



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG  
COORDENADORIA DE ENSINO – COE  
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA**

LUCAS AGUIAR

**CLIMA ORGANIZACIONAL: A SATISFAÇÃO DO POLICIAL MILITAR DE GOIÁS  
COM O FARDAMENTO OPERACIONAL UTILIZADO**

GOIÂNIA – GO

2025



LUCAS AGUIAR

**CLIMA ORGANIZACIONAL: A SATISFAÇÃO DO POLICIAL MILITAR DE GOIÁS  
COM O FARDAMENTO OPERACIONAL UTILIZADO**

Artigo Científico apresentado como exigência parcial para conclusão da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública - CEGESP, pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás - SSP e pela Universidade Estadual de Goiás - UEG, sob a orientação da Professora Dr<sup>a</sup> Tatiane Ferreira Vilarinho.

GOIÂNIA – GO

2025



## CLIMA ORGANIZACIONAL: A SATISFAÇÃO DO POLICIAL MILITAR DE GOIÁS COM O FARDAMENTO OPERACIONAL UTILIZADO

### ORGANIZATIONAL CLIMATE: SATISFACTION OF THE MILITARY POLICE OF GOIÁS WITH THE OPERATIONAL UNIFORM USED

Lucas Aguiar\*

Tatiane Ferreira Vilarinho\*\*

**Resumo:** Esta pesquisa investigou o clima organizacional da Polícia Militar de Goiás (PMGO), tendo como foco o fardamento operacional atualmente utilizado. Considerando o fardamento como elemento fundamental da identidade visual institucional, analisaram-se o grau de satisfação dos policiais em relação ao modelo vigente, bem como dos sentimentos de autoridade, confiança e segurança transmitidos por meio da cor da farda. Com abordagem quantitativa, método dedutivo e caráter exploratório, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, fechado, com predominância de perguntas avaliadas em escala Likert de 1 a 5. O instrumento foi divulgado a todo o efetivo da PMGO entre 07 e 12 de maio de 2025, resultando em 2.068 respostas. Os resultados indicam que 84,7% dos respondentes estão insatisfeitos com o atual fardamento, 80,3% consideram o modelo "combat shirt" mais adequado para a atividade operacional e 71,1% preferem a cor azul-marinho à cor cáqui. Diante disso, recomenda-se o aprofundamento de estudos institucionais sobre o tema, visando maior praticidade, conforto e o fortalecimento dos sentimentos de pertencimento, autoridade, confiança e segurança, de forma a promover um clima organizacional mais favorável na corporação.

**Palavras-chave:** Uniforme Militar; Fardamento; Identidade Visual; PMGO.

**Abstract:** This study investigated the organizational climate of the Military Police of Goiás (PMGO), focusing on the currently used operational uniform. Considering the uniform as a fundamental element of the institution's visual identity, the research analyzed police officers' perceptions and satisfaction levels regarding the current model, as well as the feelings of authority, confidence, and security conveyed by the uniform's color. With a quantitative approach, deductive method, and exploratory character, data collection was carried out through a structured, closed-ended questionnaire, with most questions evaluated using a 5-point Likert scale. The instrument was distributed to the entire PMGO personnel between May 7 and 12, 2025, resulting in 2,067 responses. The results show that 84.7% of respondents are dissatisfied with the current uniform, 80.3% consider the combat shirt model more suitable for operational activities, and 71.1% prefer navy blue over khaki for the uniform color. Based on these findings, further institutional studies on the subject are recommended, aiming at greater practicality, comfort, and the strengthening of feelings of belonging, authority, confidence, and security, in order to promote a more favorable organizational climate within the corporation.

**Keywords:** Military Uniform; Uniforms; Visual Identity; PMGO.

---

\* Especialista MBA em gestão de polícia ostensiva. Major da Polícia Militar de Goiás. Especializando em Gerenciamento de Segurança Pública (SSP-GO/UEG) – [lucasaguiarpmgo@gmail.com](mailto:lucasaguiarpmgo@gmail.com)

\*\* Doutora em Ciência da Informação. Major da Polícia Militar de Goiás. Atua em Ciência da Informação e Ensino em Segurança Pública.



## 1. INTRODUÇÃO

Além do fardamento de uma instituição policial militar dizer muito sobre a imagem que se deseja transmitir para o seu público-alvo, isto é, a sociedade a quem as instituições policiais prestam os seus serviços, a sua relação com o recurso humano da instituição impacta diretamente o clima organizacional, sendo importante que os membros da instituição estejam motivados, satisfeitos e imbuídos do sentimento de autoridade e pertencimento em relação ao seu fardamento, a fim de que isso gere reflexos positivos no relacionamento com a sociedade e na prestação de serviços em geral.

Nesse contexto, este estudo se propôs a analisar como o policial que o veste se sente em relação ao fardamento operacional da Polícia Militar de Goiás, que caracteriza parte significativa da identidade visual da instituição, como essa peça tão simbólica se relaciona com o público interno, como é percebida a imagem transmitida pelo uniforme utilizado pelas unidades operacionais da PMGO, os níveis internos de satisfação com o modelo, bem como o nível de confiança, segurança e autoridade transmitidos pela cor do fardamento utilizado.

O policial militar goiano se torna cada dia mais uma referência e está por vezes em evidência, desde o aniversário de uma criança para o qual uma equipe é convidada até a ação mais repressiva necessária, daí a relevância social do tema e a necessidade de se preocupar com a maneira pela qual o policial se apresenta, a imagem institucional transmitida quando do contato entre policial e sociedade, ou seja cuidar da comunicação organizacional da PMGO.

O cidadão, pelo simples fato de olhar para um policial militar fardado nas ruas, precisa se sentir seguro, sentir que ali está um braço do estado, revestido da autoridade que irá garantir a sua ida e vinda, o seu direito à vida, à liberdade, ao patrimônio dentre outros direitos e garantias fundamentais previstos no ordenamento jurídico pátrio e para isso é fundamental que o policial tenha esse sentimento ao ostentar seu fardamento.

Nesse sentido é importante destacar que a identidade visual institucional se mostra como um fator de extrema relevância no estabelecimento da relação entre polícia e sociedade. A apresentação pessoal do policial militar transmite de forma intrínseca a visão, missão e valores da organização, bem como infere o nível de autoridade e confiança da instituição.

Esta pesquisa buscou fazer uma constatação no clima organizacional da PMGO, prezando pela aplicação eficaz dos recursos, analisando se o atual fardamento operacional da Polícia Militar



de Goiás satisfaz o policial e atinge o propósito de passar a imagem, valores e autoridade da instituição, aliado ao aspecto de proximidade e confiança com a sociedade, tudo sob a ótica do próprio policial militar.

O objetivo geral foi analisar o clima organizacional da Polícia Militar de Goiás, tendo como instrumento de estudo a relação de satisfação do público interno com o fardamento operacional utilizado, parte da identidade visual institucional. De forma específica objetivou-se estabelecer o grau de satisfação interno com o atual fardamento operacional utilizado pela Polícia Militar de Goiás em relação ao seu modelo; E Identificar se os níveis de confiança, segurança e autoridade que o policial militar sente transmitir à sociedade são maiores com a cor cáqui ou azul para o fardamento.

A pesquisa se desenvolveu, metodologicamente, como um estudo exploratório, com método dedutivo e com a coleta de dados de forma quantitativa, em questionário estruturado, fechado, a fim de medir o clima organizacional da PMGO em relação ao fardamento como peça fundamental da identidade visual institucional.

