



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII-GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ADILSON MOREIRA DE MEDEIROS FILHO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL DA 1ª COMPANHIA DO 3º BATALHÃO DE POLICIA  
MILITAR DA CIDADE DE PATOS – PB**

**PATOS  
2016**

**ADILSON MOREIRA DE MEDEIROS FILHO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL DA 1ª COMPANHIA DO 3º BATALHÃO DE POLICIA  
MILITAR DA CIDADE DE PATOS – PB**

Artigo apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento das exigências legais à obtenção do título de bacharel em Administração.

**ORIENTADOR:**  
Prof. MSc. Odilon Avelino da Cunha

**PATOS  
2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

**M488c** Medeiros Filho, Adilson Moreira de  
Clima organizacional da 1ª Companhia do 3º Batalhão de  
Polícia Militar da Cidade de Patos - PB [manuscrito] / Adilson  
Moreira De Medeiros Filho. - 2016.  
23 p. : il. color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2016.  
"Orientação: Prof. Me. Odilon Avelino da Cunha, CCEA".

1. Clima Organizacional. 2. Servidores públicos. 3.  
Satisfação do servidor. I. Título.

21. ed. CDD 658.314 22

ADILSON MOREIRA DE MEDEIROS FILHO

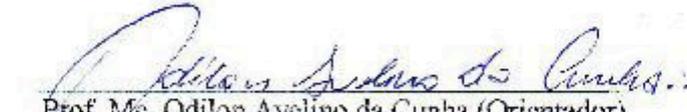
**TEMA ORGANIZACIONAL DA 1ª COMPANHIA DO 3º BATALHÃO DE POLÍCIA  
MILITAR DA CIDADE DE PATOS – PB**

Artigo apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento das exigências legais à obtenção do título de bacharel em Administração.

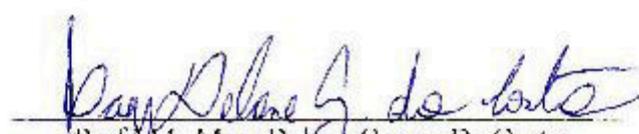
Área de concentração: Administração.

Aprovada em: 27/10/2016.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. Me. Odilon Avelino da Cunha (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Me. Felipe Cesar Da Silva Brito  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Me. Mary Delane Gomes Da Costa  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	8
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	11
3.1 OBJETO DE ESTUDO .....	12
3.1.1 3º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR.....	12
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	13
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	20
6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA .....	22

## **CLIMA ORGANIZACIONAL DA 1ª COMPANHIA DO 3º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DA CIDADE DE PATOS – PB**

**Adilson Moreira de Medeiros Filho**

### **RESUMO**

Mensurar o clima do ambiente interno das organizações públicas ou privadas vem sendo relevante para as organizações modernas que buscam a excelência. Este processo inicia-se compreendendo o que se passa no interior das organizações e tentando entender o que as pessoas querem, considerando o dilema das diferentes expectativas para garantir a satisfação. Este estudo tem o objetivo de mensurar o Clima Organizacional de uma Instituição Pública localizada na cidade de Patos - PB e propor melhorias que minimizem os aspectos desfavoráveis evidenciados, considerando que colaboradores satisfeitos podem representar um diferencial competitivo nas organizações. O estudo classificou-se por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins à pesquisa é descritiva e quanto aos meios bibliográfica e de campo, incluindo a aplicação de questionário junto ao quadro de servidores efetivos que compõem a parte administrativa da 1ª Companhia do 3º Batalhão de Polícia Militar, coletando dados primários da instituição pesquisada. O conjunto de fatores propostos para a avaliação do clima da Instituição aborda variáveis como: vida profissional, estrutura organizacional, remuneração, segurança profissional, transporte dos funcionários, ambiente de trabalho, burocracia, cultura organizacional, assistência aos funcionários, convivência familiar, situação financeira, vida social, saúde e segurança pública. Os resultados evidenciados em aproximadamente 68,75% das respostas sugerem que o clima organizacional da instituição ora em análise é favorável, propicia as pessoas serem proativas, partilhar conhecimentos, ter iniciativas e atitudes; porém as respostas neutras, ou seja, mais ou menos, somadas as negativas diminuí a veracidade desta mensuração evidenciando que existem melhorias a serem adotadas para assegurar um maior nível do clima organizacional favorável, em especial o que se relaciona a vida profissional, remuneração e assistência à saúde.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Servidores. Satisfação.

## ABSTRACT

Measuring the climate has been relevant to modern organizations seeking excellence internal environment of public or private organizations. This process begins by understanding what is happening within organizations and trying to understand what people want, considering the dilemma of different expectations to ensure satisfaction. This study aims to measure the organizational climate of a public institution located in the city of Patos - PB and propose improvements that minimize evidenced unfavorable aspects, considering that satisfied employees can represent a competitive advantage in organizations. The study classified by two basic criteria: on ends and as to means. As for the purpose of research is descriptive and as for bibliographical and field means including a questionnaire with the framework of effective servers that make up the administrative part of the 1st Company of the 3rd Battalion of Military Police, collecting primary data of the research institution. The proposed set of factors for the assessment of climate variables such as the institution covers: professional, organizational structure, compensation, job security, transportation of employees, work environment, bureaucracy, organizational culture, employee assistance, family life, financial situation, social life, health and public safety. The results shown in approximately 68.75% of the responses suggest that the organizational climate of the institution time analysis is favorable, allows people to be proactive, share knowledge, take initiatives and attitudes, but the neutral responses, more or less, summed negative decreases the accuracy of this measurement showing that there are improvements to be adopted to ensure a higher level of organizational culture, especially as it relates to professional life, compensation and health care.

