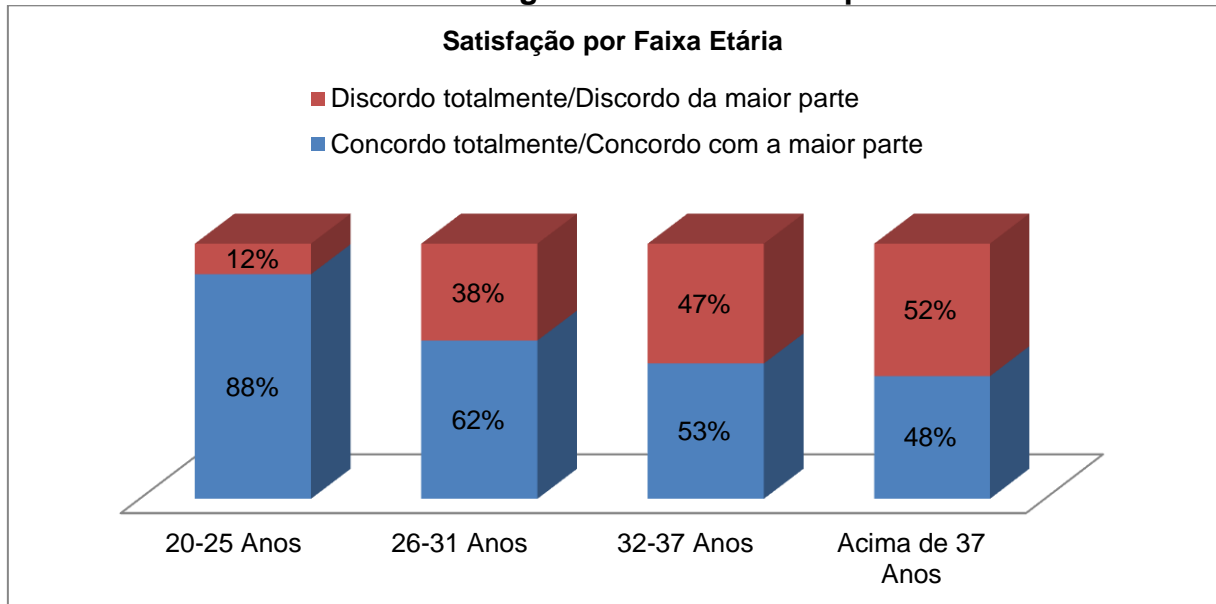
Durante a realização da análise dos dados alguns apontamentos sobre os níveis de satisfação e insatisfação foi percebido, sendo eles relacionados às faixas etárias e ao sexo dos indivíduos inquiridos na amostra. Os fenômenos indicados a que se refere são interpretados nos próximos gráficos que se seguem.

Desse modo, no primeiro apontamento percebe-se que quanto mais jovem é a faixa etária a qual está o indivíduo inserido, maior foi o número de concordância das afirmações respondidas. Indicando assim dentro da organização, que serviu de objeto de estudo deste trabalho uma possível motivação dos servidores mais jovens e uma desmotivação dos integrantes mais velhos.

E no segundo apontamento percebe-se uma desigualdade entre os indicadores das afirmações quanto ao gênero, pois as espécies indicam índices de concordância/discordância diferentes.

Assim, segue-se a interpretação referente à primeira nota que é demonstrada no gráfico 12, bem abaixo.

