

ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO 9º BATALHÃO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF UNITY A UNIT OF THE MILITARY POLICE

MENDONÇA, Diógenes Said¹
VALVERDE, Marcos Cesar Silva²

RESUMO

Toda organização é influenciada por fatores internos e externos. Dentre estes, alguns atuam de forma a definir novos modelos de gestão interna, agindo a longo prazo para sua mudança cultural. A curto prazo, as interações cotidianas entre os atores organizacionais podem alterar o ambiente de trabalho. Isso modifica o clima organizacional, o qual pode ser medido a através de ferramentas específicas de forma a buscar identificar quais os fatores que agem de forma positiva e quais em sentido contrário. O presente artigo tem por objetivo avaliar o Clima Organizacional e qual a sua influência na atividade do policial militar. Para tanto, foi analisada uma unidade operacional da PMGO, oportunidade em que foi possível medir as variáveis que interferem no clima organizacional e realizar a partir delas análise de suas razões e consequências.

Palavras-Chaves: Clima Organizacional; Polícia Militar; Fatores motivacionais; Cultura Organizacional.

ABSTRACT

Every organization is influenced by internal and external factors, among these factors some act in order to define new internal management models, acting in the long term for their cultural change. In the short term, the daily interactions between organizational actors can change the work environment, modifying the organizational climate, which can be measured from specific tools in order to identify which factors act positively and which in the opposite direction. This article aims to evaluate the Organizational Climate and its influence on the activity of the military police. For that, an operational unit was analyzed, where it was possible to measure the variables that interfere in the organizational climate and to analyze the reasons and consequences from them.

Keywords: Organizational Climate; Military police; Motivational factors; Organizational culture.

¹ Aluno do Curso de Formação de Oficiais do Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás – CAPM, Diogenes_said@hotmail.com, Goiânia – Go, novembro de 2018.

² Professor orientador: Marcus Valverde, marcosvalverde.adm@gmail.com, Goiânia – Go, novembro de 2018.

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, o ser humano é por si só um indivíduo sociável, formando relações de reciprocidade e afeto que norteiam sua construção social. Contudo, é comum que das relações interpessoais nasçam conflitos, devendo, neste caso, o gestor, buscar adotar ações lógicas e racionais, com o fim de mitigar tais efeitos e buscar soluções.

Da mesma forma que os indivíduos se interconectam cotidianamente, as organizações, sejam elas, públicas ou privadas, são organismos vivos que se interagem internamente e externamente, formando laços e também gerando conflitos.

A cultura organizacional nasce destas relações históricas, as quais formam modelos de conduta internos a organização, onde seus colaboradores são influenciados a agir conforme modelo construído ao longo do tempo naquele meio social. As organizações também são influenciadas pelos indivíduos, contudo, a mudança organizacional ocorre de forma lenta e gradual, a partir da aceitação coletiva de novos modelos construídos dia após dia.

A Polícia Militar é uma organização centenária, inspirada em modelos europeus de segurança pública, em especial, no modelo francês. Esta organização secular formou ao longo de sua construção histórica uma série de ritos, alegorias e processos orgânicos inerentes a sua identidade, ou seja, formou sua própria cultura. Analisar fatores inerentes a Polícia Militar é trilhar um caminho histórico recheado de passagens marcantes que interconectadas formam seus servidores, desde sua formação inicial até sua capacitação técnica periódica e aquela advinda da prática.

As Polícias Militares tem por objetivo social promover a segurança, através da atividade de polícia ostensiva e a preservação da ordem pública. Diante das externalidades cotidianas, bem como das relações interpessoais e interdepartamentais vivenciadas, é comum que haja a alteração do status natural de trabalho, o qual deve ser voltado a motivação, zelo e efetividade. Esta mudança pode ocorrer devido a alteração do Clima Organizacional, que nada mais é do que o retrato de um momento histórico, ou seja, o atual status de convivência entre os atores que ocupam o mesmo espaço laboral.

O objetivo da pesquisa é medir o clima organizacional de uma unidade operacional da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO). Para tanto, foi utilizado a coleta de dados e informações acerca da percepção dos colaboradores em relação a diversos fatores, que podem afetar os níveis de motivação, desempenho, entre outros.

O objetivo específico deste trabalho consiste em verificar o status de satisfação do servidor policial militar, a partir da análise pessoal de seu local de trabalho. Com isso, buscamos identificar fatores que justifiquem a alteração do clima, bem como identificar soluções.

Tomando-se como base a exposição acima, a importância da Polícia Militar na construção e manutenção do estado democrático de direito, a escassez de trabalhos que abordem tal tema e da importância para a gestão de pessoas no que tange a busca de ferramentas que mitiguem conflitos, faz-se necessário realizar os seguintes questionamentos: qual a impressão dos policiais militares operacionais acerca de seu ambiente de trabalho? Quais fatores alteram este ambiente e quais seus efeitos em seu ambiente laboral?

A resposta a estas indagações poderá trazer luz a um campo de estudo promissor e necessário à garantia de um ambiente de trabalho saudável e motivador ao policial militar.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A POLICIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

A PMGO é uma organização histórica centenária (conta com mais de 160 anos de existência), na qual a usufri e depende de seus serviços ao longo dos anos. A constituição federal de 1988, reconheceu as Polícias Militares como uma das forças de segurança dos estados, as quais se subordinam aos governadores e tem por atribuição o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública (BRASIL, 1988).