Keywords: Organizational Climate. Servers. Satisfaction.

## 1 INTRODUÇÃO

Em uma realidade organizacional na qual o alcance dos objetivos não depende mais unicamente dos fatores quantitativos referentes à produção ou a tecnologia dos maquinários, mas também no que diz respeito aos fatores resultantes da percepção dos colaboradores em relação à satisfação organizacional, ao incentivo ao capital intelectual no âmbito das competências, as decisões da organização que afetam as pessoas, entre outros fatores, manter a equipe motivada é uma responsabilidade desafiante para todas as instituições, sejam elas públicas ou privadas.

movidas pelo instinto de sobrevivência as empresas tiveram de rever antigos conceitos e adotar práticas que privilegiem a utilização máxima da capacidade instalada dos trabalhadores. Estes, por outro lado conscientes do alto valor agregado de sua educação, tratam de aperfeiçoá-la constantemente para usá-la como trunfo na escolha de novos patrões ou na negociação com os atuais de melhorias na retribuição por suas ideias. (TEIXEIRA, 2002, p. 573).

A busca incessante por técnicas eficazes para criar um ambiente agradável, harmônico e descontraído que estimule os colaboradores é uma realidade, lembrando que, cada vez mais as organizações estão dependentes de seus colaboradores para obter seus resultados, partindo do pressuposto que uma quantidade enorme do conhecimento da organização está nos indivíduos que a compõe. Na busca da maximização dos resultados organizacionais é de fundamental importância que os gestores identifiquem a necessidade de se manter um excelente clima organizacional.

Para Sandes (2001) para o agente público cumprir bem sua missão, é indispensável o balanceamento entre o saber – poder – querer. Saber fazer é uma ação de conhecimento, habilidade ou atitude. Poder fazer é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. Querer fazer é relativa à vontade de querer que depende do circunstância, do entusiasmo, da satisfação das pessoas quando atingem seus objetivos em seu trabalho. Assim, o querer fazer está coligado ao clima organizacional, que em muitas ocasiões é onde localizamos as causas da má qualidade dos atendimentos.

Diante do exposto, o presente estudo pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: qual o clima organizacional existente na 1ª Companhia do 3º Batalhão da Polícia Militar da cidade de Patos-PB?

A abordagem na gestão de pessoas situa o conhecimento do clima organizacional como formidável fator para a presunção e deslocamento de ações que transformam, pois ter ao seu dispor tais informações admite à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e proativas de seus colaboradores. Este acontecimento é de extrema importância para caminhar em direção dos objetivos organizacionais.

Em fase desta possibilidade o estudo tem como principal objetivo diagnosticar o clima organizacional presente na 1ª Companhia do 3º Batalhão da Polícia Militar na cidade de Patos-PB e propor melhorias que minimizem os aspectos desfavoráveis evidenciados, considerando que colaboradores satisfeitos podem representar um diferencial competitivo nas organizações.

O clima organizacional de uma instituição, traz oportunidade para a identificação e julgamento de distintos aspectos da organização, tais como modos de comando, a comunicação organizacional, o grau de satisfação e motivação dos funcionários, bem como a predisposição para transformações. O conhecimento de tais aspectos propicia aos gestores uma maior e melhor possibilidade de gerenciamento da organização.

As Instituições Públicas no Brasil, em suas diferentes modalidades, enfrentam um momento de reestruturar suas missões, redefinir utilidades, redesenhar processos e reavaliar resultados, cujo objetivo é o de oferecer respostas mais efetivas às necessidades dos cidadãos.

Assim, os resultados encontrados numa pesquisa de clima organizacional, podem direcionar o modo de gestão e auxiliar possíveis mudanças é que o presente trabalho se justifica.

O artigo foi estruturado da seguinte maneira. Primeiramente, apresenta-se uma revisão da literatura abordando os conceitos e aspectos sobre clima organizacional. Em sequência têm-se os procedimentos metodológicos, adotado para operacionalização deste estudo, seguindo-se pelos resultados encontrados a partir da coleta de dados. Por fim, são feitas algumas considerações com base nas ideias que surgiram ao longo da pesquisa.

## **2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

De acordo com o Dicionário de Administração de Recursos Humanos, clima organizacional corresponde a um conjunto de valores e atitudes que formam o comportamento formal e informal existente em uma organização.

Os conceitos de clima organizacional e de cultura organizacional estão relacionados, por isso faz-se necessário conhecer o conceito de cultura organizacional para entender o de clima organizacional. Segundo Chiavenato (2005, p. 128) “Cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecido por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização”.

Para Maximiano (2000, p. 107), o clima é representado pelos “conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

O clima organizacional é um indicador tanto dos pontos fortes da organização como da necessidade de melhorar e mudar.

o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade, e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes (LACOMBE, 2005, p. 236).

De acordo com Luz (1995, p. 6), “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”.

Para Chiavenato (2006, p. 107) o conceito de motivação em nível individual é: “tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico” e conduz ao de clima organizacional por envolver uma

complexa inter-relação entre variáveis como, expectativas, recompensas e relações. O clima organizacional está ligado diretamente com o estado motivacional de seus participantes.