O primeiro capítulo do trabalho é destinado à revisão de literatura no qual aborda-se um breve histórico das cores azul e cáqui utilizadas no fardamento da PMGO, bem como um breve significado de cada; Comunicação organizacional: Confiança, credibilidade e autoridade, principais objetivos a serem alcançados por meio do relacionamento público da PMGO e dentro desse tema tratou-se do “*branding*”, uma ferramenta de gestão da marca; E clima organizacional: O Policial militar e o grau de satisfação com sua apresentação pessoal. Dentro de clima organizacional foi explorado um tópico sobre a importância da mensuração do clima organizacional como ferramenta de constatação, ajustes e aplicação mais eficiente de recursos e outro tópico sobre o papel do gestor em relação ao clima organizacional.

O segundo capítulo trata da metodologia utilizada, e o terceiro capítulo aborda os resultados e discussões obtidos com a pesquisa e sua correlação com o referencial teórico, seguido das considerações finais, constatações e apontamentos.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Breve Histórico das Cores Azul e Cáqui Utilizadas no Fardamento Operacional da PMGO e a psicologia das cores.

De 4 de agosto de 1978, por meio do Decreto nº 1.541/78, até 22 de outubro de 1996, o fardamento operacional da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) adotou a tonalidade azul-petróleo como cor institucional predominante (Goiás, 1978), (Figura 1a). Em 22 de outubro de 1996, o Decreto nº 4.722/96 instituiu oficialmente o tecido cáqui para o fardamento operacional da PMGO, substituindo o padrão azul-petróleo (Goiás, 1996), (Figura 1b). Atualmente, o fardamento operacional da PMGO está regulado pelo Decreto nº 8.896, de 17 de fevereiro de 2017, que apesar de mudanças quanto ao modelo, ainda especifica o tecido cáqui para o fardamento operacional da PMGO, (Figura 1c).

**Figura 1 – (a) Fardamento azul petróleo utilizado pela PMGO até 1996; (b) Fardamento cor cáqui instituído a partir de 1996; (c) modelo atualmente adotado pela PMGO.**



Fonte: Acervo do autor (2025)

Estudos sobre percepção dos uniformes policiais mostram que o vestuário figura entre os fatores mais determinantes na formação de uma primeira impressão. Além disso, tanto o modelo quanto a coloração das vestimentas influenciam diretamente em como são avaliadas a competência, o profissionalismo e as habilidades dos indivíduos em seu ambiente de trabalho (Westby et al., 2023). De modo consistente, diversos estudos conseguiram identificar múltiplos fatores que contribuem para a percepção do uniforme policial, entre eles a cor (Johnson, 2005). As cores influenciam as emoções das pessoas e quando se trata de uniforme policial, que carrega toda uma



simbologia, as cores são de extrema relevância podendo influenciar a forma como a instituição é percebida.

Em estudos sobre psicologia das cores, Heller (2012) aponta que a cor azul é extensamente ligada ao sentimento de segurança, confiança, autoridade, zelo e profissionalismo. Em relação à cor cáqui, esta tem um resultado psicológico menos impositivo que o azul, que menos intimida, no entanto, remete à disciplina Lima (2007). O azul é a cor predominante em uniformes de instituições policiais (Schmitt, 2012), uma vez que, transmite sentimento de estabilidade, confiança, segurança e autoridade. No entanto, a introdução do uniforme em tecido cáqui objetiva maior camuflagem e conforto térmico em ambientes cujo clima é predominantemente quente e seco pois absorve menos calor, sendo uma cor que transmite neutralidade e disciplina (Silva, 2018).

Dessa forma, apesar de ambas as cores serem comumente utilizadas em uniformes de instituições policiais, cada uma tem seu significado e sua simbologia. Cores escuras, como o azul-marinho e seus tons, reforçam impressão de autoridade e competência junto à população. Enquanto a cor cáqui visa conciliar maior discricção tática em ambiente urbano e rural sem perder a visibilidade institucional em operações de policiamento. Importante ressaltar que a escolha de modelo e cor cumpre um papel muito além da estética, uma vez que, o fardamento impacta os sentimentos e a percepção institucional, fazendo-se necessário a compreensão e impacto desses fatores junto ao público interno.

## **2.2 Comunicação Organizacional: Confiança, Segurança e Autoridade, Principais Objetivos a Serem Alcançados por Meio do Relacionamento Público da PMGO**

Uma boa comunicação organizacional está intimamente ligada com uma boa cultura organizacional, sendo que isto depende do envolvimento de todos, da sintonia entre gestores e colaboradores (Vieira, 2004). No caso da Polícia Militar é importante que cada membro se sinta parte importante da cultura organizacional e que tenha bons sentimentos acerca da instituição, para, assim, transmiti-los à sociedade.

Ainda que não ocupe formalmente a função de comunicador social, cada operador da Polícia Militar se incumbe das relações públicas da instituição, estando cotidianamente em contato com o público, seja em atividade preventiva/ostensiva, seja em ações repressivas. Assim, transmite



a imagem institucional à sociedade por meio das suas atitudes, falas, postura e, também, da sua apresentação pessoal.

Nesse sentido Vieira (2004) ao tratar sobre comunicação organizacional, assevera que é necessário o desenvolvimento de estratégias, atividades e ações que criem uma boa conexão com o público de interesse a quem será dirigido a mensagem diária contendo imagem e valores da organização. Portanto, a Polícia Militar como uma grande organização que é, deve se atentar à gestão da sua comunicação organizacional, adotando estratégias e ações que criem boas conexões com o seu público-alvo, isto é, a sociedade.

A farda policial deve ser tida como um símbolo de autoridade, segurança e confiança e esses sentimentos devem partir de dentro da corporação para fora. Altos níveis de confiança, segurança, credibilidade e autoridade são os lucros a serem auferidos pela PMGO no relacionamento com seu público de interesse, e algo indispensável é que o policial militar tenha em mente que transmite esses sentimentos.

Vieira (2004) em seu estudo trata sobre a figura do gerenciador da comunicação organizacional, aquele que estabelece a comunicação, que procura alinhar as expectativas organizacionais às expectativas do público-alvo, no caso da Polícia Militar quem mais faz esse papel é o policial militar operacional, que está nas ruas, em contato com a sociedade cotidianamente, portanto, para que ele estabeleça uma boa comunicação organizacional é indispensável o sentimento de pertencimento, reconhecimento, de autoridade, de confiança, entre outros. Para o policial militar passar uma boa imagem institucional ele precisa ter sedimentado o sentimento de uma boa autoimagem profissional.

### **2.2.1 O *Branding* na Polícia Militar**

Em que pese a Polícia Militar ser uma instituição que presta serviço público, sem objetivar lucros financeiros, não podemos negar que tal instituição carrega uma marca que precisa ser trabalhada, preservada e que crie uma boa relação de confiança e aceitação do público-alvo, isto é, a sociedade. O “*branding*” é uma ferramenta utilizada por grandes empresas que disputam o mercado e se trata basicamente de uma ferramenta de gestão da marca, o trabalho realizado para criar conexões fortes entre empresa e público-alvo.



Sendo assim, já que falamos de uma importante instituição que não busca estabelecer relação de mercado, com fins lucrativos, mas almeja uma relação de confiança, de credibilidade e uma forte conexão com seu público-alvo, a gestão dessa marca necessita de constante avaliação, correção e adaptação no sentido de fazer com que o cidadão goiano de modo geral e também o próprio policial, tenham sempre boa impressão e boas lembranças do contato com a Polícia Militar.