A Policia Militar do Estado de Goiás, possui a finalidade precípua de proporcionar segurança pública. Para tanto, consoante GOIÁS 1976, é estruturada em órgão de Direção, Execução e de Apoio. Essa divisão ocorre pela razão de que para o exercício da atividade fim (segurança pública) há a necessidade da existência de atividades meio para subsidia-las. Além das atribuições retro, a PMGO ainda é força auxiliar da reserva do Exército Brasileiro

Também, a PMGO é constituída por regulamento próprio (código de ética e disciplina dos militares do estado de Goiás – Lei nº 19.969). Dessa sorte, seus integrantes submetem-se a suas condições especiais na qual a hierarquia e a disciplina são essenciais para que exista um bom relacionamento e controle.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (2005), a Cultura representa as normas de uma organização no dia a dia a fim de que se alcance os objetivos organizacionais, definindo assim a missão da empresa, por isso é necessário que ela tenha relação com aspectos como planejamento, organização, direção e controle para que se conheça, melhor a organização, pois cada empresa tem a sua cultura própria, sendo a maneira pela qual cada organização, aprende a lidar com seu ambiente, através do conjunto de crenças, atitudes, hábitos, costumes, práticas e comportamentos compartilhados por um grupo. Para um melhor entendimento serão colocadas algumas definições sobre cultura.

A cultura, segundo Robbins (2005, p. 503), define “*a argamassa que ajuda a manter a organização coesa*”, pois, para o autor, fornece padrões adequados com o que os funcionários vão dizer ou fazer. Assim o papel da cultura enfatiza a idéia de que certas coisas em grupo são partilhados ou mantidos em comum. O autor ainda coloca alguns tipos de barreiras pelas quais as organizações passam tornando a cultura como um passivo, como exemplos temos as Barreiras a Mudanças, que considera que os valores compartilhados não estão de acordo com aquilo que pode melhorar a eficácia da organização; a Barreira à Adversidade onde ocorre o “choque”, quando se contratam funcionários que não são parecidos com os membros da empresa, em relação a sexo, religião, raça entre outros; e por fim Barreira à Aquisições e Fusões: onde algumas empresas veem vantagens e oportunidades em se unirem com outras, enquanto algumas outras empresas tem o medo do fracasso, devido a incompatibilidade de culturas.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é uma foto histórica de um momento específico, para Maximiano (2009, p. 159), “o *clima organizacional é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores*”. Neste sentido, o clima organizacional é a junção de sentimentos que a pessoa tem em um ambiente de trabalho.

Este clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, como por exemplo a política de recursos humanos, o modelo de gestão, a missão da empresa, os processos de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa, (CODA, 1997).

Para Chiavenato (2004), o clima organizacional é uma denominação dada ao medir o grau de satisfação ou insatisfação dos membros de uma empresa, em relação aos aspectos culturais ou as realidades da empresa, assim sendo, a imagem do nível de ânimo ou grau de satisfação dos colaboradores da organização em dado momento. Logo se compreende que o clima organizacional é o clima interno, dado pelo grau de satisfação dos membros de uma certa organização, no tocante aos diferentes aspectos da realidade organizacional, na qual reflete no ambiente de trabalho, na motivação, na satisfação no trabalho.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL X CLIMA ORGANIZACIONAL

Para consolidar o entendimento acerca da cultura e do clima organizacional, faz-se necessário elencar fatores que desnudam suas diferenças. Chiavenato (1997) considera que as pessoas nascem, crescem, vivem e se comportam de tal forma que levam suas características para toda a vida, seja no meio social ou de trabalho, porém cada empresa determina normas que definem sua cultura e condiciona as pessoas na maneira de agir dentro da organização. Essa cultura pode interferir na satisfação e motivação dos funcionários que vai demonstrar a qualidade do ambiente em que esses funcionários estão e o que influenciará em seus comportamentos, onde surgirá frustração ou não dos mesmos e por consequência o Clima Organizacional que vai influenciar toda a empresa em decorrência dessas diferentes ações.

O tema Cultura Organizacional não é novidade. O novo é a consciência de sua importância como categoria relevante no universo organizacional e conseqüentemente as novas e diferentes expectativas sociais e aos novos modelos

de organização, mais flexíveis, mais rápidas, demandadas pela revolução tecnológica e globalizada da economia, que começam a balizar uma nova era na história da humanidade, para que assim também os indivíduos e grupos possam realizar aprendizagens mais significativas para o desenvolvimento dos seus potenciais, onde tenham oportunidades de usar seus talentos em prol do próprio desenvolvimento e do desenvolvimento da empresa como um todo. O fato é que a cultura ocasiona em termos de satisfação ou insatisfação ligação direta com o Clima Organizacional.

Curiosamente, o clima é mais perceptível do que suas fontes causais é como um perfume percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes seja possível identificar alguns deles. O clima é decorrente da cultura organizacional, mas tem sobre a cultura influência, numa relação de retroalimentação. A interação desses elementos é complexa, simultânea e sistêmica, sendo determinante da satisfação ou insatisfação dos colaboradores para com a empresa. Os níveis de satisfação dos colaboradores, por sua vez, são determinantes do nível de satisfação dos clientes.

2.5 GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A gestão estratégica do clima organizacional é uma ferramenta que gera aos administradores condições, de focar suas ações e estratégias organizacionais em direção; a) a busca da coesão entre a cultura e do clima; b) o crescimento e desenvolvimento de seus liderados; c) a integração dos processos internos; d) a otimização de sua comunicação e minimização da burocracia, como também identifica as necessidades do pessoal, a fim de aperfeiçoar as ações gerenciais. (CARNEIRO, 2014).