Chiavenato (2006) afirma que o clima organizacional com estados de depressão, apatia, insatisfação, etc., tende a baixar podendo até chegar situações em que os membros enfrentam abertamente a organização. Contudo quando há um elevado grau de motivação entre os indivíduos o clima organizacional eleva-se e pode ser percebido em relações de satisfação, interesse, colaboração, etc. Araújo (2006, p. 5) enfatiza que “outro fator que dá suporte a um clima organizacional proativo é a comunicação”. Para Atkinson apud Chiavenato (2007) clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento. Os aspectos do ambiente organizacional levam a diferentes estímulos motivacionais para as equipes da instituição, assim,

o clima organizacional pode ser entendido como a expressão dos empregados diante dos sentimentos dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica (TEIXEIRA, 2002, p. 574).

Segundo Chiavenato (2005, p. 268) o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral; e desfavorável quando frustra as necessidades.

A pesquisa de clima organizacional é importante para se conhecer e avaliar o que os colaboradores pensam a respeito do tratamento que recebem. Teixeira (2002, p.577) diz que “entender o que as pessoas querem é o primeiro passo para abordar o processo de gerenciamento do organizacional”. Para entender o que as pessoas almejam, é necessária a compreensão das diferenças individuais e das necessidades do grupo. O clima da organização é a representação dos sentimentos dos colaboradores a respeito de como são tratados pelos dirigentes organizacionais.

“O melhor clima possível não elimina a existência de conflitos, mas deve eliminar o conflito predador, aquele que só traz a instabilidade e a incerteza” (ARAÚJO, 2006, p. 5). O clima organizacional é costumeiramente mensurado por meio de questionários, onde os colaboradores respondem questões que avaliam diversas variáveis no ambiente interno da organização. Para se conhecer o ambiente organizacional bem como seu clima é necessária uma avaliação dos membros da organização, que pode ser realizada com base em uma pesquisa.

a pesquisa de clima organizacional visa conduzir a um diagnóstico do ambiente interno da organização, em diversos dos seus principais aspectos essenciais, objetivando o conhecimento da situação atual da empresa e o dimensionamento do nível de comprometimento e de satisfação dos funcionários (SILVA, 2003, p. 14).

Sobre as pesquisas de clima organizacional (ARAÚJO, 2006, p. 585) afirma que “Não há periodicidade nem modelo generalizáveis, cada organização deve defini-los de acordo com suas necessidades e sua cultura”. Teixeira (2002) não se tem um modelo que atenda todas as necessidades das organizações, que acolha totalmente suas peculiaridades ou mesmo divisões de uma organização. Com as mudanças de expectativas e valores dos colaboradores ao longo do tempo faz-se necessário uma atualização dos modelos utilizados, mesmo tendo sido os mais bem-sucedidos e aceitos. Assim, percebe-se a necessidade de identificar o modelo que adequasse melhor à realidade de cada empresa.

De acordo com Sandes (2001) o clima organizacional é a ligação conceitual de união entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de proclamar a compatibilidade ou conveniência das expectativas, valores e importâncias individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais da Organização.

No julgamento de Luz (2003), o clima organizacional é afetado diretamente por conflitos intraorganizacionais ocorridos entre pessoas, que é considerado normal; grupos, passa a ser preocupante e pessoas e organização, prejudicial ao clima organizacional, fatores positivos e negativos da organização e fatores externos à organização. Ele assegura que o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que acontecem no ambiente de trabalho, bem como fatores externos que incidem no contexto socioeconômico e político, como, também, na vida privada dos servidores.

O sucesso das organizações geralmente é, ligado com a qualidade do gerenciamento das relações, tanto com os clientes externos quanto com internos, sendo quase impossível conseguir a satisfação do cliente externo quando separada da satisfação dos empregados. Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que as regras, as ferramentas e os métodos de trabalho; são elas as verdadeiras realizadoras, capazes de gerar um verdadeiro diferencial (BARÇANTE, 1995).

De acordo com Megginson (1998 p. 346), “a motivação é tão individual como a personalidade e o comportamento humano”. Contudo, determinados princípios e teorias de

motivação permitem uma máxima abrangência e previsão das reações das pessoas ao exercerem suas ocupações, até mesmo com as particularidades dos seres humanos.”

De acordo com Fernandes (1996) *apud* Silva (2003) Pessoas mobilizadas e satisfeitas fazem a diferença em uma organização, e no atual mundo competitivo, somente sobreviverão as empresas que souberem utilizar seus recursos humanos tão bem, ou melhor do que a sua tecnologia e capital.

Para Silva (2003) A pesquisa de clima organizacional visa conduzir a um diagnóstico do ambiente interno da organização, em diversos dos seus principais aspectos essenciais, objetivando o conhecimento da situação atual da empresa e o dimensionamento do nível de comprometimento e de satisfação dos funcionários.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para a classificação da pesquisa utilizou-se a taxionomia proposta por Vergara (2007), que propõe dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa é descritiva, pois visa apresentar o clima organizacional vivenciado por funcionários de uma instituição da rede pública localizada no município de Patos-PB. Quanto aos meios a pesquisa foi de campo e incluiu a aplicação de questionário adaptado do modelo de Luz (2003), com uma amostra de 16 colaboradores de uma população de 30 policiais pertencentes a 1ª Companhia do 3º Batalhão que trabalham no setor administrativo. É classificada, ainda, como sendo bibliográfica subsidiada por uma revisão da literatura pertinente ao tema.

A pesquisa foi realizada junto quadro de policiais efetivos da instituição que inclui 16 servidores efetivos. A pesquisa inclui apenas o corpo administrativo sem os profissionais de apoio.