Ribeiro (2021) mostra que a mensagem que a organização deseja transmitir ao seu público deve ser planejada, estudada, e que toda organização deve estar atenta às evoluções e diz, ainda, que a inovação é sempre bem-vinda, inclusive na identidade visual. Sendo assim, destaca-se a importância desta pesquisa que se propôs a dialogar com o público interno sobre o impacto do fardamento na identidade visual da instituição e na motivação para o trabalho.

O “*branding*” utilizado pelas grandes marcas que disputam o mercado, é uma boa ferramenta a ser aplicada pela Polícia Militar e para Ribeiro (2021) a gestão da marca se faz com uma interligação de saberes, experiências e práticas, portanto, nada melhor do que começar o processo de gestão da marca Polícia Militar de Goiás pelo público interno, para que os membros da corporação tenham, como citado, os saberes, práticas e experiências para fazer a gestão, bem feita, da marca institucional para além dos muros.

### **2.3 Clima Organizacional: A relação entre Policial Militar e o seu fardamento.**

O Clima organizacional é o grau de satisfação geral dos colaboradores em relação à organização a qual servem, o ponto de equilíbrio entre os propósitos da organização e os anseios pessoais de seus servidores. Chiavenato (2008) define clima organizacional como grau de satisfação, motivação, pertencimento dos colaboradores para com a organização e seus gestores. O clima organizacional é a qualidade do ambiente interno da organização, apurada pelos colaboradores e tem a capacidade de influenciar nos seus comportamentos (Ferreira, Fortuna, Tachizawa, 2006).

A satisfação no ambiente de trabalho é uma das causas de melhor desempenho, maior produtividade laboral (Robins, Judge, Sobral, 2010). Portanto, é importante mensurar a satisfação do policial militar com a sua aparência, sua identidade, a fim de entender como isso pode influenciar nas suas atividades diárias. A mensuração de como os colaboradores se sentem em relação à sua organização e aos gestores desta compõe o clima organizacional (Maximiano, 2009).



Permitindo assim, que gestores trabalhem por um clima organizacional agradável, motivador e que afete positivamente as condutas individuais.

O policial militar operacional, que tem contato direto com o público, é quem mais transmite a mensagem institucional, dando mais identidade à corporação. Portanto é necessário que o policial tenha isso incutido em sua mente, o sentimento de pertencimento e de transmitir autoridade, confiança, segurança e credibilidade em nome de toda a instituição. Cada agente da organização, ao desempenhar suas funções, pode analisar criticamente e identificar ajustes necessários para que a organização se relacione de maneira mais eficaz com seus usuários (Carvalho, 1995). Dessa forma, é de suma importância que o pensamento do policial militar em relação ao seu fardamento, seja entendido.

De acordo com Bispo (2021) o fardamento é amplamente utilizado em instituições ao redor do mundo, desempenhando um papel essencial na construção da identidade dos indivíduos dentro da organização. Assim, o fardamento é um item de extrema relevância a ser analisado, pois além de trazer conforto e proteção ao policial, ele deve criar sentimentos no agente de muito mais que uma simples farda, o profissional precisa se sentir como quem veste a Polícia Militar de Goiás e emana autoridade, segurança e confiança para a população que recebe os seus serviços.

Chiavenato (2008) aponta que o comportamento dos colaboradores é afetado diretamente por questões simbólicas dentro da organização, no contexto da Polícia Militar a farda transcende o significado de um mero equipamento, é um dos componentes mais carregados de simbologia institucional, sendo assim, ainda que adequado tecnicamente é importante buscar entender como o policial militar percebe a simbologia do seu fardamento já que isso influencia na sua autoimagem profissional e, conseqüentemente, em seu comportamento.

### **2.3.1 Mensuração do clima organizacional, uma importante ferramenta para constatação, ajustes e gestão mais eficiente de recursos.**

A avaliação periódica do clima organizacional de qualquer organização permite aos gestores auferir, de forma geral, os índices de satisfação e de ligação dos colaboradores para com a instituição, isso permite avaliar, ajustar e otimizar a gestão de recursos humanos e materiais. O clima organizacional representa o nível de satisfação diante de componentes da organização como



o modelo de gestão, a política de recursos humanos, a comunicação organizacional, a missão institucional e o sentimento de pertencimento à organização (Coda, 1993).

Nesse sentido Bispo (2006) assevera que cada dia mais busca-se um melhor relacionamento das organizações com seu público externo, já o relacionamento da organização com seu público interno não é trabalhado com a mesma intensidade, e um bom clima organizacional afeta positivamente não só os colaboradores, mas também o público e, principalmente, a organização.

Chiavenato (2008) pontua que a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente organizacional se reflete na sua forma de exercer o seu labor. No contexto da Polícia Militar o clima organizacional reflete o grau de satisfação interno dos seus membros, e esse clima sendo favorável tem a capacidade de criar nos colaboradores o sentimento de pertencimento, de orgulho e isso acarreta uma melhor prestação de serviços, portanto é muito importante procurar ouvir e entender a percepção do policial em relação a variados fatores institucionais, dentre eles o fardamento cuja expressão simbólica é atinente a todos da corporação independente da patente.

A mensuração permite diagnosticar, dentre outros quesitos, o sentimento de colaboradores em relação à liderança, comunicação interna, reconhecimento e motivação, e satisfação pessoal que são objetos desse estudo em relação ao fardamento da Polícia Militar. A mensuração desse sentimento pode ser realizada segundo a escala psicométrica de Likert (1975), a qual dispõe de cinco pontos onde o colaborador responde um questionário observando uma escala que varia entre discordo totalmente e concordo totalmente.

### **2.3.2. O papel do gestor em relação ao clima organizacional**

Para o gestor é de suma importância medir o clima organizacional de sua organização, já que esta constatação lhe dará um diagnóstico da motivação, comprometimento, envolvimento do seu recurso humano com a missão, visão e valores da organização, bem como o nível de disparidade entre o que se espera e o que de fato tem sido desenvolvido pelo recurso humano. Vale ressaltar, ainda, que um dos quesitos medidos na avaliação de clima organizacional, é justamente a liderança exercida pelos gestores.

Nesse sentido Santos (2021) esclarece que a função do gestor é trabalhar por um clima organizacional que comungue o atendimento de questões pessoais e institucionais de forma



equilibrada e isso lhe trará melhores resultados motivacionais, isto é, o gestor tem o papel de alinhar anseios institucionais com anseios pessoais.

Likert (1975) ensina que gestores eficientes trabalham por um clima organizacional que estimule a interação dos colaboradores, a relação de confiança, de valorização. No meio militar de estrutura hierarquizada rígida isso talvez seja um pouco mais difícil de ser visto, contudo, é algo de extrema relevância que influencia nos resultados do serviço, que faz o colaborador se sentir ouvido, reconhecido, valorizado.

O clima organizacional é moldado por meio da liderança exercida pelos gestores (Chiavenato, 2008). No caso da Polícia Militar de Goiás e mais precisamente do fardamento utilizado, aos gestores da instituição é fundamental entender os anseios pessoais da tropa e procurar alinhá-los aos anseios institucionais, proporcionando um clima organizacional favorável na instituição. Robbins (2005) afirma que colaboradores que têm o sentimento de que são ouvidos e valorizados são mais comprometidos e satisfeitos com a organização.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, de natureza quantitativa e com abordagem dedutiva. A escolha pelo caráter exploratório justifica-se pela necessidade de compreender a percepção e o grau de satisfação dos policiais militares em relação ao fardamento operacional atualmente utilizado pela Polícia Militar de Goiás (PMGO).