A gestão do clima organizacional é um instrumento de grande valia, pois são utilizados para detectar os empenhos da organização, desde a sua qualidade, como a motivação e desempenho de seus subordinados, ou seja, a pesquisa organizacional é um estudo de grande relevância que fornece aos gestores, conteúdo dos aspectos que tem incidência direta na execução da tarefa da organização pelo empregado. (CARNEIRO, 2014).

Robbins (2005, pg. 66) tem como definição a satisfação no trabalho como “a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”, assim sendo, a satisfação é garantida pelo turbilhão de emoções ou de outra perspectiva a geração

de sentimentos a qual os servidores têm em correlação a suas tarefas a desempenhar, podendo atrapalhar a sua produtividade.

Morim (2007), agrega a satisfação no trabalho como um lugar de relacionamento com outros indivíduos, a fim de buscar algo para fazer, fugindo assim do tédio, alcançando algum objetivo na vida, gerando valor à vida, assim conseguiria motivar e influenciar na sua produtividade. Porém o serviço só tem sentido há uma pessoa, quando ela sentir que é importante para a sua vida útil.

De forma a compreender melhor sobre o comportamento do empregado nas organizações, faz-se obrigatório à consideração de fatores em relação à natureza do trabalho, desde a sua chefia, como o salário, os demais colegas de trabalho, as oportunidades que são geradas de promoção, como também o próprio cargo a qual o funcionário ocupa. (ROBBINS, 2007).

Detectar e aferir quais os motivos de satisfação e os eventos que causam tensão nos colaboradores, com fito de construir um ambiente de trabalho que reforce as relações dos colaboradores com a empresa, com seus colegas, com suas equipes e com seus diretores, procurando sempre a aderência, motivação, comprometimento e integração de seu pessoal deve ser a preocupação das organizações na procura de um clima favorável ao grupo, colaboradores e organização.(JUNIOR, 2008).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa possui o fim precípua de estudar o clima organizacional do 9º Batalhão da Polícia Militar do Estado de Goiás. Possui o objetivo de responder aos seguintes questionamentos: qual a impressão dos policiais militares operacionais acerca de seu ambiente de trabalho? Quais fatores alteram este ambiente e quais seus efeitos em seu ambiente laboral?

Para alcançar o proposto, o estudo foi dividido em três partes: a primeira consistiu-se na investigação e levantamento bibliográfico acerca do tema proposto; a segunda, na identificação da unidade a ser analisada, construção do questionário e aplicação; por fim, a terceira consistiu na análise dos resultados coletados.

Para realização da pesquisa foi utilizado o modelo de estudo de caso, ou ainda, exploratório, por se tratar de um diagnóstico. Conforme Yin (1989); Neuman

(1997); Gil (2000), o estudo de caso em razão de se poder lidar com uma considerável variedade de evidências, documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Para realização da pesquisa foi definido o 9º Batalhão da Polícia Militar na cidade de Goiânia, onde foram aplicados à 77 (setenta e sete) policiais militares o questionário proposto, amostra que correspondeu a mais de 50% da população total de policiais naquela unidade.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

A presente pesquisa foi realizada com a intenção de demonstrar a importância do clima organizacional em relação ao serviço da Polícia Militar do Estado de Goiás no 9º Batalhão. Para tanto, um questionário foi aplicado a 77 (setenta e sete) policiais militares, sendo que 93,5% deles são do sexo masculino e 6,5% do sexo feminino. Ainda, questionado acerca de sua posição hierárquica (praça ou oficial) na corporação, foi tido como resposta que 80,5% são de praças e 19,5% de oficiais.

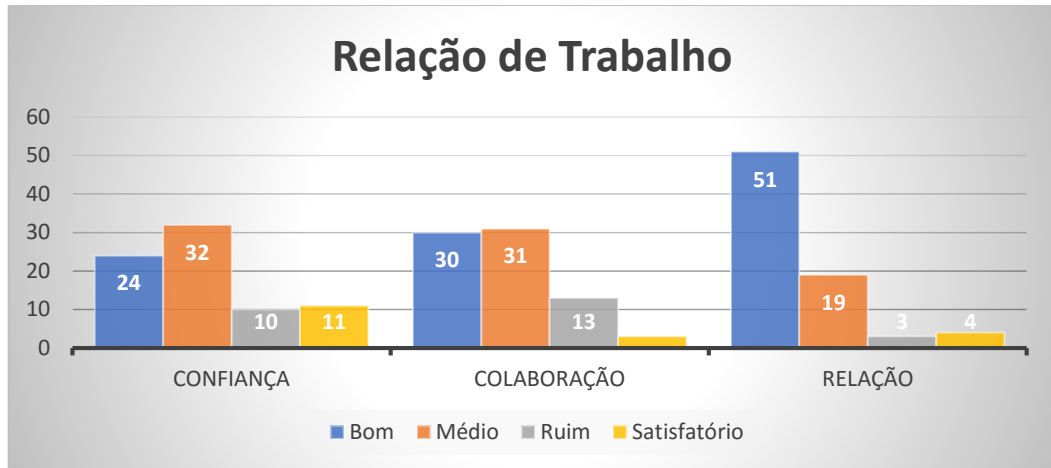
Seguindo na análise da pesquisa, fora questionado a relação de confiança com os colegas de trabalho. Na oportunidade obteve-se como resposta que 41,6% dos entrevistados selecionaram a opção Médio, 31,2% Bom, 14,3% Satisfatório e 13% Ruim. Disto, percebe-se que o grau de confiança entre os colegas de trabalho é satisfatório sendo que somando-se os resultados bons e médio, alcançou-se um total de 72,8% dos entrevistados.

