

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

NOELSON JOSÉ FERREIRA CARNEIRO

Clima Organizacional: estudo de caso no 6º
Batalhão da Polícia Militar do Estado do Maranhão

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

ROTEIRO

- Introdução
- Clima Organizacional
- Descrição do Caso
- Metodologia da Pesquisa
- Análise e Interpretação da Pesquisa
- Considerações Finais

INTRODUÇÃO

Justificativa

- Contribui com a organização objeto de estudo.
- Contribui com as comunidades, assistida por ela.
- Proporciona à organização o conhecimento sobre a visão que seus funcionários estão tendo da organização. A utilização desse conhecimento pela organização possibilita a melhora do ambiente interno de trabalho e, assim, a qualidade dos seus serviços que são prestados à sociedade.

INTRODUÇÃO

Objetivos

- Geral
 - Analisar o clima organizacional do Sexto Batalhão 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.

INTRODUÇÃO

Objetivos

- Específicos
 - investigar a percepção dos policiais militares do Sexto Batalhão (6ºBPM) em relação a algumas dimensões internas e externas a esta unidade policial militar
 - identificar sugestões para a melhoria do clima organizacional no batalhão policial em questão.
 - evidenciar a importância da pesquisa de clima interno para as organizações.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Conceitos

- Chiavenato (2004): clima organizacional é a denominação dada para o indicador do grau de satisfação dos membros de uma organização.
- Maximiano (2009, p 159) afirma que “clima organizacional é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores”.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Tipos de clima organizacional

- 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”.
- Luz (2010), o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Pesquisa de clima organizacional

Importante
ferramenta na
gestão.

Avalia e mensura
os empenhos da
organização, sua
qualidade,
excelência,
utilidade e
relevância.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Técnicas de pesquisa de clima organizacional

- Questionário
- Entrevista
- Painel de debates

CLIMA ORGANIZACIONAL

Modelos de pesquisa de clima organizacional

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

MODELO: AUTOR / ANO	FATORES ANALISADOS	INDICAÇÃO DOS FATORES
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 prevalecente 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.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Modelos de pesquisa de clima organizacional

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

MODELO: AUTOR / ANO	FATORES ANALISADOS	INDICAÇÃO DOS FATORES
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.

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

MODELO: AUTOR/ANO	FATORES ANALISADOS	INDICAÇÃO DOS FATORES
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.	

CLIMA ORGANIZACIONAL

Questões que influem no clima organizacional



DESCRIÇÃO DO CASO

- 6º BPM (Batalhão Coronel Júlio Elias Pereira).
- Órgão de execução – PMMA.
- Local: Cidade Operária.
- Criado em 26 abr 1993
(Lei Estadual nº 5.567)

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



Fonte: Adaptado de 6º BPM, 2014.

DESCRIÇÃO DO CASO

Área de competência

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



DESCRIÇÃO DO CASO

Estrutura organizacional

a) SEÇÕES:

- 1ª Seção (PM/1; P/1) - Pessoal e documentos;
- 2ª Seção (PM/2; P/2) - Inteligência e contra-inteligência;
- 3ª Seção (PM/3; P/3) - Ensino, instrução e operações;
- 4ª Seção (PM/4; P/4) - Materiais e logística;
- 5ª Seção (PM/5; P/5) - Relações públicas, humanas e ações comunitárias.

b) COMPANHIAS:

- 1ª Companhia de Polícia (situada no bairro do Ipem São Cristovão);
- 2ª Companhia de Polícia (localizada no km 23 da Br 135);
- 3ª Companhia de Polícia (situada no bairro da Cidade Olímpica).

DESCRIÇÃO DO CASO

Missão

- Consiste em realizar o policiamento ostensivo normal.

Porém por disposição legal pode integrar outras missões conforme necessidade dos órgãos superiores.

DESCRIÇÃO DO CASO

Valores dos servidores da organização

- 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.

DESCRIÇÃO DO CASO

Deveres dos servidores da organização

- 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.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto aos objetivos – exploratória.

Quanto aos procedimentos – estudo de caso.