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, composto majoritariamente por perguntas fechadas avaliadas em escala Likert de 5 pontos (Likert, 1975), voltadas à mensuração do clima organizacional. As questões abordaram temas como: grau de satisfação com o uniforme atual, conforto e praticidade percebidos, preferência entre o modelo vigente e o modelo *combat shirt*, percepção de autoridade, confiança e segurança transmitidas pelas cores cáqui e azul-marinho, sentimento de pertencimento associado ao uniforme e comparações entre percepções de oficiais e praças, bem como entre diferentes gêneros.

A pesquisa foi direcionada a todo o efetivo da PMGO em serviço ativo, totalizando 11.736 policiais militares. Após solicitação formal ao Comando-Geral da corporação, este distribuiu o link do questionário (elaborado na plataforma *Google Forms*) aos comandantes regionais por meio do aplicativo *WhatsApp*. Estes, por sua vez, repassaram o questionário às suas respectivas tropas em



todas as regiões do estado. A aplicação ocorreu entre os dias 7 e 12 de maio de 2025, assegurando o anonimato dos participantes. Ao final do período de coleta, foram registradas 2.068 respostas válidas.

Os dados obtidos foram analisados e comparados segundo o referencial teórico, com base em autores como Chiavenato (2008), Likert (1975), Bispo (2006, 2021), Robbins, Judge e Sobral (2010) sobre clima organizacional; Westby et al. (2023) e Johnson (2005) sobre uniformes; Vieira (2004) sobre comunicação organizacional; Ribeiro (2021) sobre *branding*; e Heller (2012), Lima (2007) e Schmit (2012) sobre psicologia das cores. Os resultados foram apresentados em forma percentual, sendo os dados mais relevantes ilustrados em gráficos para facilitar a visualização e a compreensão das informações.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O clima organizacional é definido pelo grau de satisfação, envolvimento e sentimento de pertencimento dos colaboradores em relação à instituição (Chiavenato, 2008). Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado internamente à Polícia Militar do Estado de Goiás forneceram uma percepção relevante sobre o clima organizacional, especialmente no contexto da identidade visual institucional, tendo o fardamento como instrumento de estudo.

O questionário abordou a satisfação dos policiais em relação ao fardamento operacional atual, bem como suas preferências quanto a modelo e cor. As respostas revelaram questões relevantes para a gestão, destacando-se a comunicação organizacional. Para que esta seja eficaz, é essencial estabelecer conexões consistentes com o público-alvo (Vieira, 2004). Considerando que o policial também é um membro da sociedade, ao ser questionado sobre quais cores de uniforme melhor transmitem autoridade, confiança e segurança, é possível inferir que ele adota a perspectiva do cidadão, projetando a imagem da corporação sob o olhar externo.

Outro aspecto significativo identificado na análise está relacionado ao uso do fardamento como instrumento de *branding*. Ao atuar como um símbolo que carrega a identidade e os valores da organização, o fardamento se configura como uma ferramenta estratégica para a gestão da marca da Polícia Militar, contribuindo para a consolidação de sua imagem perante a sociedade.

Antes de se pensar em estratégias de gestão da marca ou em ações de comunicação organizacional, é imprescindível consolidar um clima organizacional saudável. Como destaca

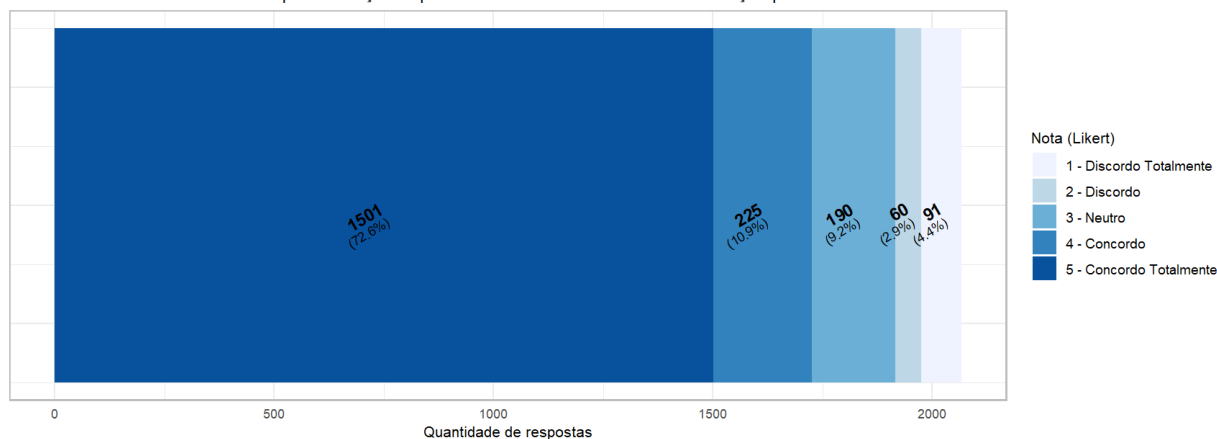
Bispo (2006), não é eficaz que a organização concentre seus esforços exclusivamente no relacionamento com o público externo, negligenciando o ambiente interno. Nesse sentido, Chiavenato (2008) ressalta que o clima organizacional é diretamente influenciado pelo estilo de liderança adotado pelos gestores. Assim, promover um ambiente interno favorável não apenas impacta positivamente a satisfação e o desempenho dos colaboradores, como também se reflete na forma como esses profissionais se relacionam com a sociedade.

No contexto de uma instituição policial militar, o fardamento vai muito além de uma simples vestimenta ou equipamento de uso individual. Ele carrega uma forte carga simbólica e representa a identidade institucional. Essa dimensão simbólica é evidenciada pelos dados obtidos na pesquisa, conforme demonstrado na Figura 2. Nela, observa-se que a grande maioria dos respondentes considera que o modelo e a cor do fardamento influenciam sua motivação para o trabalho: 72,6% dos policiais militares afirmaram "concordar totalmente" com essa afirmação, enquanto 10,9% "concordaram", totalizando 83,5% de respostas positivas.

Apenas uma minoria expressou discordância, sendo 2,8% que "discordaram totalmente" e 4,4% que "discordaram", enquanto 9,2% se mantiveram neutros. Esses resultados reforçam a relevância do fardamento como elemento que impacta diretamente a motivação e o engajamento dos profissionais, contribuindo para o fortalecimento do clima organizacional e da identidade institucional.

**Figura 2 – Distribuição das respostas dos policiais militares quanto à influência do modelo e cor do fardamento em sua motivação para o trabalho**

O fardamento com modelo e cor que satisfaçam o policial militar influencia em sua motivação para o trabalho

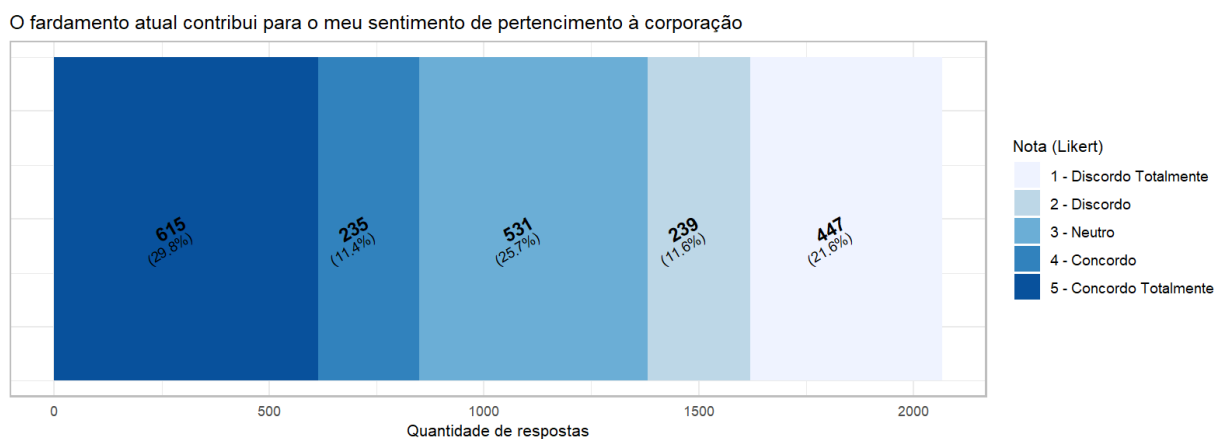


Fonte: Do autor (2025)