Já a questão da colaboração dos colegas de trabalho obteve-se uma média de 40,3% (Médio), 39% (Bom), 16,9% (Ruim) e 3,9% (Satisfatório), demonstrando assim que uma boa relação de confiança traz uma maior colaboração no serviço.

Diante da pergunta “Como é a relação com os colegas de trabalho”, houve uma melhoria em relação obtendo então um percentual de 66,2% (Bom), 24,7% (Médio), 5,2% (Satisfatório), 3,9% (Ruim).

Assim pode-se concluir que em relação do clima organizacional em observação da parte da relação dos agentes, existe uma qualificação boa. Como é demonstrado no gráfico a seguir:

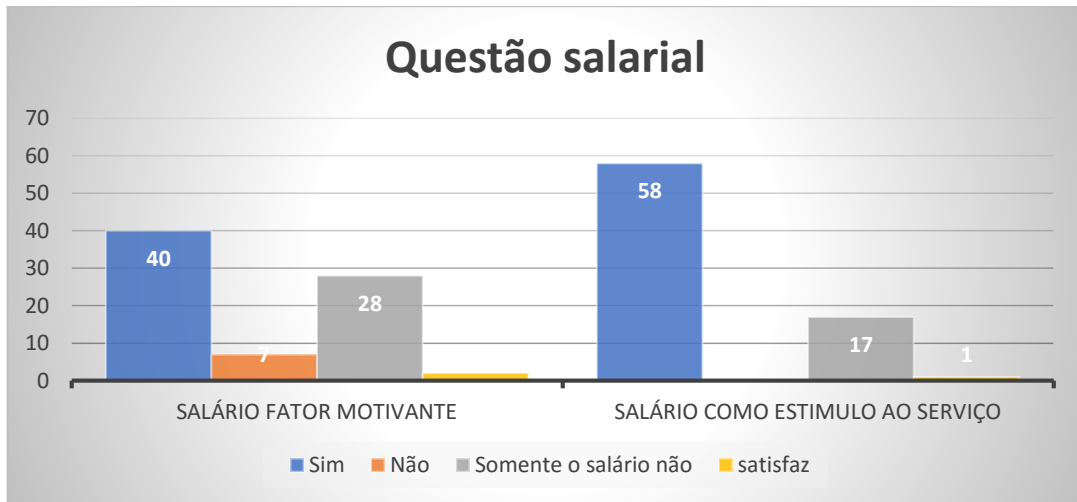
Gráfico: 01



Fonte: MENDONÇA (2018).

Já o que envolve a questão salarial fora questionado se o salário é uma questão motivacional para os militares. Podemos observar que a maioria dos entrevistados considera, de fato, o salário como estímulo. Com o fim de melhor ilustrar esse entendimento, segue a tabela abaixo:

Gráfico:02



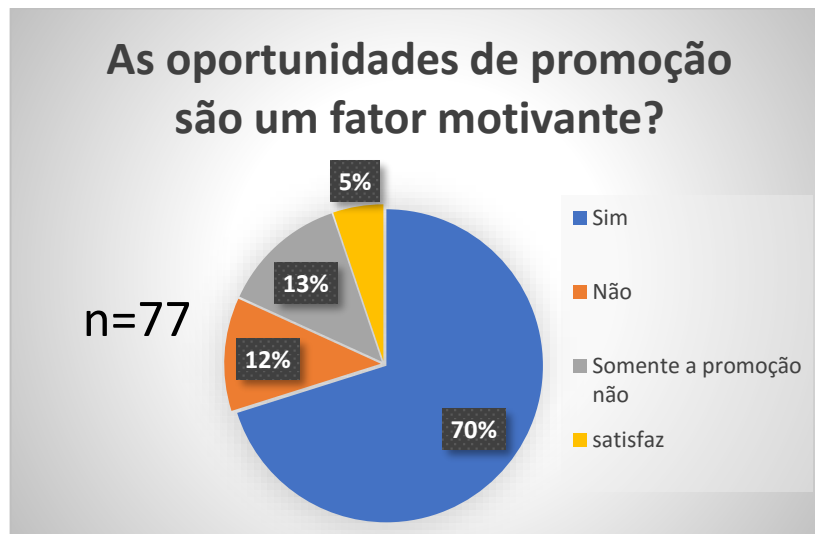
Fonte: MENDONÇA (2018).

Ainda, no que tange a questão salarial, questionamos se o salário percebido pelo respectivo é satisfatório. Na ocasião, obtivemos como resposta que 51% das pessoas afirmaram que sim, 31% afirmaram ser mediano.

Questionados sobre promoções, fora perguntado se as oportunidades de crescer na carreira consiste em um fator que motiva. Os entrevistados consideraram

que sim, tanto é que 54 % dos entrevistados responderam positivamente ao questionamento, conforme podemos verificar no gráfico abaixo.