Meios técnicos – bibliográfica, documental

Coleta de Dados – questionário com 50 afirmativas sobre
18 dimensões

Universo – 460 policiais militares

Amostra - não-probabilística, por cotas, 36 integrantes

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA

a) PESQUISA

dimensões internas e dimensões externas à organização

b) ANÁLISE

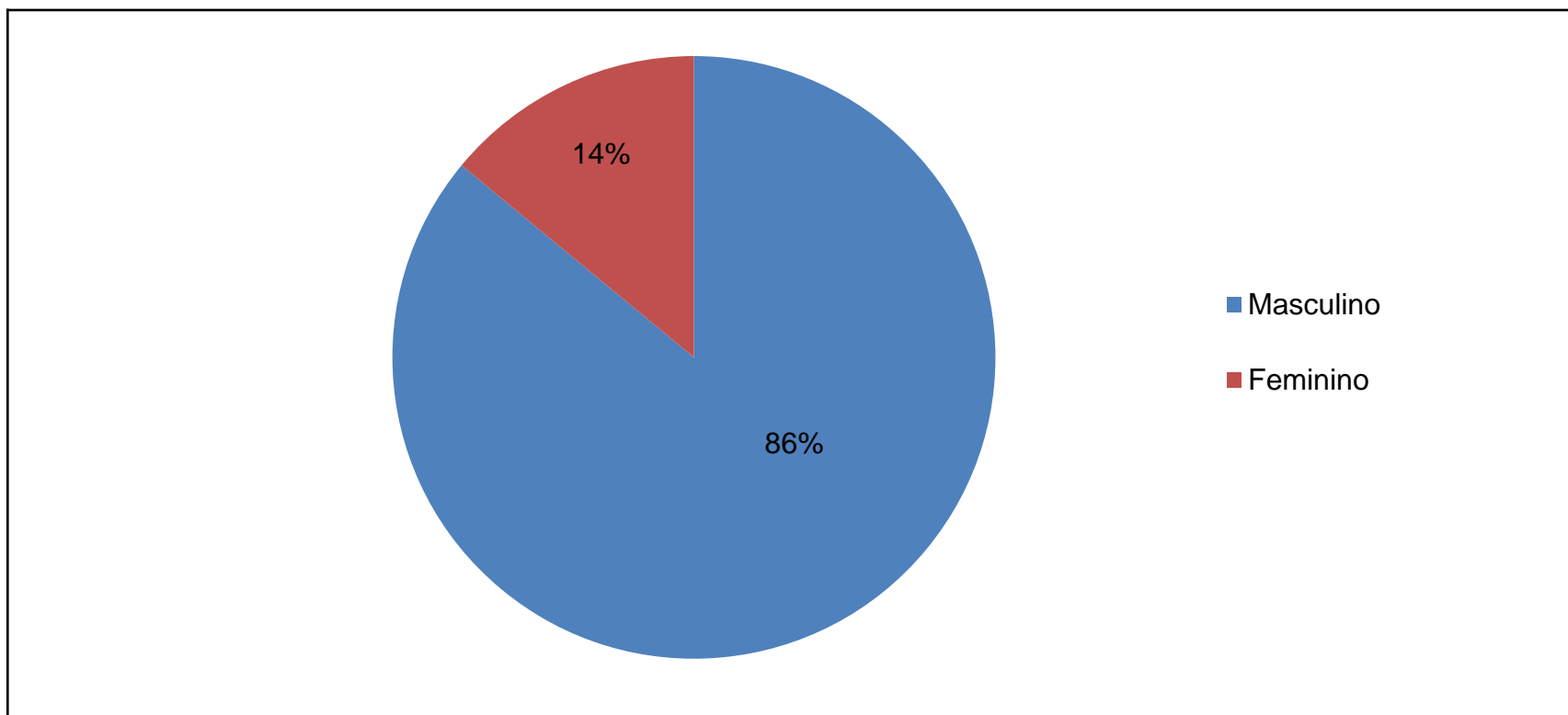
observação das tabelas

c) INTERPRETAÇÃO

gráficos

Perfil dos respondentes

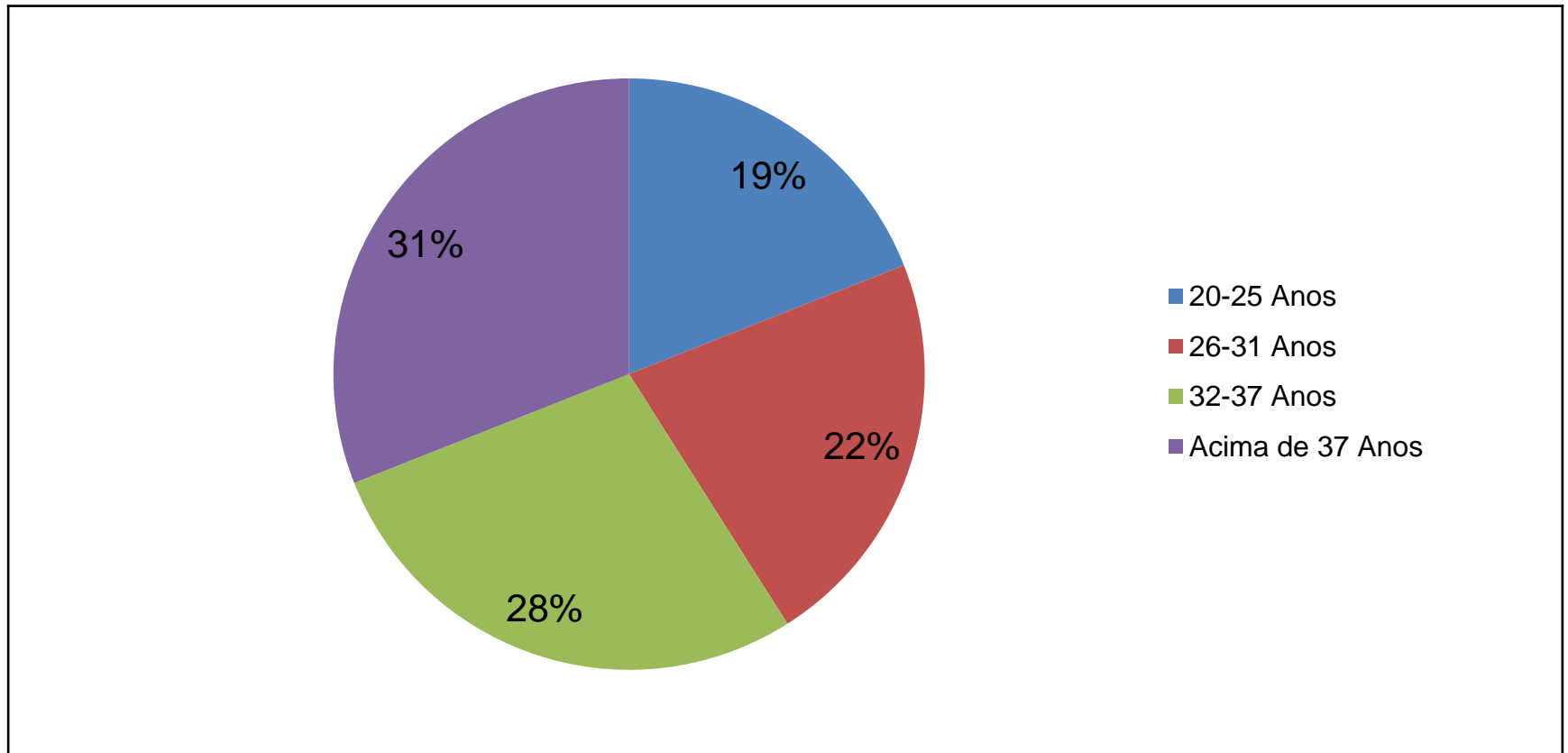
Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Perfil dos respondentes

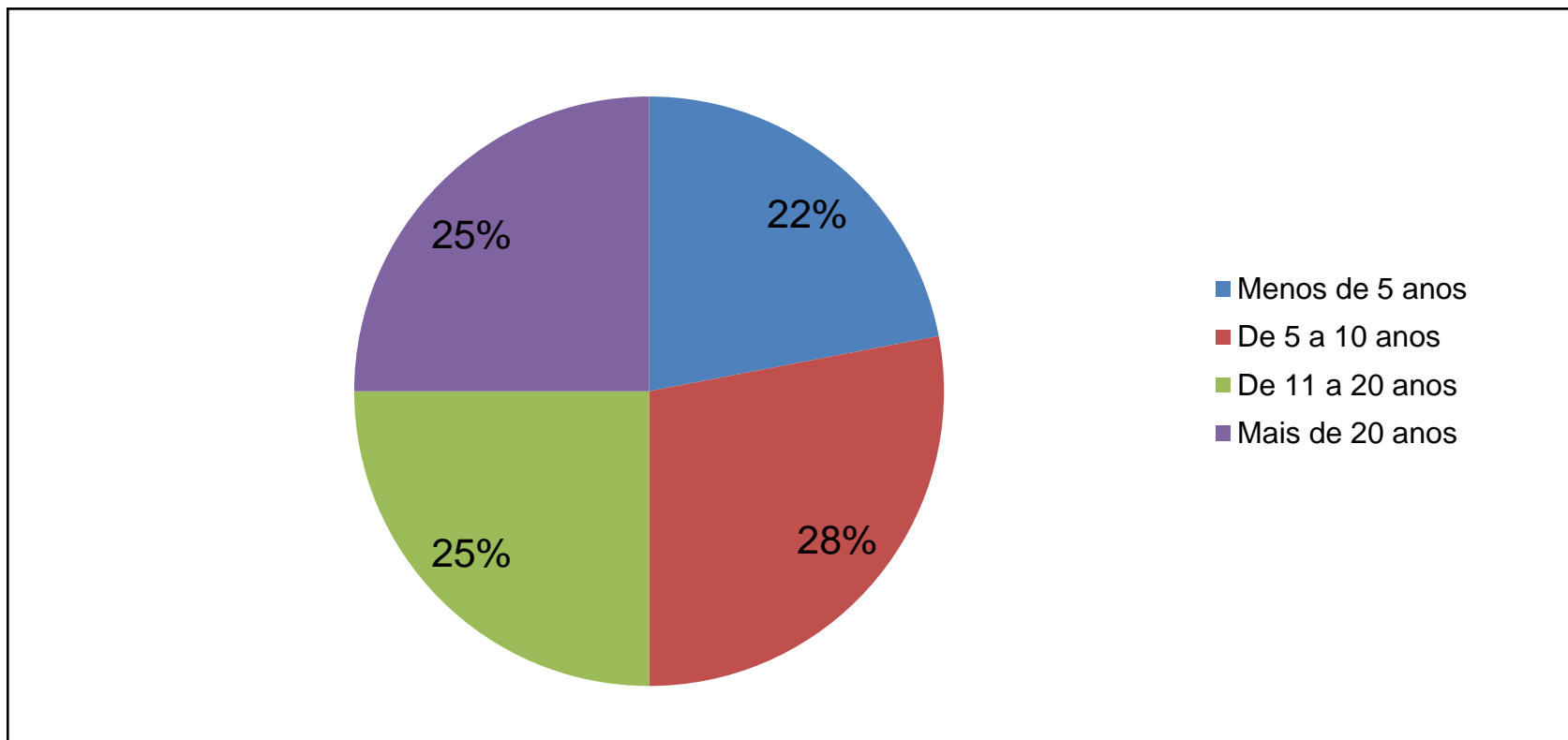
Gráfico 2 – Faixa etária dos entrevistados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Perfil dos respondentes