Outro dado relevante da pesquisa refere-se ao sentimento de pertencimento em relação ao atual fardamento da corporação. Conforme ilustrado na Figura 3, aproximadamente 33,2% dos policiais militares declararam que o fardamento atual não contribuiu para esse sentimento: 29,8% discordaram totalmente e 11,4% discordaram, enquanto 25,7% se mantiveram neutros.

Esse resultado reforça a importância de considerar o uniforme não apenas como item funcional, mas como componente simbólico diretamente ligado à percepção de identidade institucional. Chiavenato (2008) destaca que o sentimento de pertencimento é um dos principais indicadores do clima organizacional. Já Robbins, Judge e Sobral (2010) argumentam que colaboradores satisfeitos tendem a desempenhar melhor suas funções e apresentar maior produtividade. Os dados apresentados corroboram essas afirmações: embora a maioria dos respondentes reconheça que o fardamento influencia sua motivação, ainda há um distanciamento entre esse reconhecimento e a percepção de pertencimento do atual fardamento.

**Figura 3 – Distribuição das respostas sobre a contribuição do fardamento atual para o sentimento de pertencimento à corporação**



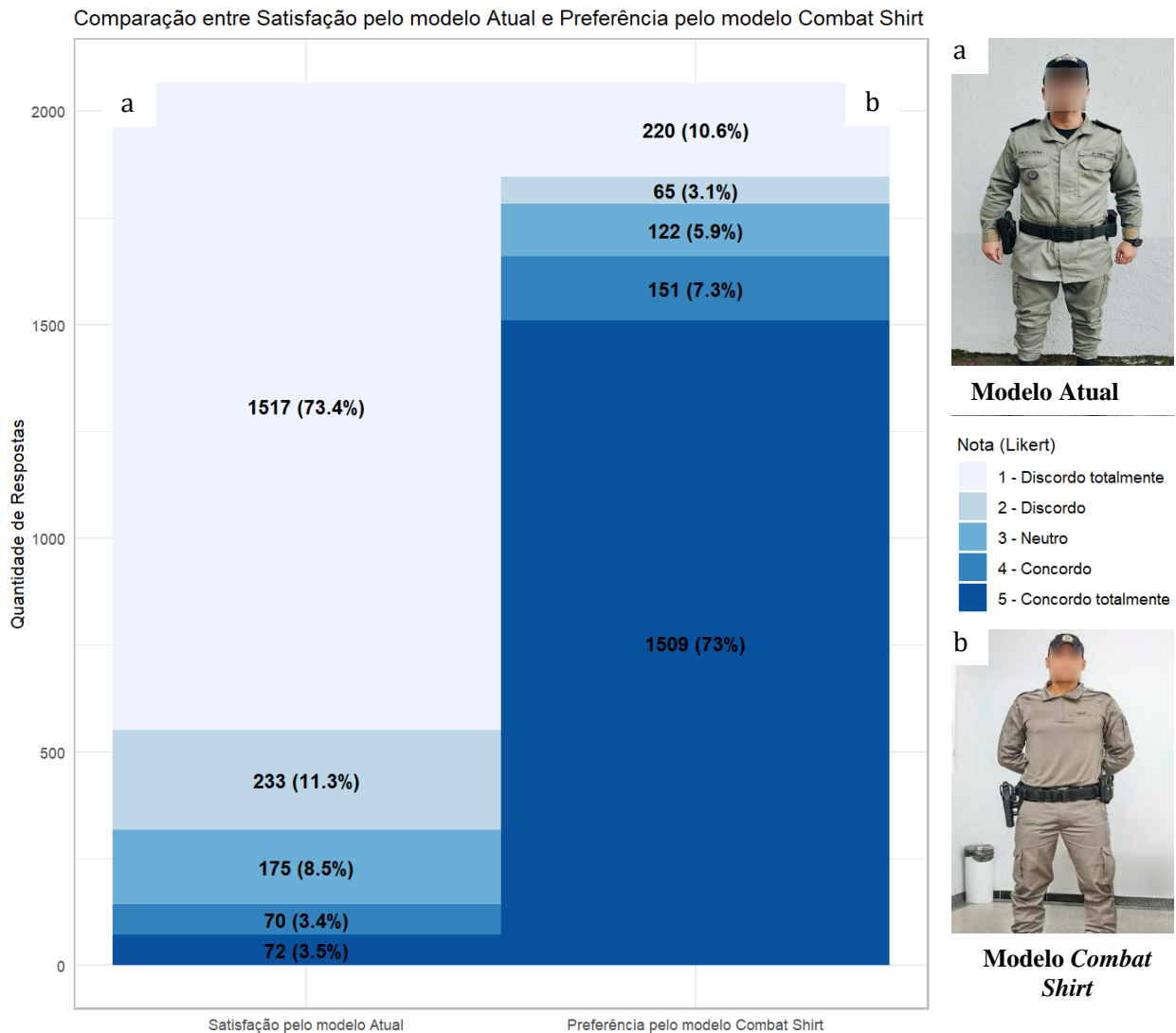
Fonte: Do autor (2025)

#### 4.1 Satisfação e Expectativa do Policial Militar Quanto ao Modelo da Farda

Conforme supracitado, o fardamento é amplamente utilizado em instituições ao redor do mundo, desempenhando um papel essencial na construção da identidade dos indivíduos dentro da organização, daí a importância da veste militar para os membros da corporação (Bispo, 2021). O estilo ou modelo de uniforme influencia diretamente as percepções sobre competência e profissionalismo (Westby et al., 2023), assim o modelo do fardamento tem muita relevância não

só organizacional, mas também social, e as boas impressões precisam começar internamente, a farda, precisa agradar, criar boa impressão e o sentimento de pertencimento ao policial que a veste.

**Figura 4 – Distribuição das respostas sobre a satisfação com o atual fardamento (a) e preferência pelo modelo *combat shirt* (b)**



Fonte: Do autor (2025)

No entanto, na análise comparativa entre a satisfação com o modelo atual de fardamento e a preferência pelo modelo *combat shirt*, representada no gráfico (Figura 4a), mostra-se que 73,4% dos respondentes discordam totalmente de que estão satisfeitos com o atual modelo, enquanto apenas 10,6% concordam totalmente com essa afirmação. Esse contraste evidencia um cenário de desalinhamento entre o fardamento atual e as expectativas do público interno.



Em contrapartida, observa-se que 73% (Figura 4b) dos respondentes concordam totalmente com a adoção do modelo *combat shirt*, indicando uma forte tendência de aceitação desse modelo como mais adequado às atividades operacionais desempenhadas pela Polícia Militar. Apenas uma minoria, 3,1%, discorda totalmente da sua adequação. Esses dados reforçam a percepção de que o modelo atual não atende para os entrevistados às necessidades práticas, simbólicas e funcionais da tropa, enquanto o *combat shirt* se apresenta como uma alternativa mais apropriada, especialmente sob a ótica de conforto, praticidade e identificação com a função.