**Gráfico 12 – Percentual geral das dimensões por faixa etária**



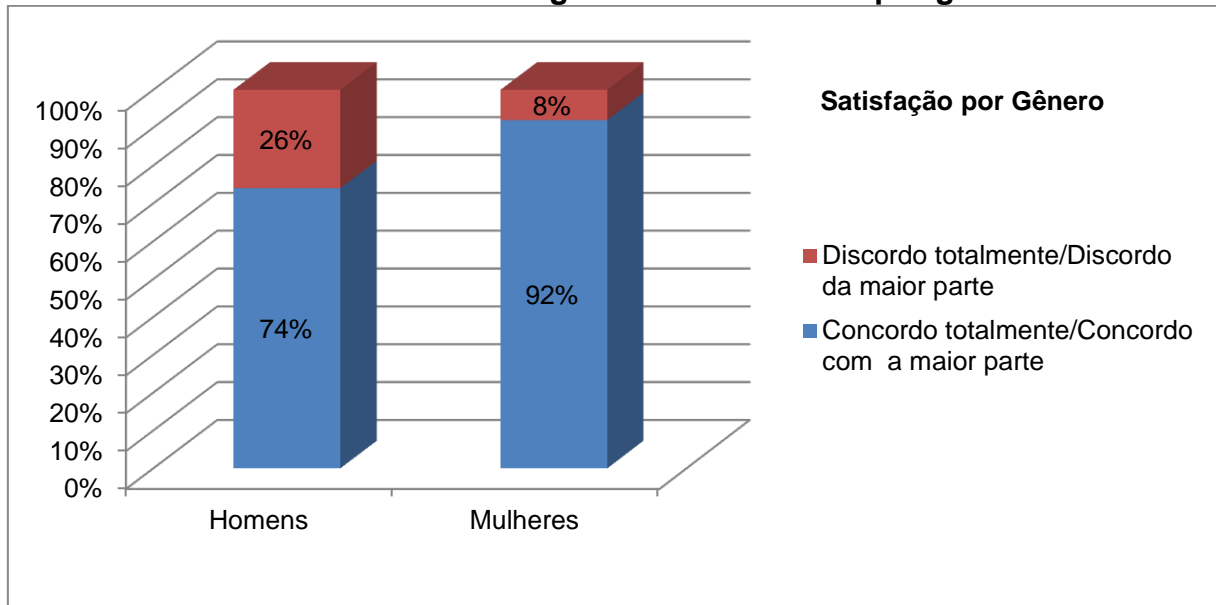
Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto de acordo com o gráfico nº 12, os servidores da organização pesquisada neste estudo de caso, que compreendem a faixa etária dos 20 aos 25 anos demonstram índices de concordância das dimensões analisadas de 88% e de discordância de apenas 12%; já os incluídos na faixa dos 26 a 31 anos indicam satisfação das mesmas dimensões de 62% contra 38% de insatisfação, uma proporção já menor que a primeira; e na faixa etária seguinte, de 32 a 37 anos, os indicadores de concordância são menores ainda, pois 53% concordam com as afirmações e 47% discordam; enquanto que acima dos 37 anos o índice de satisfação é de somente 48% e a maioria, 53%, estão insatisfeitos com as dimensões analisadas.

Assim, pode-se interpretar esta diferença de satisfação entre as faixas etárias do público interno da organização como uma indicação de falta de motivação do pessoal com mais tempo de serviço.

Todavia, quanto ao gênero dos entrevistados os índices de concordância ou satisfação são maiores entre o sexo feminino do que no masculino e percebe-se que essa diferença é proporcionalmente significativa.

**Gráfico 13 – Percentual geral das dimensões por gênero**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Desse modo, conforme o gráfico 13, referente à interpretação por gênero, vê-se claramente que os índices de satisfações são distantes um do outro, pois para o sexo masculino os índices apontados são de 74% de concordância e 26% de discordância e quanto ao sexo feminino os índices marcados a respeito das mesmas afirmações dadas sobre as dimensões avaliadas são 92% de concordância e tão somente 8% de discordância.

Contudo, o gênero feminino é principalmente utilizado na atividade meio da organização. Desse modo interpreta-se que o mesmo fica menos sobrecarregado do estresse da atividade policial, que pode interferir como causa de desânimo e insatisfação em relação a alguns fatores internos à organização.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Sexto Batalhão da PMMA como organização pública presta um serviço à sociedade que é policial praticamente metade do território da Capital do Estado. Porém, para esta unidade policial cumprir sua missão, ela deve possuir servidores motivados ao trabalho, pois a satisfação ou insatisfação dos funcionários de uma organização acaba implicando na qualidade dos serviços prestados por ela.

Assim, conseguiu-se a resposta para o objetivo proposto neste trabalho: mensurar o clima organizacional no Sexto Batalhão da Polícia Militar do Maranhão a partir da percepção de seus integrantes, pois é através do conjunto das percepções individuais que se forma o clima organizacional que pode ser classificado como bom ou ruim.