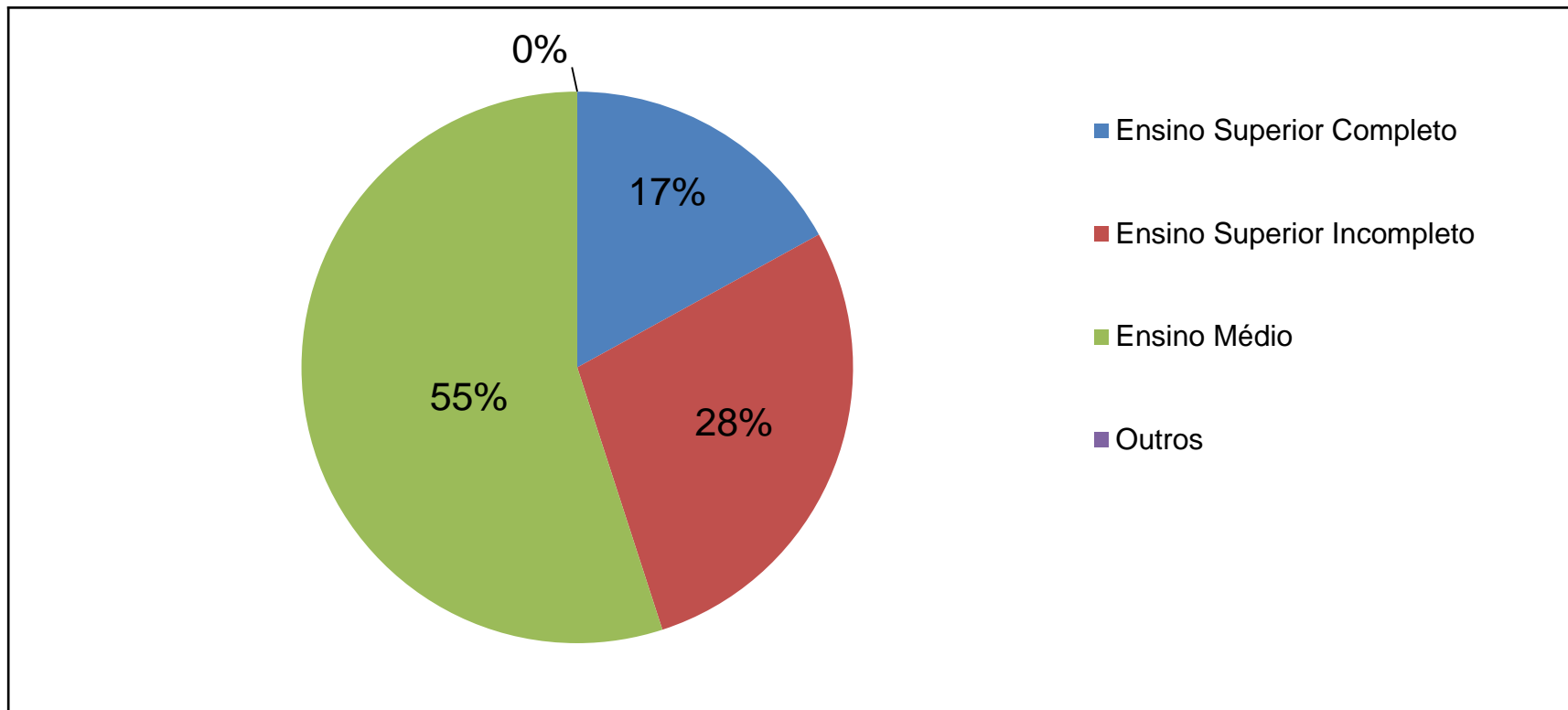
Gráfico 3 – Tempo em serviço dos entrevistados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Perfil dos respondentes

Gráfico 4 – Nível de escolaridade dos entrevistados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Análise e interpretação das dimensões internas à organização.

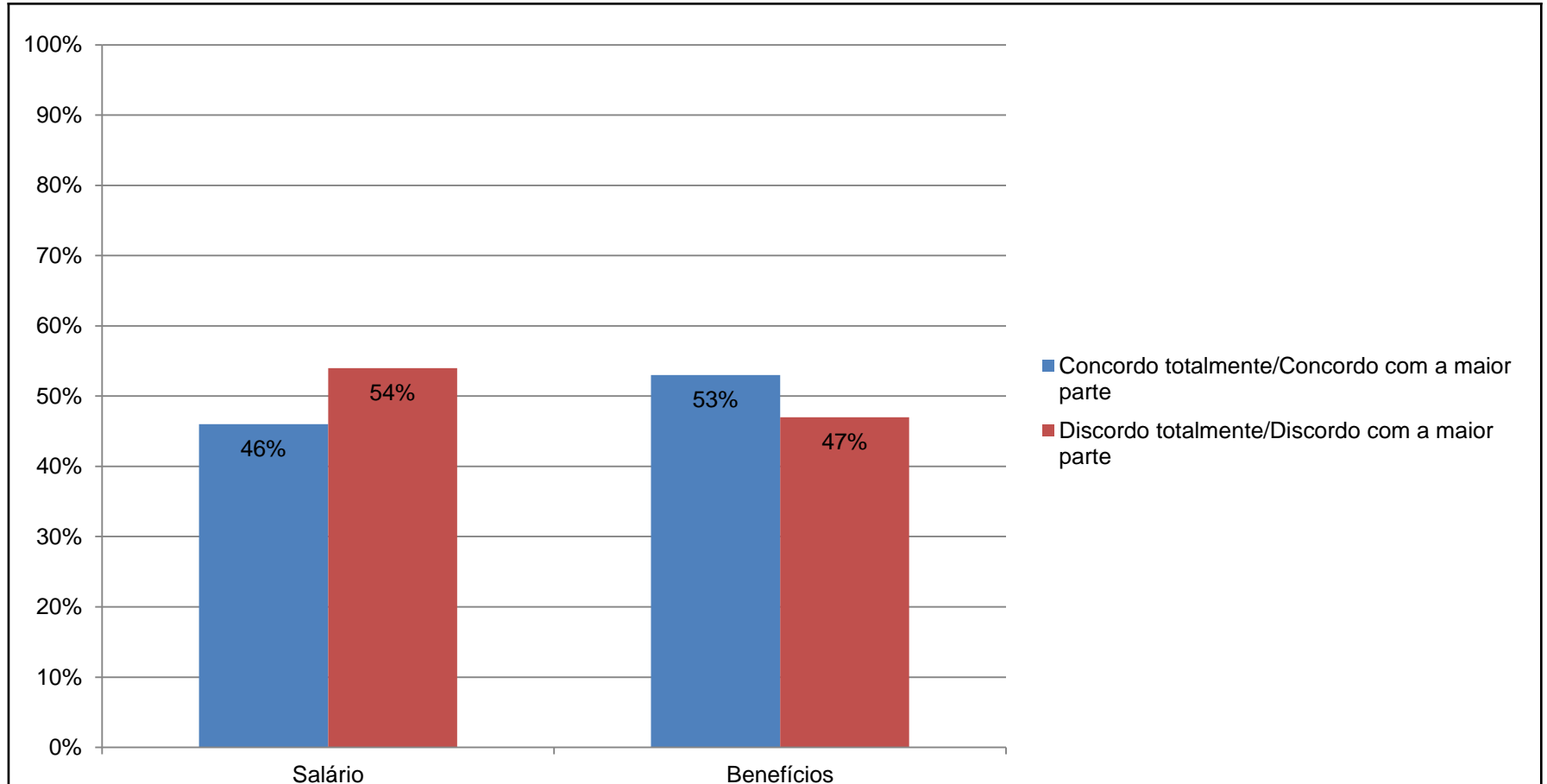
Tabela 1 – Dimensões do clima – salário e benefícios.