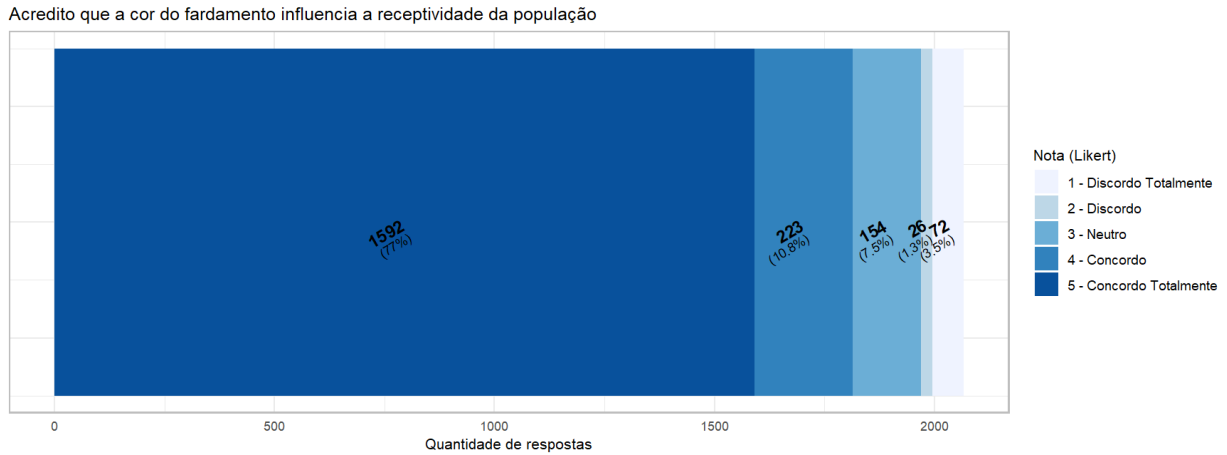
Essa preferência expressiva revela não apenas uma insatisfação funcional, mas também uma possível demanda simbólica por renovação que deve ser investigada de forma mais detalhada – uma necessidade de atualização que dialogue com as exigências contemporâneas da atividade policial. Quando os colaboradores se sentem ignorados em questões que afetam diretamente seu bem-estar e desempenho, como é o caso do fardamento, há impactos negativos no clima organizacional. Como salientado por Likert (1975), Robbins (2005) e Santos (2021), a escuta ativa, a valorização das percepções individuais e o alinhamento entre objetivos pessoais e institucionais são elementos-chave para fortalecer a confiança interna e elevar o comprometimento dos profissionais.

Portanto, os dados apresentados reafirmam a importância de que os gestores da PMGO promovam um processo de escuta qualificada, considerando a implementação de ajustes ou substituição do atual modelo de fardamento, especialmente diante da forte adesão ao “combat shirt”. Tal iniciativa contribuiria não apenas para a melhoria da performance operacional, mas também para o fortalecimento da identidade institucional e do sentimento de pertencimento por parte dos policiais militares.

#### **4.2 Azul ou Cáqui? A Relação Entre Autoridade, Confiança e Segurança e as Cores do Fardamento**

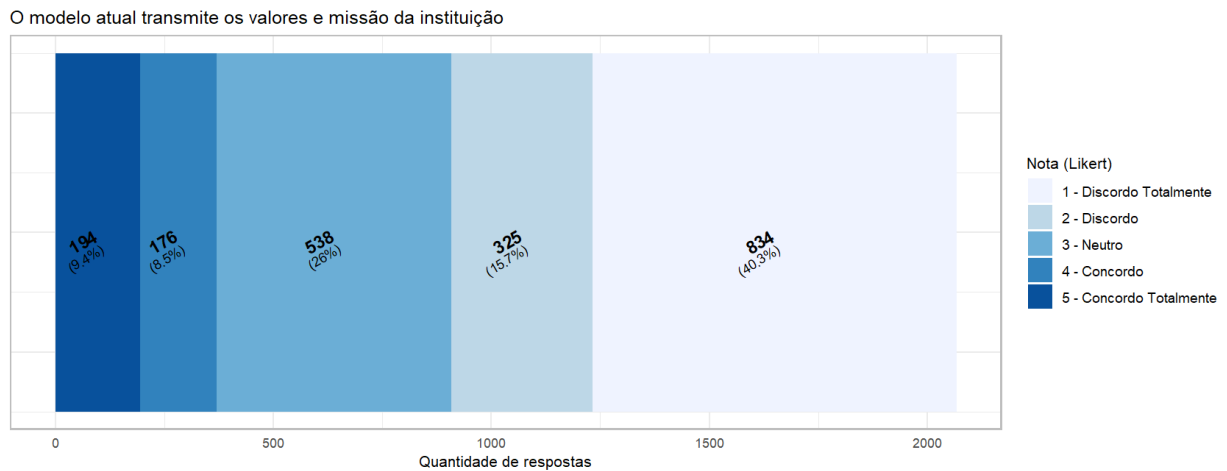
É relevante destacar que 87,8% dos respondentes (categorias “Concordo Totalmente” e “Concordo”) consideram que as cores do fardamento influenciam a receptividade da Polícia Militar pela sociedade (Figura 5). Por outro lado, aproximadamente 56% (categorias “Discordo Totalmente” e “Discordo”) avaliam que o fardamento atual não é capaz de transmitir adequadamente a missão e os valores institucionais (Figura 6).

**Figura 5 – Percepção dos policiais militares sobre a influência da cor do fardamento na receptividade da população**



Fonte: Do autor (2025)

**Figura 6 – Percepção dos policiais militares sobre a capacidade do fardamento atual em transmitir os valores e a missão institucional**



Fonte: Do autor (2025)