Os dados foram coletados por meio de um questionário, estruturado e fechado, aplicado na instituição. O modelo do questionário utilizado foi proposto por Luz (2003), adaptado para a realidade da organização e para atender melhor aos objetivos da pesquisa. Para a aplicação da pesquisa utilizou-se uma folha de introdução e duas fichas. No primeiro momento permitiu fazer o levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a instituição – vida profissional, estrutura organizacional, remuneração, segurança profissional, transporte dos funcionários, ambiente de trabalho, burocracia, cultura organizacional e assistência aos funcionários. Em um segundo momento foi levantado os

fatores externos de influência– convivência familiar, situação financeira, vida social, saúde e segurança pública.

Para a análise dos dados, foram utilizados os procedimentos empregados por Luz (2003), descritos a seguir: encerrada a fase de coleta de dados, inicia-se a tabulação dos dados e a análise dos resultados.

Segundo Coda (1997, p. 101), “uma investigação adequada sobre clima organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadores deste conceito”.

Os dados levantados nos permitiram realizar um mapeamento dos principais problemas inerentes ao relacionamento entre a instituição e os funcionários, dos problemas reais, aqueles que já estão ocorrendo na organização, e dos problemas latentes, aqueles que já possuem indícios de sua existência, mas que ainda não estão se manifestando plenamente.

### **3.1 OBJETO DE ESTUDO**

#### **3.1.1 3º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR**

Fundada ainda no tempo do Império, a Polícia Militar é, atualmente, o mais antigo órgão público em atividade no Estado da Paraíba. É um órgão de estima importância para a conjuntura histórica estadual e nacional.

Em 1834, com o aparecimento de uma emenda à Constituição do Império, as Províncias receberam autonomia, sendo instituído o poder Legislativo Provincial. Na primeira reunião da Assembleia Legislativa da Província da Cel. PM Elísio Sobreira, patrono da PMPB Paraíba, no dia 2 de junho de 1835, através da Lei nº 09, o Corpo de Guardas Municipais Permanentes recebeu a designação de Força Policial. Essa mesma lei expandia o efetivo da Corporação e designava fragmento de tropa para formar os primeiros Destacamentos do interior da Província, que foram Areia e Pombal. Assim chamada, a Corporação permaneceu até 1892, quando passou a se chamar de Corpo Policial. No decorrer da sua história a Corporação foi denominada também de Corpo de Segurança, Batalhão de Segurança, Batalhão Policial, Regimento Policial, Força Policial, por três vezes, e Força Pública duas vezes. Finalmente, em 1947, por força de dispositivo Constitucional, a Corporação recebeu a denominação de Polícia Militar da Paraíba.

O 3º Batalhão foi criado no ano de 1961, no Governo Pedro Moreno Gondim, através da Lei nº 2.691 de 27 de dezembro de 1961, só sendo instalado na cidade de Patos em 14 de

Maio de 1972, no Governo Ernani Sátyro, sob o Comando do então Major Geraldo Gomes da Silva.

Em seguida a instalação, a Unidade foi chamada “3º Batalhão de Polícia Militar – Batalhão Governador Ernani Sátyro”. O 3º Batalhão de Polícia Militar, igualmente conhecido como o Guardião do Sertão, tem sua atuação em parte do sertão paraibano, faz fronteira com o Estado do Rio Grande do Norte e Pernambuco.

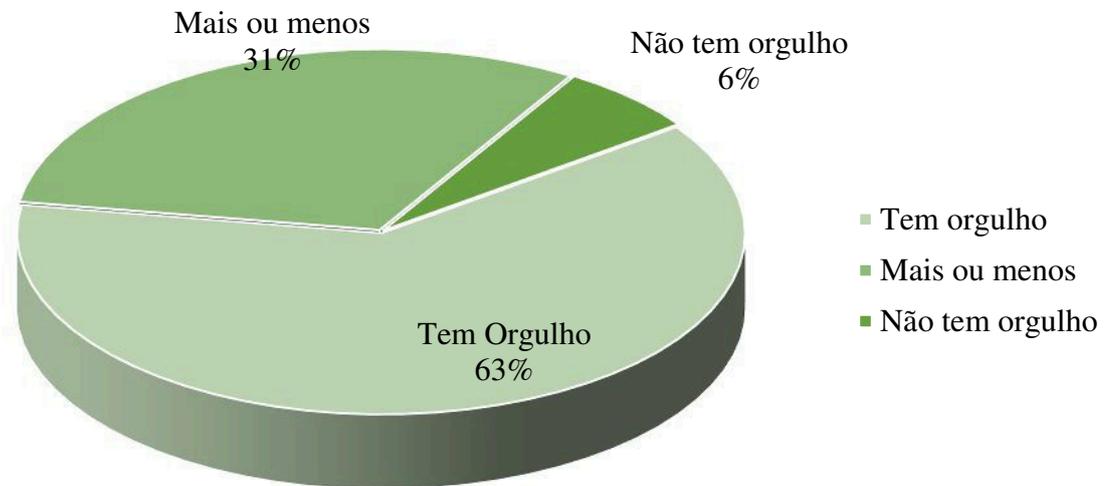
O 3º BPM possui quatro Companhias localizadas nas cidades de Patos, Teixeira, Santa Luzia e Princesa Isabel tendo sido comandado até a presente data por 25 comandantes. O objeto de estudo deste trabalho será a 1ª Companhia com sede pertence a cidade de Patos.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Com o intuito de identificar o clima organizacional presente na instituição pesquisada, este estudo buscou coletar dados junto aos servidores efetivos da 1ª Companhia do 3º Batalhão de Polícia Militar da Paraíba, aqui denominados ora respondentes, pesquisados, colaboradores, servidores.