AFIRMAÇÕES	CONCORDO TOTALMENTE/ CONCORDO COM A MAIOR PARTE	DISCORDO TOTALMENTE/ DISCORDO DA MAIOR PARTE
Dimensão do Clima - Salário		
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%
Dimensão do Clima - Benefícios		
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.

Análise e interpretação das dimensões internas à organização.

Gráfico 5 – Percentual por dimensão – salário e benefícios.



Fonte: Elaborado pelo autor.

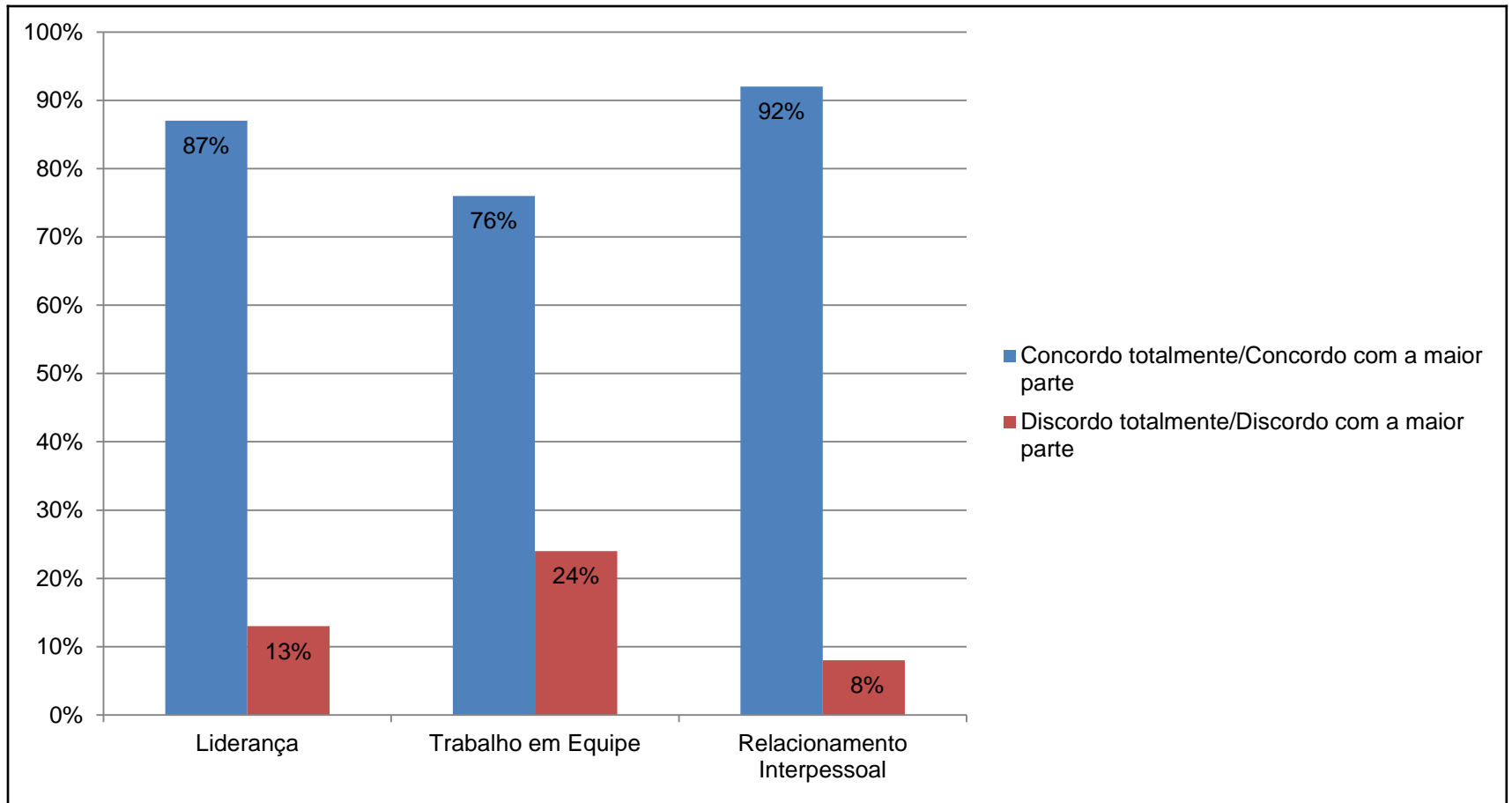
Análise e interpretação das dimensões internas à organização.

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

DIMENSÕES/AFIRMAÇÕES	CONCORDO TOTALMENTE/ CONCORDO COM A MAIOR PARTE	DISCORDO TOTALMENTE/ DISCORDO DA MAIOR PARTE
Liderança	—	—
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%
Trabalho em equipe	—	—
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%
Relacionamento interpessoal	—	—
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%

Análise e interpretação das dimensões internas à organização.

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



Fonte: Elaborado pelo autor.