Diante dos resultados da pesquisa concluiu-se que os menores índices de satisfação dos fatores em análise estão relacionados ao salário, à estrutura física da organização e a falta de reconhecimento. Portanto, são necessárias algumas atitudes e medidas por parte dos gestores dessa organização para minimizar a insatisfação sobre esses aspectos.

Desse modo, indica-se como forma de melhoria do clima:

- a) sobre a questão salarial – a discursão em reuniões entre superiores e subordinados sobre essa questão para esclarecer à submissão deste ponto as reais possibilidades do Estado, pois pouco pode-se fazer sobre este fator porque este é um assunto institucional e cabe ao Governo do Estado decidir sobre ele;
- b) sobre o aspecto da estrutura física – pode-se investir nas instalações do Batalhão e de suas Subunidades, pois todo profissional necessita de um ambiente de trabalho higienizado, confortável e seguro para melhor exercer sua atividade e conseqüentemente melhorar o atendimento ao público alvo da organização;
- c) sobre o reconhecimento – deve-se conceder maior reconhecimento aos servidores pelo trabalho prestado, para isso pode-se utilizar o próprio regulamento que rege a organização, pois o mesmo possibilita a ascensão profissional não só por tempo de serviço, mais também por merecimento e por atos de bravuras, e ainda permite outras formas de consideração como

a concessão de medalhas e a dispensa de serviço de até oito dias por ano ao militar que for conceituado como bom servidor pelo seu chefe, entre outras possibilidades, para que assim o reconhecimento e o prestígio sejam percebidos de forma clara e eficiente pelos servidores, de modo que possam se sentir estimulados ao trabalho.

Contudo, pelo resultado da pesquisa percebe-se ainda que outros fatores desagradam os servidores do 6º BPM, entretanto com menos intensidade. Sendo o caso das dimensões sobre benefícios e situação financeira que cujos índices foram pouco acima do índice referencial.

Para melhorar esses indicadores recomenda-se no primeiro caso a prestação de esclarecimento nas reuniões sobre os benefícios oferecidos pela organização, pois segundo as implicações do estudo pouco mais da metade deles têm total conhecimento sobre os benefícios concedidos a eles, e mais uma vez pode-se utilizar o regulamento militar para a concessão de mais benefícios; assim, no segundo caso, pode-se oferecer aos servidores cursos sobre finanças familiares, uma vez que a maioria diz que seus salários satisfazem as suas necessidades básicas de vida.

Sugerem-se ainda, com base nos apontamentos notados na pesquisa, futuras investigações sobre:

- a) uma abordagem mais específica dos aspectos motivacionais para detectar as razões dos índices de insatisfação dos servidores mais antigos, e/ou;
- b) sobre o estresse profissional na organização para identificar prováveis causas de desmotivação da espécie masculina em relação à feminina, dentro da organização.

Logo, a partir de todo o constituído teórico e em decorrência da observação da análise e interpretação dos dados, conclui-se que o clima percebido pelo público interno na organização estudada é considerado como bom, uma vez que a maioria das dimensões inquiridas (84%) obtiveram índices positivos de concordância. E assim, acredita-se que os resultados da pesquisa constituem informações relevantes para a organização e para as comunidades assistida por ela, como também para os estudos sobre clima interno das organizações.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo: v.16, n. 2, p. 258-273, maio/ago 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **GERENCIANDO com as PESSOAS**: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COMANDO DE POLICIAMENTO METROPOLITANO. **Comandantes, Endereços, Telefones e Área de Atuação das Unidades do CPM**. 2014. Disponível em: <<http://www.cpm.pm.ma.gov.br/comandantes-enderecos-telefonos-e-area-de-atuacao-das-unidades-do-cpm/>>. Acesso em: 03 mai. 2014.

FRANCO, Hilton. **Pação do Lumiar-MA**: mapas para consulta. 17. Dezembro 2010. Disponível em: <[hiltonfranco.com.br/paço-do-lumiar-mamapa-paraconsulta](http://hiltonfranco.com.br/paço-do-lumiar-mamapa-paraconsulta)> Acesso em: 09 mai. 2014.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. **Pesquisa de clima organizacional**: o que é e como fazer. São Paulo: Scortecci, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 2. ed. Campinas: Editora Alínea, 2001.

GUIMARÃES, Magali Costa. Clima organizacional na empresa rural- um estudo de caso. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo: v.11, n. 3, p.11-27, jul/set 2004.