Inicialmente, são apresentadas informação tais como que foram obtidas na pesquisa que define as variáveis pesquisadas como por exemplo as variáveis: vida profissional, estrutura organizacional, remuneração, ambiente de trabalho, cultura organizacional, assistência aos funcionários, vida social e convivência familiar, a fim de mostrar os resultados gerais obtidos na pesquisa.

O gráfico 1 traz os dados coletados sobre o orgulho que os pesquisados sentem da instituição.

**Gráfico 1:** Orgulho da Instituição de Trabalho

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

No que diz respeito à vida profissional verificou-se que 63% dos entrevistados afirmam ter orgulho de trabalhar naquela instituição e 31% responderam ter mais ou menos e 6% afirmam não sentir orgulho da instituição. Neste sentido Silva (2003, p.18) confirma que o sucesso das instituições estar sujeito a capacidade de lidar com a motivação e satisfação de seus recursos humanos, “pois os indivíduos procuram atender as expectativas da organização na medida em que percebem que as suas expectativas também estão sendo atendidas. Considerando que estamos na “era do conhecimento” e que é o ser humano que detém esse diferencial, os administradores devem dar especial atenção às questões pertinentes às relações homem-trabalho.”

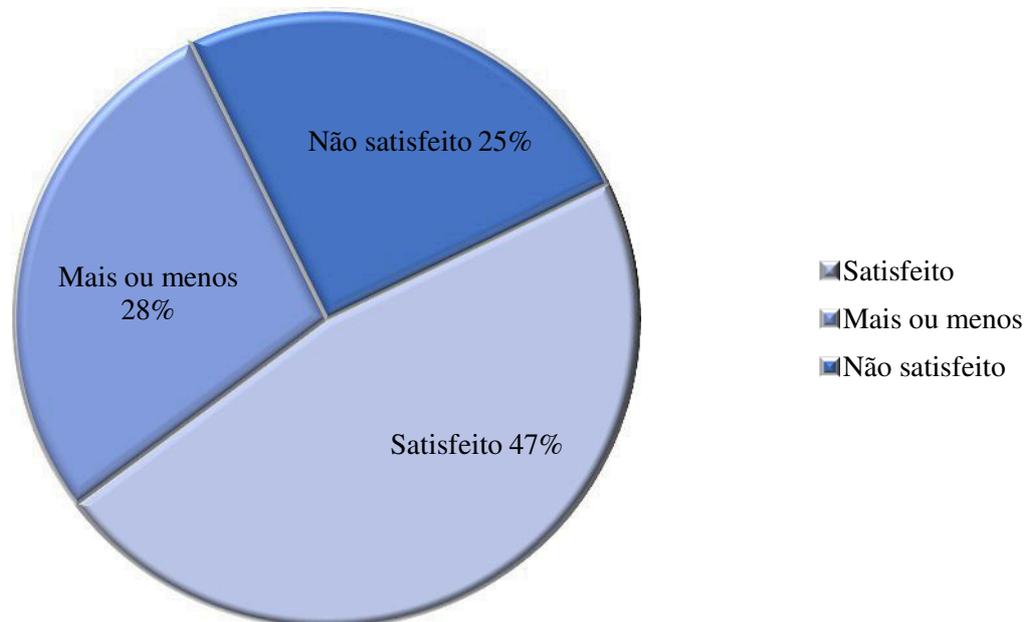
Perguntados sobre o futuro da instituição 93,75% dizem estar preocupados. Com relação ao plano de carreira existe uma proximidade percentual entre os 21% que estão satisfeito e os aproximadamente 21% que afirmam estarem mais ou menos satisfeitos, contudo, 56,25% mostraram-se contrariados com ao plano de carreira da instituição. Neste ponto, a preocupação com o futuro da instituição pode estar diretamente ligado a insatisfação com o plano de carreira dos profissionais. É importante que o profissional sinta orgulho da instituição em que trabalha, pois isso eleva a sua autoestima o que gera atitudes positivas em relação à atividade desempenhada. A carreira de todo profissional deve ser cuidadosamente planejada e a possibilidade de crescer dentro da profissão é fator que motiva o funcionário a buscar desenvolver-se, quando existem limitações a esse crescimento isso pode gerar insatisfações.

Em relação aos cursos e treinamentos observou-se que 68,75% estão insatisfeitos ou mais ou menos satisfeitos com os cursos e treinamentos que lhes são oferecidos, considerando que os mesmos são insuficientes para o exercício de suas atividades, contra os 31,25% que alegam serem esses cursos satisfatórios para o exercício de suas atividades. O treinamento proporciona as pessoas desenvolverem seus conhecimentos, habilidades e competências fundamentais para o desenvolvimento dos indivíduos e das organizações para que alcancem os objetivos a que se propõem.

Com relação à estrutura organizacional 62,5% afirmaram confiar plenamente no chefe imediato. Um total de 62,5% mencionou o chefe imediato como sendo a pessoa mais indicada para a função que ocupa.

A seguir no gráfico 2 se pode observar a o nível de satisfação dos pesquisados em relação a estrutura hierárquica da instituição.