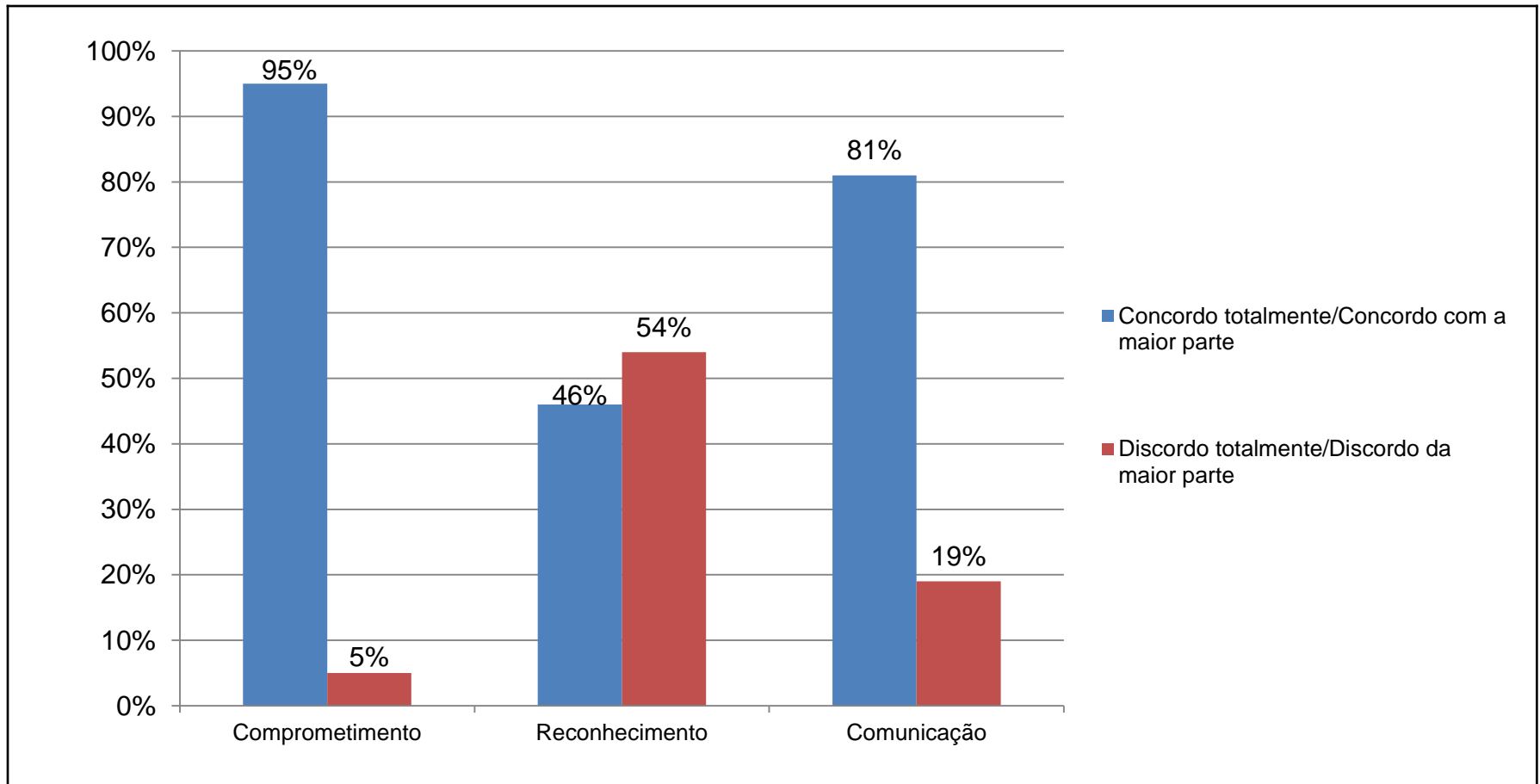
Análise e interpretação das dimensões internas à organização.

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

DIMENSÕES/AFIRMAÇÕES	CONCORDO TOTALMENTE/ CONCORDO COM A MAIOR PARTE	DISCORDO TOTALMENTE/ DISCORDO DA MAIOR PARTE
Comprometimento	—	—
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%
Reconhecimento	—	—
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%
Comunicação	—	—
O 6ºBPM costuma manter seus empregados bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho.	85%	15%
Eu recebo todas as informações e orientações de que preciso para realizar bem o meu trabalho.	85%	15%
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.	73%	27%

Análise e interpretação das dimensões internas à organização.

Gráfico 7 – Percentual por dimensão – comprometimento, reconhecimento e comunicação.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Análise e interpretação das dimensões internas à organização

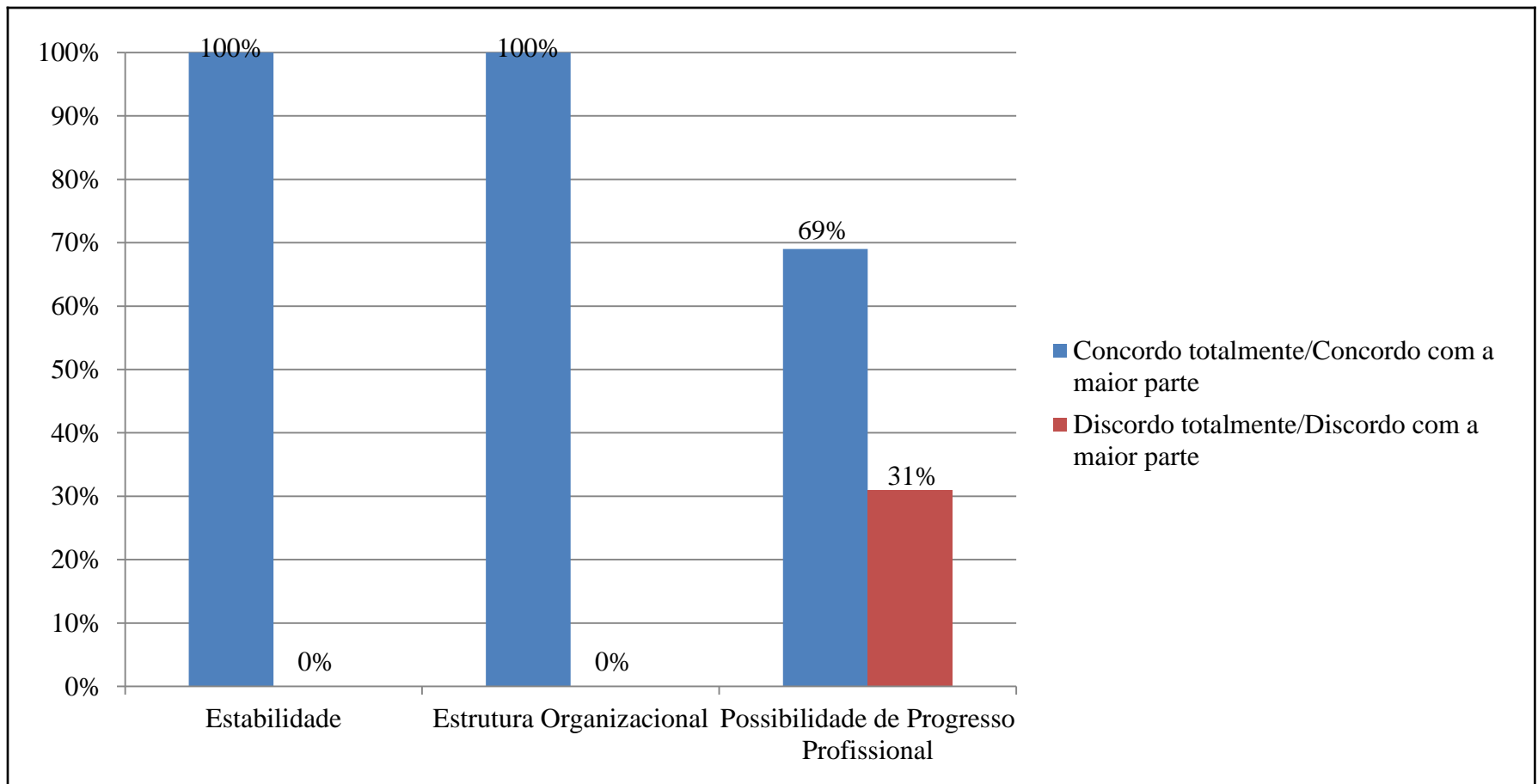
Tabela 4 – Dimensões do clima – estabilidade, estrutura hierárquica e possibilidade de progresso profissional.