KELLER; Edelvais; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Terra e Cultura**, ano 20, n. 39, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEMOS, Denise Maria Rocha. **Avaliação do clima organizacional e a análise da relação entre a variável comportamental das chefias e as demais variáveis de clima**: um estudo no *Call Center* da Dacasa Financeira. 2007. Dissertação (Mestrado)- Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2007.

LIMA, Súsi M. Barcelos e; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Revista CCEIURCAMP**, v.6, n.10, p. 33-40, ago. 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. 5. ed. São Paulo: Qualitymark, 2010.

MARANHÃO. Decreto Nº 18.214, de 08 de Outubro de 2001. Dispõe sobre a criação de Áreas integradas de segurança pública para os municípios que compõem a Ilha de São Luís, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Maranhão**, São Luís, 18.10.2001.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.657, de 26 de abril de 1993. Dispõe sobre a criação de órgãos no âmbito da Polícia Militar do Maranhão, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Maranhão**, São Luís, 29.04.1993.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.043, de 15 de outubro de 2009. Altera dispositivos da Lei nº 4.570, de 14 de junho de 1984, alterada pela Lei nº 8.911, de 17 de dezembro de 2008, que dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar do Estado do Maranhão, cria Comandos de Polícia e vagas no Quadro de Oficiais e Praças da Polícia Militar do Maranhão, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Maranhão**, São Luís, 20.10.2009.

\_\_\_\_\_. Medida Provisória nº 146, de 06 de março de 2013. Dispõe sobre a implantação e regulamentação do 13º Batalhão de Polícia Militar. **Diário Oficial do Estado do Maranhão**, São Luís, 06.03.2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 1. ed. 8 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009

PALACIOS, Kátia Puente; FREITAS, Isa Aparecida. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **O&S**, v.13, jul./set. 2006.

PREE, Max de. **Liderar é uma arte**: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

6º BPM. **Os policiais militares e servidores civis do 6º BPM desejam a toda comunidade um feliz Natal**. 12 dezembro 2012. Disponível em: < [6bpmpmma.blogspot.com.br/2012/12/os-policiais-militares-e-servidores.html](http://6bpmpmma.blogspot.com.br/2012/12/os-policiais-militares-e-servidores.html) >. Acesso em: 08 mai. 2014.

## APÉNDICE



## APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO

Sou Noelson José Ferreira Carneiro e estou desenvolvendo uma pesquisa de clima organizacional no 6º BPM para fins de conclusão do curso de graduação em Administração pela Universidade Federal do Maranhão. Para isso, conto com a sua colaboração em responder este questionário.

As afirmações referem-se a fatores internos e externos a esta organização. Para respondê-las basta marcar uma das opções: **( ) concordo totalmente/ concordo com a maior parte** caso concorde (integral ou parcialmente) com a afirmação dada ou **( ) discordo totalmente/ discordo da maior parte** caso não concorde (integral ou parcialmente) com a afirmação dada. Não é necessário se identificar. Antes de responder o questionário abaixo, por favor, responda algumas questões para que possamos estabelecer um perfil sobre os respondentes.

1. SEXO: ( ) MAS. ( ) FEM.    2. IDADE: \_\_\_\_\_
3. QUANTOS ANOS TRABALHA NESTA ORGANIZAÇÃO? \_\_\_\_\_
4. QUAL A SUA ESCOLARIDADE?
- Primeiro grau completo ( )                      Segundo grau completo ( )
- Superior incompleto ( )                      Superior completo ( )
- Pós graduação incompleta ( )                      Pós graduação completa ( )

### AFIRMAÇÕES:

- 1. Sinto que sou justamente remunerado (a) pelo trabalho que faço.**
- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/ Discordo da maior parte
- 2. O meu salário satisfaz às minhas necessidades básicas de vida.**
- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/Discordo da maior parte
- 3. A Organização me paga um bom salário quando comparo com outras pessoas que exercem tarefas semelhantes às minhas e trabalham em outras organizações.**
- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**4. Os benefícios oferecidos pela organização atendem às minhas necessidades.**

- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**5. A organização informa de forma clara sobre os benefícios que ela oferece.**

- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**6. Eu me sinto satisfeito com os benefícios concedidos pela organização.**

- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**7. Meu chefe imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele.**

- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**8. Meu chefe imediato tem competência para está no cargo que ocupa atualmente.**

- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**9. Eu confio no meu chefe imediato.**

- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**10. O 6º BPM incentiva o trabalho em equipe.**

- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/ Discordo da maior parte

**11. O clima de trabalho na minha equipe é bom.**

- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**12. Na minha equipe de trabalho pontos de vistas divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão.**

- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior Parte
- ( ) Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**13. Eu me dou bem com os colegas de trabalho.**

- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**14. Existe no 6º BPM um clima de colaboração e boa camaradagem entre as pessoas.**

- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**15. Sinto orgulho em trabalhar no 6ºBPM.**

- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/ Discordo da maior parte

**16. É minha responsabilidade contribuir para o sucesso desta organização.**

- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**17. Eu me preocupo com o futuro desta organização.**

- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**18. A organização reconhece e valoriza o meu trabalho.**

- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**19. A organização reconhece os desempenhos excelentes de seus funcionários.**

- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**20. As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na organização.**

- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**21. O 6ºBPM costuma manter seus empregados bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho.**

- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**22. Eu recebo todas as informações e orientações de que preciso para realizar bem o meu trabalho.**

- ( ) Concordo totalmente/Concordo com a maior parte
- ( ) Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**23. Na organização as pessoas se sentem à vontade para dar opiniões, fazer críticas ou sugerir melhorias.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**24. Sei claramente o que posso ou não fazer dentro da organização.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**25. No 6º Batalhão da PM ocorrem reuniões suficientes para que eu possa trocar ideias e dar sugestões.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**26. Meu emprego é seguro, ou seja, não corro o risco de ser demitido (a) sem motivo.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**27. As pessoas que trabalham comigo sentem-se seguras no emprego.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**28. Estou satisfeito (a) com a estrutura hierárquica (superiores e subordinados) a que estou vinculado (a).**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**29. Estou satisfeito (a) com a atual estrutura hierárquica da organização.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**30. Acho que a organização me oferece um bom plano de carreira.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**31. Considero que estou obtendo sucesso na minha vida profissional.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**32. A organização oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**33. As condições físicas de trabalho (ruído, temperatura, higiene, mobiliário) na organização são satisfatórias.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**34. Tenho todos os equipamentos e instrumentos necessários para realizar bem o meu trabalho.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**35. O número de empregados que trabalham no meu setor é suficiente para a realização das tarefas.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**36. Os equipamentos de segurança da organização são adequados para proteger os servidores no trabalho.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**37. O 6º BPM mostra-se preocupado com a segurança de seus empregados.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**38. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta organização.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**39. Eu me sinto satisfeito (a) trabalhando nesta organização levando em consideração tudo o que ela me proporciona.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**40. Percebo que a organização desfruta de boa imagem entre os funcionários.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**41. Meu trabalho nesta organização não prejudica a minha saúde.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**42. Este Batalhão se preocupa com a saúde dos seus servidores.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**43. Estou satisfeito (a) com o meu estado físico e mental.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**44. Estou satisfeito (a) com a minha vida social.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**45. Estou satisfeito (a) com o meu convívio familiar**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**46. O meu trabalho não prejudica meus interesses pessoais ou familiares.**

Concordo totalmente/ Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**47. Estou satisfeito (a) com as minhas últimas férias.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**48. Consigo tirar férias sem me preocupar com o trabalho.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**49. Costumo aproveitar meus dias de descanso sem pensar no trabalho.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da maior parte

**50. Estou satisfeito com a minha atual situação financeira.**

Concordo totalmente/Concordo com a maior parte

Discordo totalmente/Discordo da

**APÊNDICE B – MODELO DA DECLARAÇÃO AUTORIZANDO A PESQUISA****DECLARAÇÃO**

Eu, Maj. PM Aritanã Lisboa do Rosário. Declaro que autorizo Noelson José Ferreira Carneiro, estudante do Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, a fazer seu trabalho de conclusão de curso sobre Clima Organizacional no Sexto Batalhão de Polícia da Polícia Militar do Estado do Maranhão – 6º BPM/PMMA.

Atenciosamente.

São Luís- MA, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014

---

Maj. PM Aritanã Lisboa do Rosário  
Comandante do 6º BPM