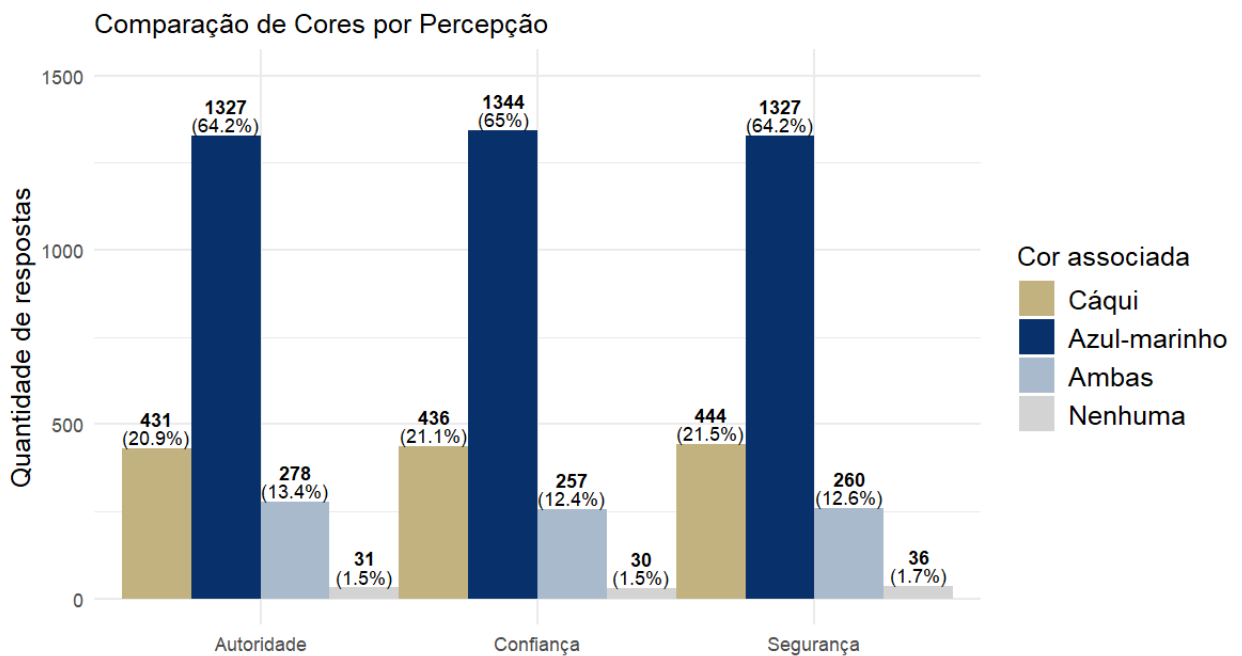
No que diz respeito à cor do fardamento (Figura 7), os resultados obtidos corroboram os apontamentos de Heller (2012) sobre a psicologia das cores. A autora destaca que o azul é a cor mais frequentemente associada à autoridade, confiança, segurança e profissionalismo. Quando os policiais militares foram questionados sobre qual cor — cáqui ou azul-marinho — transmite com maior eficácia esses atributos (Figura 8), os resultados foram semelhantes entre as opções, sendo a cor azul foi consistentemente apontada como a mais representativa dessas qualidades, representando 64,2%, 65% e 64,2% para autoridade, confiança e segurança, respectivamente.

**Figura 7 – Cores do fardamento analisadas para avaliar a percepção dos policiais militares quanto a influência das cores em transmitir os sentimentos de autoridade, confiança e segurança a população**



Fonte: Do autor (2025)

**Figura 8 – Percepção dos policiais militares sobre a influência das cores em transmitir os sentimentos de autoridade, confiança e segurança a população**

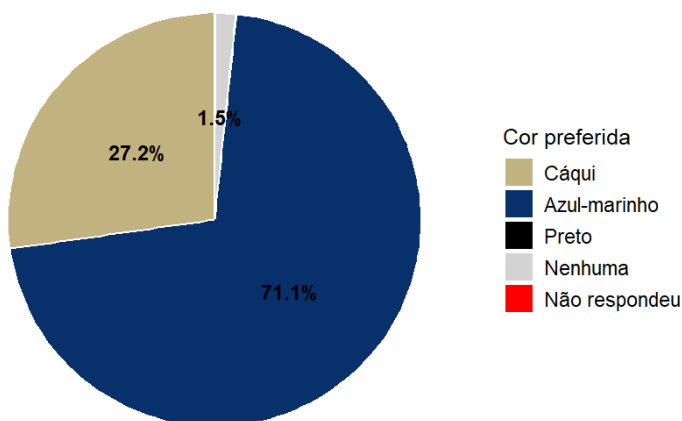


Fonte: Do autor (2025)

Perguntado ao público pesquisado sobre a sua preferência de cor a ser utilizada no fardamento operacional (Figura 9), mais uma vez prevaleceu o sentimento que embasa a afirmação de Schmitt (2012), o fato da cor azul ser a mais utilizada em instituições policiais no mundo.

**Figura 9 – Distribuição das respostas dos policiais militares quanto à preferência da cor do fardamento**

**Qual cor você prefere para o fardamento operacional das unidades convencionais da PMGO?**



\*Opções com menos de 1% não foram apresentadas no gráfico

Fonte: Do autor (2025)

Heller (2012) e a psicologia das cores explicam essa predileção pela cor azul (71,1%) e a afirmação de Schmitt (2012) de que essa cor é a mais utilizada por forças policiais no mundo, ao trazer o ensinamento que os sentimentos de zelo, profissionalismo, autoridade, confiança e segurança estão mais ligados à cor azul. Schmitt (2012), inclusive, observa que essa cor é a mais adotada por forças policiais em diferentes partes do mundo, justamente por evocar tais atributos junto à população.

**Tabela 1 – Distribuição das respostas dos policiais militares quanto à preferência da cor do fardamento**

Faixa Etária	% Azul-marinho	% Cáqui	Concordam com Combat Shirt (%)
18–24 anos	70.1	29.9	80.6
25–34 anos	69.7	29.2	88.2
35–44 anos	71.8	26.1	81.3
45–54 anos	72.7	25.0	67.5
55 anos ou mais	62.2	37.8	48.6

Fonte: Do autor (2025).



Um aspecto relevante identificado na pesquisa é que policiais com idade igual ou superior a 45 anos (Tabela 1) demonstram menor propensão a desejar mudanças, tanto no modelo quanto na coloração do fardamento.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o clima organizacional da Polícia Militar de Goiás, tendo como instrumento de estudo o grau de satisfação com o atual fardamento operacional da instituição, parte de sua identidade visual. De forma específica buscou-se estabelecer o grau de satisfação do policial com o modelo atualmente utilizado, e identificar se o policial sente transmitir maior autoridade, confiança e segurança com cor cáqui ou azul para o fardamento.

A análise de todo o referencial teórico exposto, bem como a pesquisa de campo aplicada indicam os seguintes resultados:

A Polícia Militar de Goiás, instituição importante na garantia da ordem pública do estado, precisa trabalhar e fortalecer a sua imagem institucional não só pelas suas ações concretas de polícia, mas também e essencialmente por meio de seus relacionamentos com seus públicos.

Para tanto é importante que a instituição dê atenção especial à sua comunicação organizacional, trabalhe por um relacionamento de boas conexões e boas memórias com seu público alvo e de grande valia é a utilização do “*branding*”, ferramenta de gestão da marca, com adoção de programas continuados e sistemáticos de gestão de sua identidade visual, imagem institucional, relacionamentos, etc. Outro passo importante seria uma pesquisa futura, dessa vez com o público alvo, ou seja, a sociedade, a fim de se ter um diagnóstico da comunicação organizacional e da identidade institucional, externamente.

Porém, indispensável é que o processo de trabalho da identidade visual, da imagem institucional, a gestão para aumentar o grau de satisfação com a Polícia Militar de Goiás, comece internamente, que o trabalho objetivando boas conexões e boas memórias se inicie a partir dos colaboradores da instituição, afinal estes precisam estar inculcados do sentimento de pertencimento, de orgulho e satisfação para, assim, transmitir boa imagem, missão, visão e valores institucionais.

As constatações desta pesquisa indicam a insatisfação de 84,7% dos policiais militares com o atual fardamento utilizado, o desejo de mudança de 80,3% quanto ao modelo (preferência pelo modelo *combat shirt*) e 71,1% quanto à cor (preferência pela cor azul), isso ressalta que a Polícia



Militar precisa trabalhar o tema pensando no seu clima organizacional, já que, tendo o fardamento como instrumento de estudo percebe-se atualmente um clima organizacional desfavorável.

O fardamento policial militar carrega tão grande simbologia capaz de interferir não só na imagem institucional, mas também nos sentimentos pessoais dos membros da instituição, sendo assim, essa pesquisa oferece dados aos gestores e sugere que se aprofundem os estudos institucionais sobre o tema a fim de confirmar os dados apresentados, bem como outras ações visando aumentar o grau de satisfação, orgulho e pertencimento e conseqüentemente tornar mais favorável o clima organizacional institucional.