DIMENSÕES/AFIRMAÇÕES	CONCORDO TOTALMENTE/ CONCORDO COM A MAIOR PARTE	DISCORDO TOTALMENTE/ DISCORDO DA MAIOR PARTE
Estabilidade		
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%
Estrutura organizacional		
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%
Possibilidade de progresso profissional		
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.

Análise e interpretação das dimensões internas à organização

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



Fonte: Elaborado pelo autor.

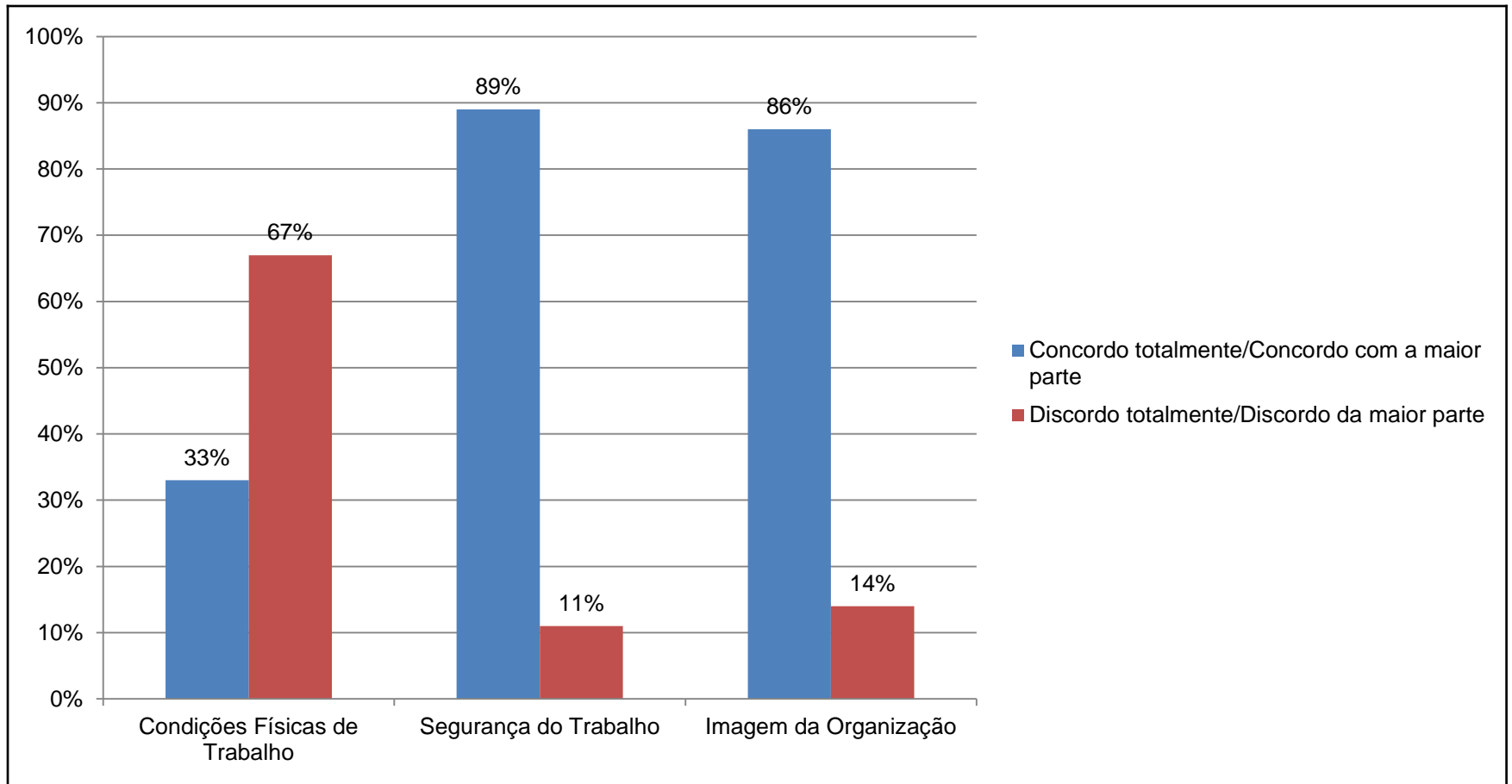
Análise e interpretação das dimensões internas à organização

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

DIMENSÕES/AFIRMAÇÕES	CONCORDO TOTALMENTE/ CONCORDO COM A MAIOR PARTE	DISCORDO TOTALMENTE/ DISCORDO DA MAIOR PARTE
Condições físicas de trabalho	—	—
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%
Segurança do trabalho	—	—
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%
Imagem da organização	—	—
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%

Análise e interpretação das dimensões internas à organização

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



Fonte: Elaborado pelo autor.

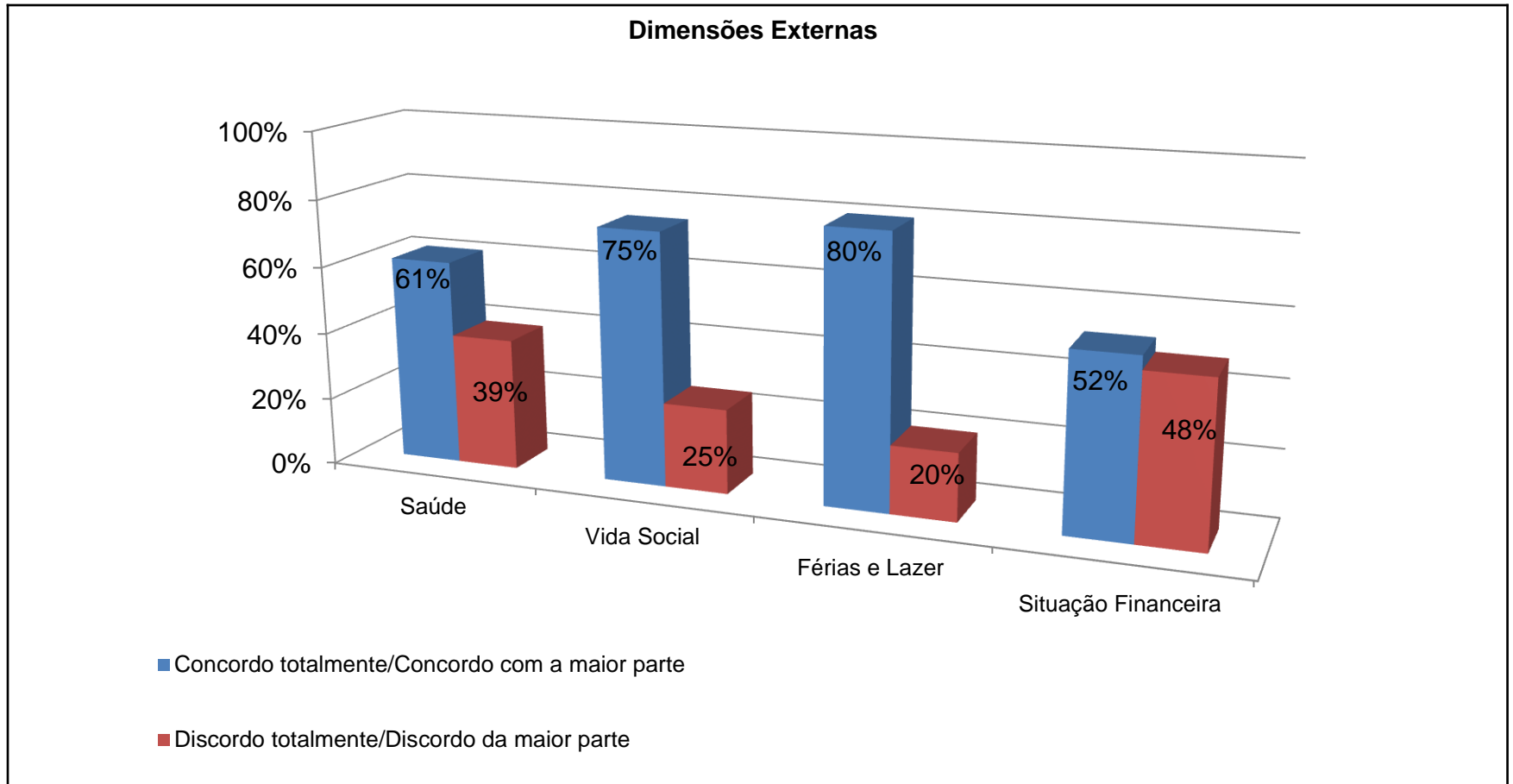
Análise e interpretação das dimensões externas à organização