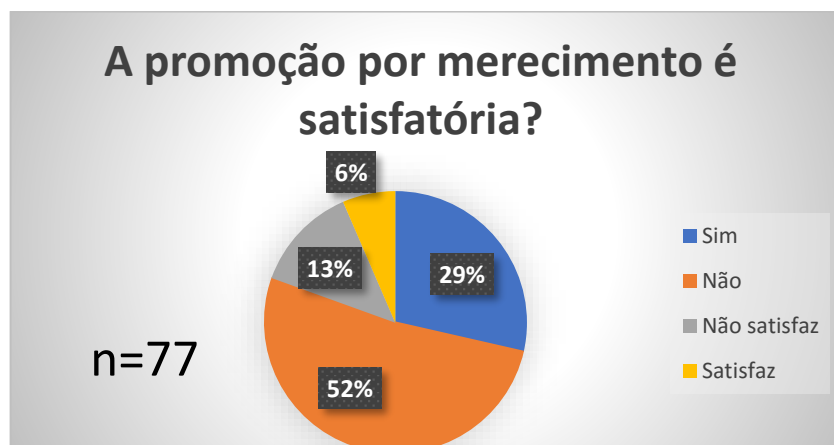
Gráfico: 03



Fonte: MENDONÇA (2018).

Questionados acerca das promoções por merecimento, 40% dos entrevistados responderam não ser um critério satisfatório. Disso, podemos discutir se esse critério realmente leva em consideração o merecimento ou se seria apenas um subterfúgio para outros critérios subjetivos.

Gráfico: 04



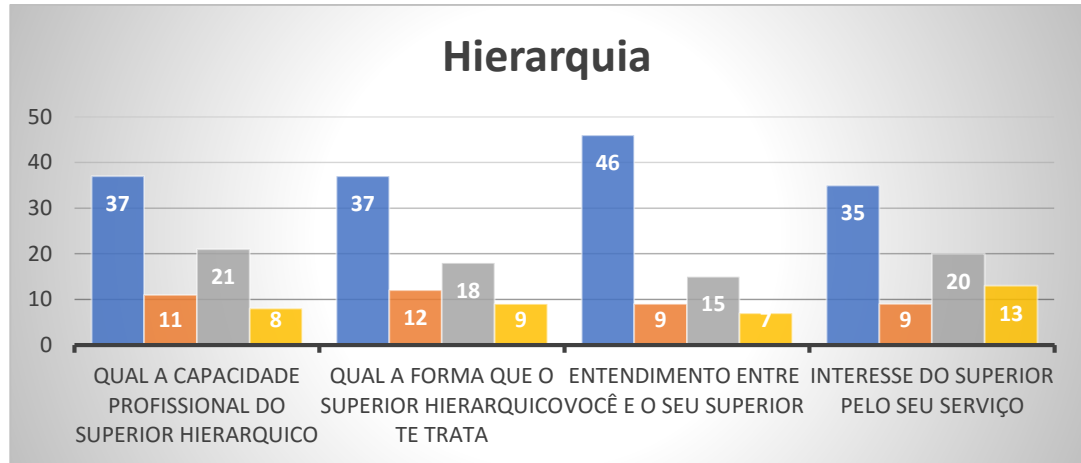
Fonte: MENDONÇA (2018).

De acordo com o questionamento sobre o tempo de espera para uma possível promoção obtivemos os seguintes resultados: dos militares entrevistados 59% afirmaram estarem insatisfeitos, 39% alegaram que estão satisfeitos.

Há questões que merecem ser discutidas: uma delas é o que envolve subordinado e superior hierárquico; de como se dá o tratado entre eles no ambiente

de trabalho; o quão o superior hierárquico é profissional; se este mostra interesse pelo serviço prestado pelo militar; observa-se terem um bom relacionamento entre eles; Sobre o tema podemos observar abaixo o seguinte:

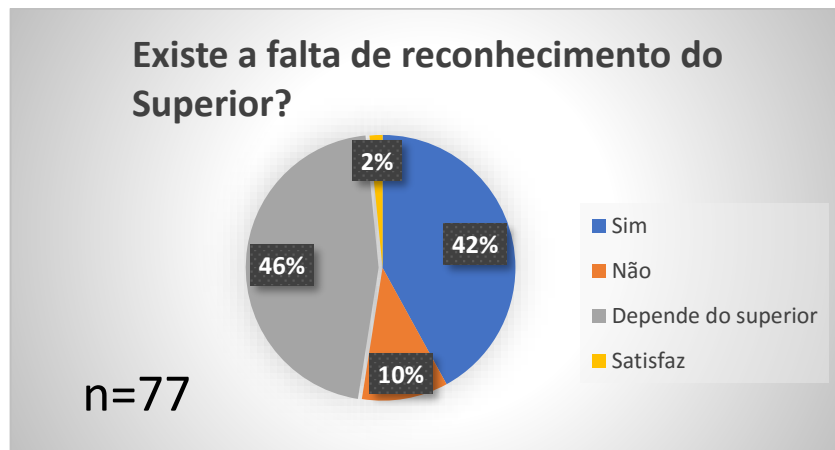
Gráfico: 05



Fonte: MENDONÇA (2018).

Pautado na questão de falta de reconhecimento podemos observar uma falta de bons olhos dos superiores pelos seus subordinados visto que 42% dos entrevistados alegam ter falta de reconhecimento por parte do superior, seguidos daqueles que assinalaram que depende do superior com 46%.