## REFERÊNCIAS

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Production*, v. 16, 2006.

BISPO, L. G. M. **Uniforme policial militar: estudo da adequabilidade, funcionalidade e ergonomia nas Polícias de Minas Gerais, Rio Grande do Norte e Santa Catarina**. 2021. 131 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Têxtil) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.

CARVALHO, M. do S. M. de. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 70–77, 1995. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8290>. Acesso em: 17 mar. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração**, São Paulo: IA-USP, n. 75, dez. 1993.

DAVIES, P. **Police uniforms through the ages**. London: Historical Press, 2015.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GOIÁS. Decreto n. 1.541, de 4 de agosto de 1978. Dispõe sobre o regulamento de uniformes da Polícia Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Goiás**, Goiânia, GO, 4 ago. 1978.



GOIÁS. Decreto n. 4.722, de 22 de outubro de 1996. Aprova o Regulamento de Uniformes da Polícia Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Goiás**, Goiânia, GO, 29 out. 1996.

JOHNSON, R. R. Police uniform colour and citizen impression formation. **Journal of Police and Criminal Psychology**, v. 20, n. 2, p. 58–66, 2005.

LIKERT, R. **A organização humana: sua gestão e valor**. Tradução de Márcio Cotrim. São Paulo: Atlas, 1975.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO, L. C. **Gestão de marca e branding**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2021.

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

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SCHMITT, B. The psychology of color in marketing and branding. **Journal of Consumer Psychology**, v. 22, n. 3, 2012.

SILVA, Marcos V. da. Identidade visual e cultura organizacional: o uniforme como expressão simbólica nas polícias militares estaduais. **Revista Estudos de Segurança Pública**, Goiânia, v. 6, n. 1, 2018.

VIEIRA, R. F. **Comunicação organizacional: gestão de relações públicas**. Rio de Janeiro: Maud, 2004.

WESTBY, B.; STONE, R.; FALES, C.; BONNER, D. Uniformes policiais e percepção pública: uma visão geral e estudo piloto. **Anais da Reunião Anual da Sociedade de Fatores Humanos e Ergonomia**, v. 67, n. 1, p. 2305-2309, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/21695067231192273> . Acesso em: 17 mar. 2025.



## ANEXO I – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

### **CLIMA ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO E SATISFAÇÃO DO POLICIAL MILITAR DE GOIÁS COM A IDENTIDADE VISUAL INSTITUCIONAL PROMOVIDA PELO FARDAMENTO DE UNIDADES OPERACIONAIS CONVENCIONAIS.**

Pesquisa sobre **A PERCEPÇÃO E SATISFAÇÃO DO POLICIAL MILITAR DE GOIÁS COM A IDENTIDADE VISUAL INSTITUCIONAL PROMOVIDA PELO FARDAMENTO DE UNIDADES OPERACIONAIS CONVENCIONAIS** sendo desenvolvida pelo Major Lucas Aguiar, membro da Polícia Militar de Goiás a onze anos e discente do Curso de Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública – em parceria com a Universidade Estadual de Goiás.

A Estimativa de preenchimento do formulário é de 6 a 10 minutos e esta pesquisa estará disponível para ser respondida do dia 07/05/2025 a 12/05/2025.

*A coleta do email é exclusiva para envio da segunda via.*

\* Indica uma pergunta obrigatória

E-mail\*

Seu e-mail

#### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa acadêmica com o objetivo de analisar a percepção dos(as) policiais militares da PMGO sobre o fardamento atual utilizado pelas unidades operacionais convencionais, especialmente no que se refere à identidade visual institucional, níveis de autoridade, segurança, confiança transmitida à sociedade, e satisfação interna.

A sua participação é voluntária e anônima. Os dados anônimos serão utilizados para fins acadêmicos e poderão ser apresentados em eventos da área de segurança pública e publicados em revista científica nacional e/ou internacional.

Garantimos ao(à) Sr(a) a manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação e de seus dados durante todas as fases da pesquisa e posteriormente na divulgação científica. Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.



Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador Major Lucas Aguiar da Polícia Militar de Goiás, o qual exerce função institucional, atualmente na Secretaria de Estado da Casa Militar e discente do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública - CEGESP 2025 ministrado pela Secretaria de Estado da Segurança Pública em parceria com a Universidade Estadual de Goiás.

Eu fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar da pesquisa, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser.

Estou ciente que receberei uma via desse documento via e-mail. \*

Concordo       Discordo

Qual seu grupo hierárquico na Polícia Militar? \*

Praça       Oficial

Qual o seu gênero?\*

Masculino       Feminino       Prefiro não dizer

Qual sua faixa etária?\*

18–24 anos       25–34 anos       35–44 anos       45–54 anos       55 anos ou mais

Tempo de serviço na PMGO?

Menos de 5 anos       Entre 5 e 10 anos       Entre 11 e 20 anos       Mais de 20 anos

O fardamento com modelo e cor que satisfaçam o policial militar influencia em sua motivação para o trabalho.\*

Discordo totalmente  1       2       3       4       5      Concordo totalmente

Para responder as seguintes perguntas considere as **CORES** de cada modelo conforme imagem abaixo



**Modelo cor Azul-Marinho**



**Modelo cor Cáqui**

Acredito que a cor do fardamento influencia a receptividade da população \*

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 Concordo totalmente

Qual cor transmite **maior autoridade**? \*

( ) Cáqui ( ) Azul-marinho ( ) Ambas ( ) Nenhuma

Qual cor transmite **maior confiança**? \*

( ) Cáqui ( ) Azul-marinho ( ) Ambas ( ) Nenhuma

Qual cor transmite **maior segurança**? \*

( ) Cáqui ( ) Azul-marinho ( ) Ambas ( ) Nenhuma

Qual cor você prefere para o fardamento operacional das unidades convencionais da PMGO? \*

( ) Cáqui      ( ) Azul-marinho      ( ) Nenhuma      ( ) Outra: \_\_\_\_\_

### Satisfação com o fardamento atual

*Por favor, marque o grau de concordância com cada afirmação abaixo usando a escala de 1 a 5:*

**1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo parcialmente | 3 = Neutro | 4 = Concordo parcialmente  
| 5 = Concordo totalmente**

*Considere o modelo atual como o da imagem*



Estou satisfeito com o modelo atual do fardamento \*

Discordo totalmente ( ) 1    ( ) 2    ( ) 3    ( ) 4    ( ) 5    Concordo totalmente

O modelo do fardamento "*Combat Shirt*" é mais adequado para a atividade operacional das unidades convencionais do que o modelo atual

*Considere o modelo Combat Shirt como o da imagem abaixo*



Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 Concordo totalmente \*

Estou satisfeito com a cor cáqui utilizada atualmente\*

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 Concordo totalmente

O fardamento atual proporciona conforto e praticidade\*

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 Concordo totalmente

O modelo atual transmite os valores e missão da instituição\*

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 Concordo totalmente

O fardamento contribui para minha imagem de autoridade\*

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 Concordo totalmente



O fardamento contribui para transmitir segurança à população\*

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 Concordo totalmente

O fardamento contribui para transmitir confiança à população \*

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 Concordo totalmente

A aparência do uniforme influencia meu desempenho profissional \*

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 Concordo totalmente

O fardamento atual contribui para o meu sentimento de pertencimento à corporação \*

Discordo totalmente ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 Concordo totalmente

### **Sugestões e considerações**

Se pudesse alterar o fardamento atual, o que mudaria? (Marque uma ou mais opções) \*

( ) Cor ( ) Modelo ( ) Material ( ) Não alteraria nada