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

DIMENSÕES/AFIRMAÇÕES	CONCORDO TOTALMENTE/ CONCORDO COM A MAIOR PARTE	DISCORDO TOTALMENTE/ DISCORDO DA MAIOR PARTE
Saúde		
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%
Vida social		
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%
Férias e lazer		
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%
Situação financeira		
Estou satisfeito com a minha atual situação financeira.	52%	48%

Análise e interpretação das dimensões externas à organização

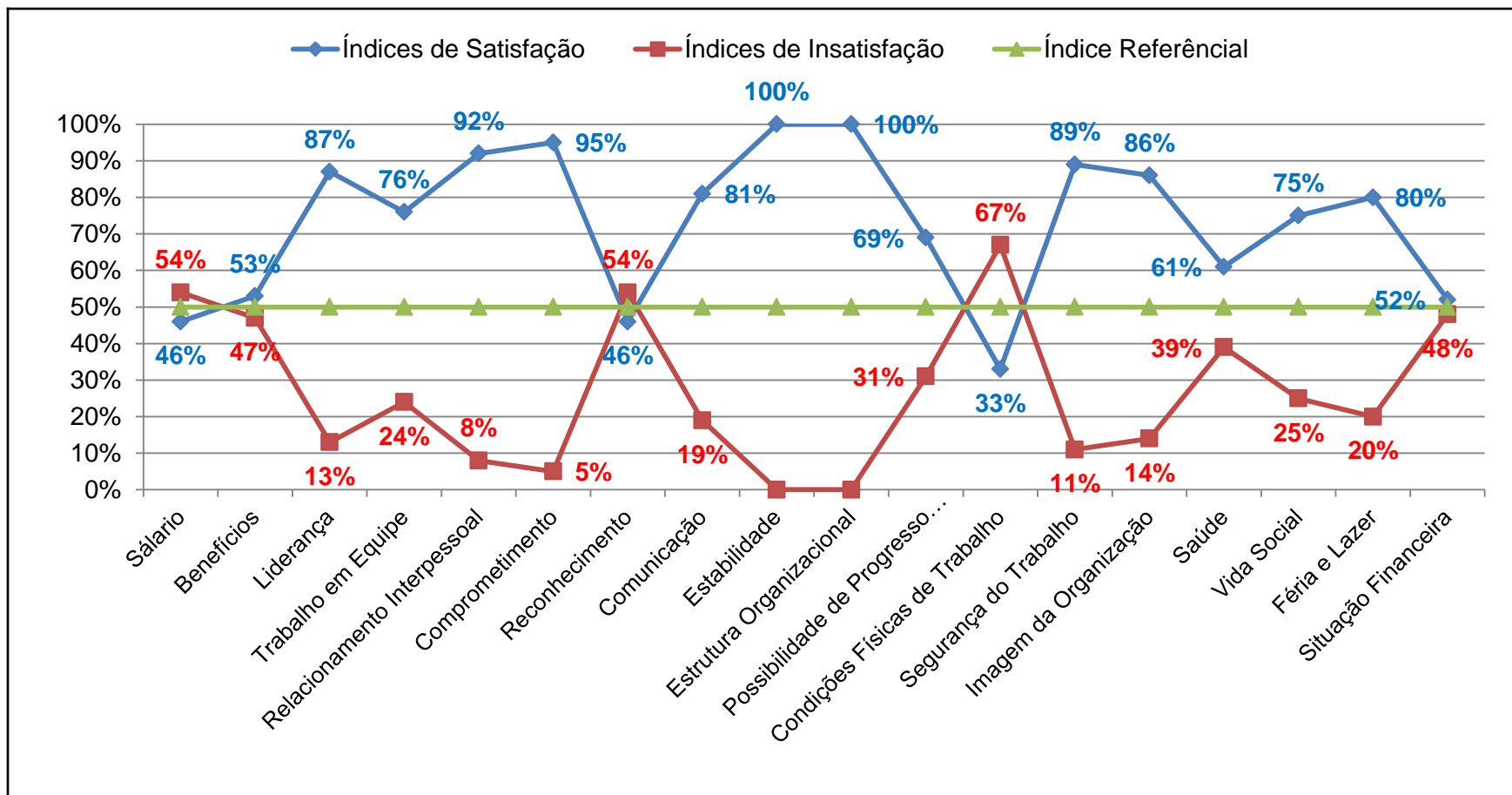
Gráfico 10 – Percentual por dimensão – saúde, vida social, férias e lazer e situação financeira.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Interpretação geral das dimensões do clima interno.