**Gráfico 2:** Estrutura Hierárquica



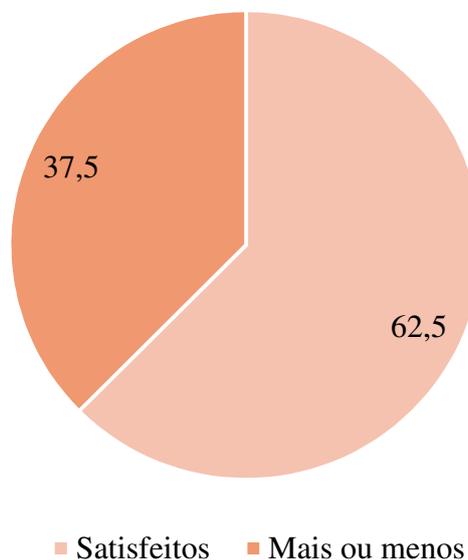
**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Indagados se estão satisfeitos com a estrutura hierárquica, chefes e subordinados, a que estão subordinados um total de 47% responderam que estão satisfeitos e 28% estão mais ou menos insatisfeitos contra 25% que afirmam não estarem satisfeitos. O que pode expressar que a maioria dos pesquisados de acordo com a estrutura hierárquica da instituição. A liderança é

essencial em qualquer tipo de organização. Para Chiavenato (2003), “O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. A liderança pode ser autocrática, liberal ou democrática e o líder utiliza os três processos de acordo com as circunstâncias, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder deve ser capaz de influenciar as pessoas para obter bons resultados, fazendo a ponte entre os objetivos individuais e da organização.

No próximo a gráfico 3 será apresentado a satisfação salarial dos pesquisados na instituição.

**Gráfico 3:** Satisfação Salarial



**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

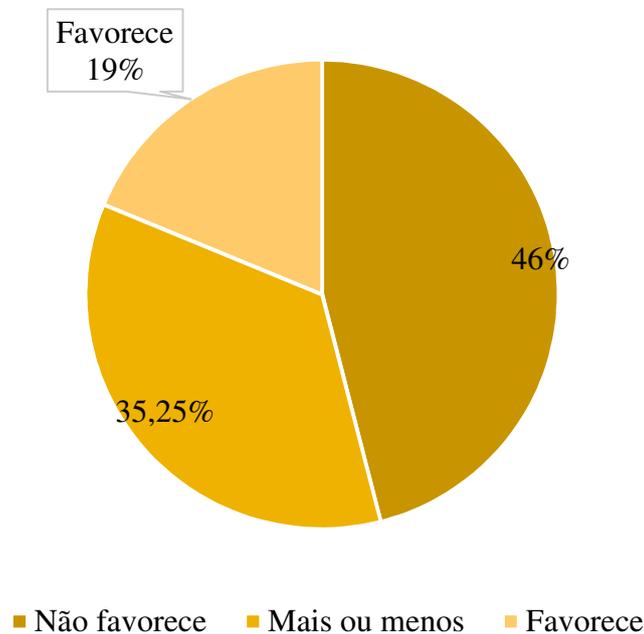
Ao responderem as questões sobre o salário 62,5% consideram justo o valor que recebem e 37,5% confirmam estarem mais ou menos satisfeitos com a remuneração oferecida pela instituição. A remuneração é a forma pela qual o profissional é recompensado pelo seu trabalho e influencia em muitos aspectos na vida do servidor, como o aspecto social, pois vivemos em uma sociedade em que o status do indivíduo está relacionado de forma acentuada com a renda, portanto, espera-se que ela seja justa e proporcional a função desempenhada.

Outros fatores influenciam o nível de satisfação nas instituições, alguns não estão diretamente ligados as relações entre a organização e o colaborador, porém influenciam diretamente no clima da instituição. Assim, quando perguntados sobre os problemas de locomoção uma porcentagem de 43,75% dos servidores não têm problemas de locomoção para

o trabalho, 37,5% demonstraram terem mais ou menos dificuldades com o transporte casa/trabalho e trabalho/casa. Apesar da instituição estar em uma cidade relativamente pequena e com poucos problemas de trânsito como por exemplo grandes engarrafamentos ou grandes distâncias entre casa e trabalho, o fato de não possuir um sistema de transporte coletivo que atenda a todos pode ter contribuído para a afirmação de que uma grande parte dos entrevistados enfrenta problemas de locomoção.

O gráfico seguinte demonstra se o ambiente de trabalho favorece a execução das atividades dos pesquisados.