Gráfico: 06

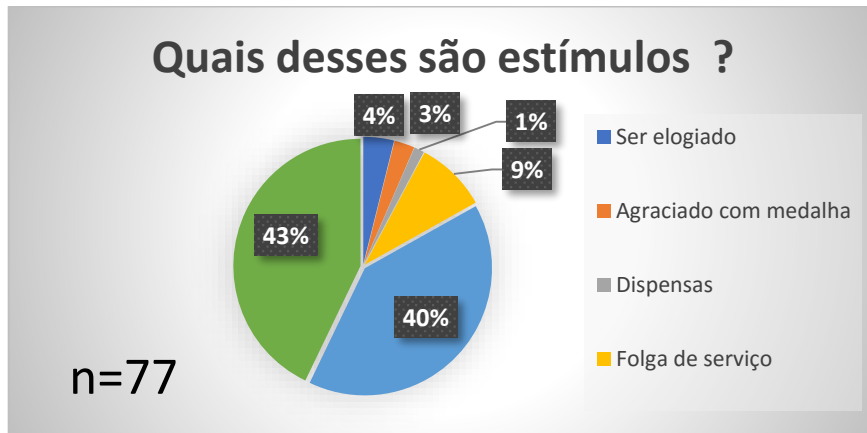


Fonte: MENDONÇA (2018).

Para concluir a pesquisa de campo foi necessário questionar a questão dos estímulos quais motivam os militares, bem como quais são as questões desmotivadoras, de acordo a pesquisa observa-se que a predominância de 43% das pessoas quererem um tratamento igualitário diante dos seus superiores, seguido de

40% que acha que o estímulo é ser elogiado, o gráfico abaixo demonstra quais são estímulos satisfatórios para os entrevistados.

Gráfico: 07



Fonte: MENDONÇA (2018).

Diante da pesquisa apresentada se observa que há pontos de grande valia na PMGO, que fazem com que os policiais fiquem satisfeitos com o trabalho apresentado, mais que de fato há pontos que se devem buscar melhoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo do Clima Organizacional do 9º BPM, poderá representar um norte, um ponto pé inicial para que os gestores (comandante geral, comandantes de unidade, companhias etc.) adote tal procedimento como uma praxe administrativa na gestão dos recursos humanos na Polícia Militar do Estado de Goiás.

No que tange o clima organizacional, este se apresenta como sendo um fator de extrema importância na determinação do comportamento do policial militar no trabalho. Um clima positivo representa uma melhoria na produção do policial e conseqüentemente nos serviços de segurança pública.

Conclui-se, dos primeiros questionamentos, que a confiança dos policiais em seus colegas encontra-se em uma qualificação média para bom com um total de 72,8%, colaboração dos colegas de trabalho pode se observar que uma boa relação de confiança traz uma maior colaboração no serviço. No que envolve a relação com os colegas de trabalho, pode ser visto uma melhora nas respostas visto que o percentual de 66,2% assinalou ser bom.

O que se verifica em todas as perguntas é que existem variáveis nas respostas sobre o clima organizacional, em relação ao processo de promoção, onde verificou-se que mais de 70% concordaram que a promoção é de fato um fator motivante, porém 59% deles estão insatisfeitos com tempo de espera e 52% não estão satisfeitos com o processo de promoção, por não ser justo.

Em relação à hierarquia, foi questionado sobre a capacidade do superior? Como o superior trata o subordinado? Como é o convívio entre superior e subordinado? Comprometimento do superior pelo serviço? observou-se que as respostas são voláteis e dependeram muito do superior que esteja no comando, porém em todos os questionamentos mais de 50% responderam que estão satisfeitos com a questão hierárquica.

Em relação sobre o que mais estimula os comandados? Observou-se que quase 50% dos respondentes diz que: o tratamento justo e igualitário, seguido de 40% diz que ser reconhecido e elogiado pelos serviços prestados.

Desta forma conclui-se que para que se objetive a colheita de resultados relevantes e sustentáveis sobre o clima, é preciso investir em programas de recursos humanos simples e práticos, com a capacidade de interferir no clima organizacional, e que não se prendam a oferecer teorias, conceitos, programas com corpo satisfatório para manter os recursos humanos motivados, e produtivos, provocando a procura pela qualidade na Polícia Militar.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Ana Julia Diniz. **Satisfação no trabalho: um estudo de caso na procuradoria – geral de justiça do Rio Grande do Norte**. 24 de junho de 2011. Disponível: http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf. Acesso em: 23 de julho de 2018.

BERGAMINI, C. W. **Objetivos Motivacionais e Estilos de Comportamento**. Revista de Administração, v. 13, n. 1, p. 11-32, São Paulo, 1978.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4 a ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIZZOTI A. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. 6° edição- São Paulo: Cortez / 2003

CARNEIRO. Noelson José Ferreira. **Clima organizacional: estudo de caso no 6º batalhão da polícia militar do estado do maranhão.** 2014. Monografia apresentada para a universidade federal do maranhão UFMA. Disponível: <https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/152/1/MONOGRRAFIA%20Noelson%20Jos%C3%A9%20Ferreira%20Carneiro.pdf>. Acesso em: 26 de julho de 2018.

CODA, Roberto BERGAMINI, Cecília. **Psicodinâmica da vida organizacional motivação e liderança.** 2. Ed. São Paulo. Atlas, 1997.

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

COSTA. Paulo Cristina. **Motivação no trabalho.** Outubro de 2010. Disponível: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivao-no-trabalho-2/>. Acesso em: 24 de julho de 2018.

GIL, A. C. Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias. 3° Ed. São Paulo/ Atlas; 2000

JUNIOR. Celso Alves. **Motivação e satisfação no trabalho da polícia militar: um estudo de caso no sertão pernambucano.** 14 de dezembro de 2014. Disponível: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/333/459>. Acesso em: 25 de julho de 2018

LACERDA. Ester Clementina Barbosa. **Fatores motivacionais na polícia militar de goiás: desafios e perspectiva.** 2013. Disponível: <https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo/bitstream/123456789/441/8/Fatores%20Motivacionais%20na%20Pol%C3%ADcia%20Militar%20de%20Goi%C3%A1s%20Desafios%20e%20Perspectivas%20-%20Ester%20Clementina%20Barbosa%20Lacerda%20e%20Sandro%20Mendon%C3%A7a.pdf>. Acesso em: 24 de julho de 2018.