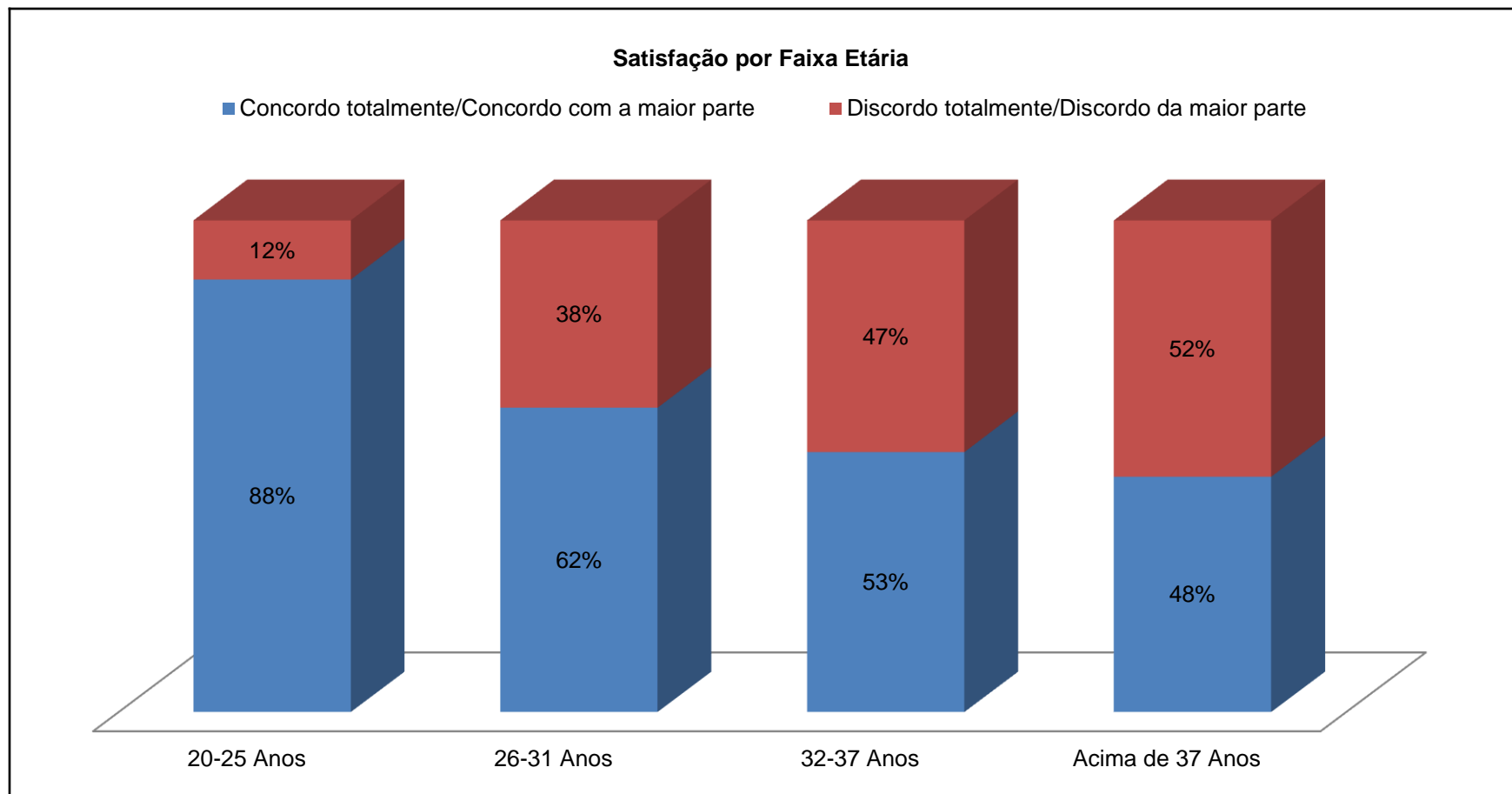
Gráfico 11 – Percentual geral das dimensões.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Apontamentos percebidos na análise da pesquisa

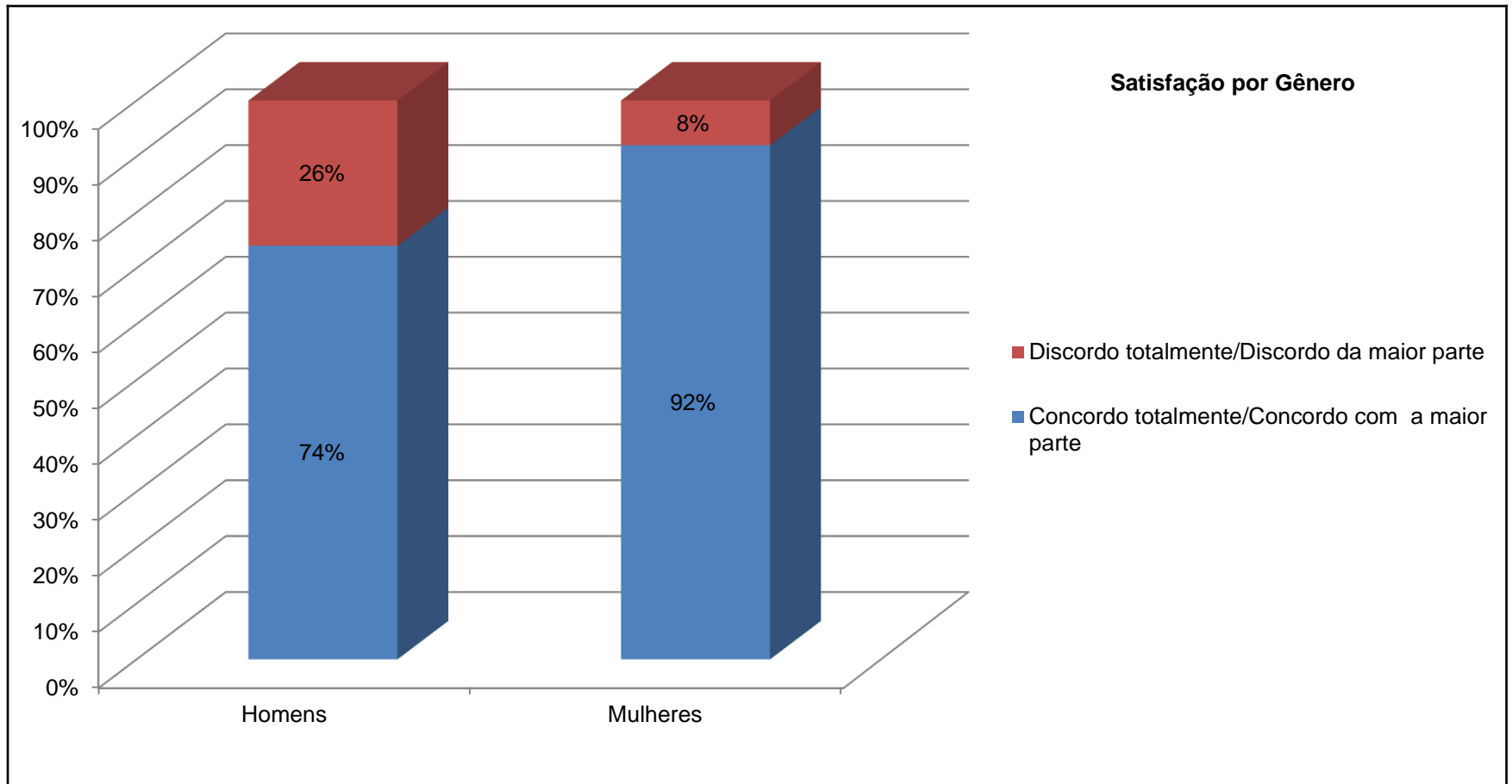
Gráfico 12 – Percentual geral das dimensões por faixa etária.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Apontamentos percebidos na análise da pesquisa

Gráfico 13 – Percentual geral das dimensões por gênero.



Fonte: Elaborado pelo autor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

- 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.
- 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

a) SUGESTÕES DE MELHORIA

- reconhecimento
- aspecto da estrutura física
- questão salarial

CONSIDERAÇÕES FINAIS

b) SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS

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

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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-telefones-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> Acesso em: 09 mai. 2014.

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

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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 N° 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.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____. 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.

6ºBPM. [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.htm >. Acesso em: 08 mai. 2014.

**MUITO
OBRIGADO!**