**Gráfico 4: Ambiente de Trabalho**

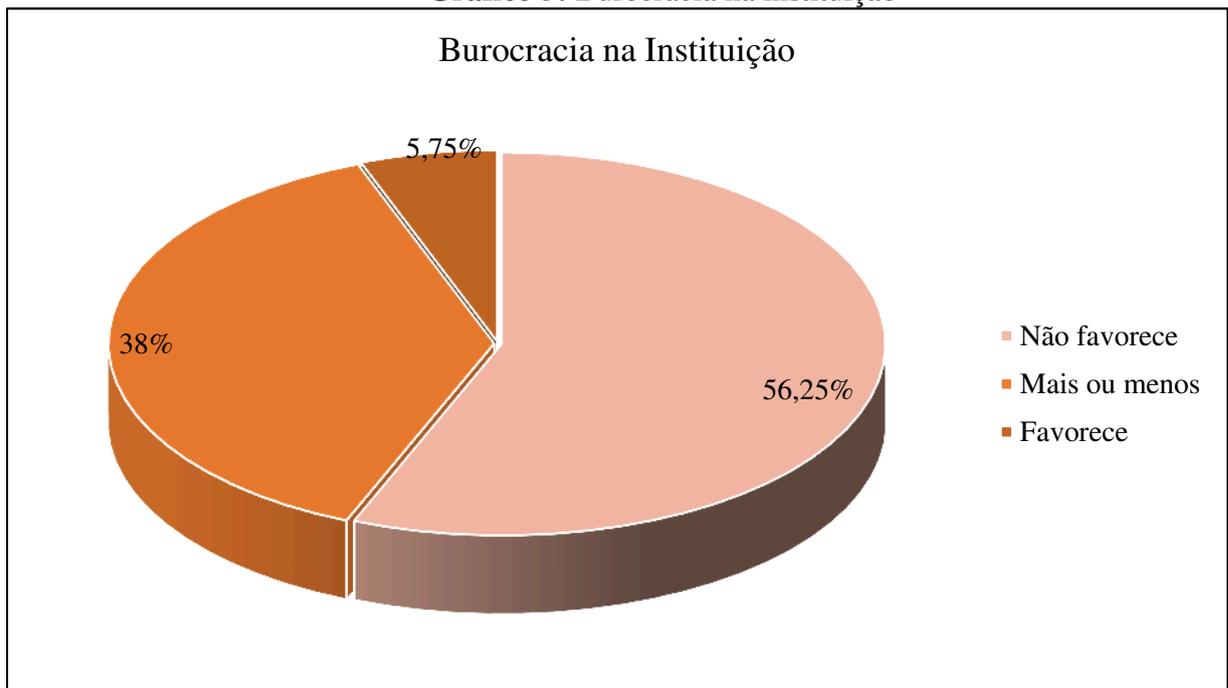


**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Quando perguntado aos funcionários se o ambiente de trabalho favorece a execução de suas atividades 81,25% disseram que não ou que mais ou menos, enquanto que, apenas para 18,75 o ambiente de trabalho favorece a execução de suas atividades. Como afirma Sá de Leitão (1998) o clima organizacional é o somatório das percepções que os empregados têm de todo um contexto organizacional, que influencia diretamente a convivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo consequências para os desempenhos individuais e, portanto, para o desempenho da organização. Com isso, a afirmativa pode ser um indicativo de uma possível reestruturação no ambiente de trabalho dos servidores para atenuar prováveis fatores desfavoráveis à execução de suas atividades.

Quanto ao relacionamento com os colegas de trabalho 81,25% afirmaram que favorece positivamente a execução de suas atividades. Nenhum dos pesquisados declarou que o relacionamento com seus colegas de trabalho, seja desfavorável no que se refere à execução de suas atividades. O relacionamento interpessoal e o ambiente de trabalho são fatores que contribuem para que as pessoas se aceitem e se respeitem e a partir destes aspectos contribuam para a criação de um clima organizacional favorável.

**Gráfico 5:** Burocracia na instituição



**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Observou-se que 56,25% dos entrevistados acreditam que a burocracia não favorece a execução das suas atividades, 38% disseram que favorece mais ou menos e 5,75 responderam que favorece. Muitas vezes a sociedade é prejudicada pelo excesso de burocracia nas instituições públicas e há eventualmente um desgaste maior dos servidores envolvidos no processo. Chiavenato (1992), uma dos obstáculos do modelo formalizado por Weber é a sua exagerada preocupação apenas com o sistema estrutural da organização, ou seja, com o conjunto de cargos e funções, não apresentando a menor preocupação com a conduta individual das pessoas. Tudo na burocracia é ligado de modo racional no sentido de antecipar previamente as relações humanas. Ao ignorar os sentimentos e a motivação humana, a burocracia aborda as organizações como se nelas não existissem seres humanos, mas sim autômatos, incapazes de usar a inteligência, a razão, a sensibilidade e a criatividade.

No que diz respeito a Cultura Organizacional, tradições, práticas e costumes adotadas na instituição que não estão previstos em qualquer regra, 81,25% confirmam que as tradições organizacionais não favorecem suas atividades dentro da instituição.

Quando perguntados sobre assistência à saúde dos servidores a totalidade dos respondentes declararam que as práticas adotadas na instituição não auxiliam na execução de suas atividades. É necessário fazer um acompanhamento médico, odontológico, psicológico e social, bem como em relação ao seu condicionamento físico e técnico, finalizado por avaliação de desempenho periódica, com a intenção de promover o crescimento pessoal e profissional do policial militar, tanto na parte administrativa como é o caso do objeto de pesquisa deste trabalho, como para aqueles que trabalham nas efetivamente nas ruas.

Com base na opinião dos funcionários em relação aos fatores externos que podem influenciar no clima organizacional dentro da instituição, evidenciou-se que em relação à variável convivência familiar, os servidores estão muito satisfeitos, com isso, observou-se que os funcionários cada vez menos poderão trazer problemas familiares para dentro da instituição.

Assim, quando abordada a situação financeira, observou-se que 62,5% dos entrevistados estão satisfeitos, 6,25% não estão satisfeitos e 31,25% dos entrevistados afirmam estarem mais ou menos satisfeitos com relação à situação financeira, assim entende-se que o estado de motivação é elevado a medida que a satisfação na variável referente a situação financeira se eleva. Como mostrado anteriormente os pesquisados estão satisfeitos com a remuneração recebida e o que se confirmar com a satisfação da situação financeira dos respondentes. Para Chiavenato (2004) “Ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada”.

Observou-se, também que através dos dados obtidos com a pesquisa em relação à variável vida social, a totalidade dos servidores está satisfeita ou mais ou menos satisfeita considerando assim, que o relacionamento entre os membros fica adaptável, ao perceber que a grande maioria tem uma vida social agradável. No quesito saúde, os entrevistados estão satisfeitos, proporcionando assim, maior disponibilidade ao desempenhar suas tarefas.

Considerando a questão sobre segurança pública, nota-se que a maioria, 62,5% deles se diz não estarem satisfeitos com relação à segurança.