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

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

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

NEUMAN, W. Lawrence. Social Research Methods; Qualitative and Quantitative Approaches – 3ª edição - Needham Heights: MA; Allyn & Bacon? 1997.

OLIVEIRA NETO, S. B. Vinho velho em odres novos: **uma análise da experiência de integração da segurança pública no Pará** (1995- 2004). DISSERTAÇÃO. Programa de Pós-graduação em Sociologia e Antropologia - Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: < <http://www.necvu.ifcs.ufrj.br/arquivos/sandoval.pdf> >. Acesso; 26 ago. 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SANTOS. Cileibio Alfredo dos. **Uma análise da motivação dos policiais militares do serviço operacional do 18º BPM de Catalão em 2012**. 22 de junho de 2012. Disponível : www.anais.ueg.br/index.php/ciegesi/article/view/763. Acesso em: 24 de julho de 2018.

STEM, K. **Creating a Work Climate That Motivates Staff and Improves Performance**. 2006. Disponível em:< <http://www.maqweb.org/techbriefs/tb35workclimate.pdf> >. Acesso em: 26 de julho de 2018.

TAKAHASHI. Adriana, Roseli Wusch. **Motivação no serviço público e permanência na carreira militar da polícia militar do Paraná / Brasil**. Jan/Mar de 2015. Disponível:
<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/2946>. Acesso em: 26 de julho de 2018.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

YIN, R. K = Case study research - design and methods – California? Sage Publications; 1989.

GOIÁS, LEI Nº. 8.125, DE 18 DE JUNHO DE 1976. **Dispõe sobre organização básica da Polícia Militar do Estado de Goiás**. Goiânia, GO, julho de 1976. Disponível em: < http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/leis_ordinarias/1976/lei_8125.htm>. Acesso em: 26 de novembro de 2018.

APENDICE 01

QUESTIONÁRIO

Qual seu sexo? _____

Qual sua graduação? _____

Qual seu grau acadêmico? _____

Qual a sua função na Polícia Militar? _____

Satisfação

1 A confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho. Satisfeito() Insatisfeito()
Indiferente() Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

2 A quantidade de amigos que tenho entre meus colegas de trabalho. Satisfeito() Insatisfeito()
Indiferente() Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

3 A maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho Satisfeito() Insatisfeito()
Indiferente() Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

4 Tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim. Satisfeito() Insatisfeito()
Indiferente() Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

5 Espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho. Satisfeito() Insatisfeito()
Indiferente() Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

6 A variedade de tarefas que realizo. Satisfeito() Insatisfeito() Indiferente() Totalmente
Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

7 As preocupações exigidas pelo eu trabalho. Satisfeito() Insatisfeito() Indiferente()
Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

8 A oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço. Satisfeito() Insatisfeito() Indiferente()
Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

9 A capacidade do meu trabalho absorver-me. Satisfeito() Insatisfeito() Indiferente()
Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

10 O grau de interesse que minhas tarefas me despertam. Satisfeito() Insatisfeito()
Indiferente() Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

Compensação salarial

A questão salarial é um fator motivante ? Satisfeito() Insatisfeito() Indiferente() Totalmente
Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

A questão salarial pode trazer um melhor estimo ao serviço. Satisfeito() Insatisfeito()
Indiferente() Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

1 O meu salário comparado aos meus esforços no trabalho. Satisfeito() Insatisfeito()
Indiferente() Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

2 A quantia que eu recebo desta empresa ao final de cada mês. Satisfeito() Insatisfeito()
Indiferente() Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

3 O meu salário comparado ao custo de vida. Satisfeito() Insatisfeito() Indiferente()
Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

4 O meu salario comparado a minha capacidade profissional. Satisfeito() Insatisfeito()
Indiferente() Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

4 O meu salário comparado com o quanto eu trabalho. Satisfeito() Insatisfeito() Indiferente(
) Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

Satisfação com os superiores

1 A capacidade profissional do meu superior Hierárquico. Satisfeito() Insatisfeito()
Indiferente() Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

2 A maneira como o superior hierárquico me trata. Satisfeito() Insatisfeito() Indiferente()
Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

3 O entendimento entre eu e o meu superior hierárquico. Satisfeito() Insatisfeito()
Indiferente() Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

4 O interesse do meu superior pelo meu trabalho. Satisfeito() Insatisfeito() Indiferente()
Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

5 O modo como meu superior organiza o trabalho do meu setor. Satisfeito() Insatisfeito()
Indiferente() Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

Existe a falta de reconhecimento do Superior? Satisfeito() Insatisfeito() Indiferente()
Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

Existe diferença entre o subordinado e o superior? (se sim) é um fator
desmotivador?(Explique)_____

Em relação a falta de reconhecimento do superior, torna insatisfeito o serviço?
(Explique)_____

Processo de promoção

1 O tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção é satisfatório? Satisfeito()
Insatisfeito() Indiferente() Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

2 As oportunidades de ser promovido são motivante? Satisfeito() Insatisfeito() Indiferente(
) Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

3 A maneira como é realizado as promoções é? Satisfeito () Insatisfeito() Indiferente()
Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

4 As garantias que a polícia oferece a quem é promovida é? Satisfeito() Insatisfeito()
Indiferente() Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

5 A promoção por merecimento é satisfatória? . Satisfeito() Insatisfeito() Indiferente()
Totalmente Insatisfeito() Totalmente Satisfeito()

Estímulos motivadores

*(OBS: selecione em ordem numérica de acordo ao que acha mais motivador ao menos
motivador).*

() Ser elogiado; () Agraciado com medalha; () Dispensas, folgas de serviço; () Deferência em frente à tropa; () Recompensa em dinheiro; () Ser promovido; () Tratamento justo e igualitário; () Qualificação profissional e treinamento; () Conhecimento das ações a serem desenvolvidas; () Confraternizações; () Ações sociais em prol do policial militar e sua família; () Outro (citar somente 1)_____

Estímulos desmotivadores.

(OBS: marque os que mais desmotiva, na sua função, ordenando de acordo a prioridade)

() Problemas familiares; () Salário incompatível; () Pouco efetivo; () Pouco investimento logístico e ambiente de trabalho (viatura, arma, colete, instalações etc); () Legislação penal frouxa e ineficaz; () Falta de continuidade do trabalho pela Polícia Civil; () Comandantes desmotivados ou não qualificados; () Comandantes rígidos demais; () Comandantes indiferentes às necessidades dos seus comandados; () Ser tratado como irresponsável; () Alguns colegas serem privilegiados em relação a outros; () Impunidade para os maus policiais e/ou folgados (faltosos, omissos, atestados médicos falsos ou questionáveis etc); () Excesso de serviço; () Não poder opinar ou sugerir no serviço; () Outro (citar somente 1)_____

1 Quanto a remuneração, é justa pelo trabalho que realizo? Concordo () Discordo () Indiferente ()

2 O Salário satisfaz as minhas necessidades básicas de vida? Concordo () Discordo () Indiferente ()

3 Os benefícios oferecidos pela organização, atendem as minhas necessidades? Concordo () Discordo () Indiferente ()

4 A organização informa de forma clara sobre os benefícios que ela oferece? Concordo () Discordo () Indiferente ()

5 Eu me sinto satisfeito com os benefícios concedidos pela organização? Concordo () Discordo () Indiferente ()

6 Meu chefe imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele? Concordo () Discordo () Indiferente ()

7 Meu chefe imediato tem competência pra está no cargo que ocupa atualmente? Concordo () Discordo () Indiferente ()

8 Eu confio no meu chefe imediato? Concordo () Discordo () Indiferente ()

9 O BPM incentiva o trabalho em equipe (Qual BPM)? ___ Concordo () Discordo () Indiferente ()

- 10 O clima de trabalho na minha equipe é bom? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 11 Na minha equipe de trabalho pontos de vistas divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 12 Eu me dou bem com os colegas de trabalho? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 13 Existe no BPM (Qual)____, um clima de colaboração e boa camaradagem entre as pessoas? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 14 Sente orgulho de trabalhar no BPM (____) ? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 15 É minha responsabilidade contribuir para o sucesso desta organização? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 16 Eu me preocupo com o futuro desta organização Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 17A organização reconhece e valoriza o eu trabalho? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 18 A organização reconhece os desempenhos excelentes de seus funcionários? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 19 As pessoas competentes são as que tem as melhores oportunidades na organização? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 20 O BPM (____) costuma manter seus empregados bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 21 Eu recebo todas as informações e orientações de que preciso para realizar bem o meu trabalho? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 22 Na organização as pessoas se sentem a vontade para dar opiniões, fazer criticas ou sugerir melhorias? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 23 Sei claramente o que posso ou não fazer dentro da organização? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 24 No BPM (____) ocorrem reuniões suficientes para que eu possa trocar ideias e dar sugestões Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 25 Meu emprego é seguro? Isto é, existe o risco de ser demitido sem motivo? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 26 As pessoas que trabalham comigo sentem-se seguras no emprego? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 27 Estou satisfeito com a estrutura hierárquica a que estou vinculado Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 28 Estou satisfeito com a atual estrutura hierárquica da organização? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 29 Acho que a organização oferece um bom plano de carreira Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 30 Considero que estou obtendo sucesso na minha vida profissional Concordo () Discordo () Indiferente ()

- 31 A organização oferece oportunidades para o meu desenvolvimento e crescimento profissional Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 32 As condições físicas de trabalho na organização são satisfatórias? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 33 Tenho todos os equipamentos e instrumentos necessários para realizar bem o meu serviço? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 34 O número de empregados que trabalham no meu setor é suficiente para a realização das tarefas? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 35 Os equipamentos de segurança da organização são adequados para proteger os servidores no trabalho? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 36 O BPM (___) mostra preocupação com a segurança de seus empregados ? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 37 Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta organização ? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 38 Eu me sinto satisfeito trabalhando nesta organização levando em consideração tudo o que ela me proporciona? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 39 Percebo que a organização desfruta de boa imagem entre os funcionários? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 40 Meu trabalho nesta organização não prejudica a minha saúde. Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 41 Esse batalhão se preocupa com a saúde dos seus servidores Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 42 Estou satisfeito com o meu estado físico mental Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 43 Estou Satisfeito com a minha vida social Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 44 Estou satisfeito com o meu convívio familiar Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 45 O meu trabalho não prejudica meus interesses pessoais ou familiares? Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 46 Estou satisfeito com as minhas últimas férias Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 47 Consigo tirar férias sem me preocupar com o trabalho; Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 48 Costumo aproveitar meus dias de descanso sem pensar no trabalho. Concordo () Discordo () Indiferente ()
- 49 Estou satisfeito com a minha atual situação financeira? Concordo () Discordo () Indiferente ()