Os resultados evidenciados em aproximadamente 68,75% das respostas sugerem que o clima organizacional da instituição hora em análise é favorável, propicia as pessoas serem proativas, partilhar conhecimentos, ter iniciativas e atitudes; porém as respostas neutras, ou seja, mais ou menos, somadas as negativas diminui a veracidade desta mensuração

evidenciando que existem melhorias a serem adotadas para assegurar um maior nível do clima organizacional favorável, em especial o que se relaciona a vida profissional, remuneração e assistência à saúde.

Como confirma Silva (2003) “Uma empresa, hoje, que esteja preocupada com a modernidade, competitividade e produtividade não pode relegar a importância do conhecimento das variáveis que afetam positivamente ou negativamente o comportamento humano dentro da organização.” Assim, é essencial os estudos sobre clima organizacional, para o diagnóstico do ambiente interno da organização, e a partir daí projetar mudanças, independentemente da complexidade da empresa.

Fazendo uma comparativa com a literatura pesquisada sobre o tema e os resultados obtidos na mensuração do clima organizacional da instituição pública, verificou-se que o dirigente principal da instituição age de forma a motivar seus colaboradores mantendo sua equipe motivada para realização de suas tarefas. Lacombe (2005) diz que “Um bom administrador prioriza a criação de um ambiente na organização tal que as pessoas trabalhem de forma eficaz num esforço comum, desenvolvam suas competências, realizem suas aspirações profissionais e atinjam reconhecimento apropriado e recompensas”.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista a diversidade de modelos considerados para diagnosticar o clima organizacional os quais propõem diferentes componentes, fatores e ou variáveis percebemos que é tema que suscita outros questionamentos além dos aqui citados.

No primeiro momento da pesquisa quando foram considerados os aspectos internos dos servidores em relação à instituição verificou-se que para grande parte da equipe no tocante a vida profissional apresenta-se satisfeita, contudo, identificou-se que para 62,5% da equipe os cursos e treinamentos que eles receberão não são suficientes, para a realização de suas funções dentro da instituição, após uma apreciação dos pontos falhos da equipe, essa lacuna poderia ser solucionada, com a implantação de um sistema de capacitação voltada para os pontos falhos do setor pesquisado. Considerada a variável remuneração observou-se a relevância à situação financeira dos servidores, fator que podemos atrelar a realidade salarial da região, que em sua maioria a renda não ultrapassa um salário mínimo, considerando que em organizações na qual o salário satisfaça as necessidades básicas, o nível de satisfação está mais relacionando à outras variáveis. Porém o fato de tratar-se de um ambiente público no qual o chefe imediato não tem

poder de decisão sobre o nível salarial e pela ausência de uma estrutura organizacional com probabilidade de grandes ascensões hierárquicas podemos sugerir o incentivo e reivindicações à possibilidade de fazer carreira, as qualificações profissionais.

Em um segundo momento quando avaliado os fatores externos de influência no relacionamento entre os servidores e a instituição a relação deu-se à variável segurança pública, que necessita do auxílio de políticas públicas que valorizem a segurança pública para diminuir seus efeitos negativos, visto ser uma problemática que ultrapassa os muros da instituição afetando as três esferas governamentais.

Os resultados apresentados indicam fatores a serem consideradas sob qualquer aspecto de uma meditação institucional que ambicione transformações, pois a Polícia Militar, como qualquer outra organização pública ou privada, na intenção de revisar, reavaliar resultados ou mesmo processos, é importante se utilizar de procedimentos o mais científico, ou com uma maior aceitação possível.

Clima organizacional é um acontecimento resultante do intercâmbio das extensões formadoras da cultura. É uma consequência do peso de cada uma das extensões culturais e sua decorrência sobre as outras duas. Assim, a demasiada relevância dada à extensão material, induz a um clima desumano; a pressão das normas institui conflito; a concordância daqueles que com afeições, sem negligenciar as normas e o trabalho, leva a um clima de tranquilidade e confiança. E como cada uma das extensões culturais é constituída por múltiplos componentes, são inúmeras as combinações admissíveis dentre eles, se criando um clima de maior ou menor satisfação.

O clima é resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível do que suas fontes causais. O clima é decorrente da cultura organizacional, mas tem sobre a cultura influência, numa relação de retroalimentação.

Então tendo exposto nossas sugestões de melhorias, está claro o potencial de realização das mudanças, assim como o da organização que inicialmente mostra-se aberta a mudanças, já que está um passo a frente das demais, oferecendo material de proteção, forma de remuneração por opção do colaborador, o estabelecimento de uma boa relação de convívio entre colaboradores e organização.

Tendo por embasamento os resultados decorrentes desta pesquisa, pode-se sugerir que novas pesquisas sejam realizadas para averiguar possíveis mudanças no clima organizacional da 1ª Companhia do 3º Batalhão de Polícia Militar, por meio da aplicação de uma nova pesquisa.

## 6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARÇANTE, Luiz. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. - 9ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2005.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Quality, 1995.

MACHADO, Luiz A. S. **O processo participativo para a melhoria do clima organizacional de uma empresa Bancária**. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2000.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY C. Donald; PIETRI JR. Paul H.. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

SÁ LEITÃO, Jaqueline et al. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica**. ANPAD, 1998.

SÃO PAULO. Secretaria de Estado dos Negócios da Segurança Pública. **Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo**. 2. ed. 2010.

SANDES, Wilquerson Felizardo. **Diagnóstico do Clima Organizacional da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso. Mato Grosso 2001**. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/main.asp?team=%7b21f842c5-a1c3-4460-8a48-83f441c4808c%7d>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

SILVA, Neli Terezinha da. **Uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior**. 2003. 140f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2003.

Site. **Histórico do 3º Batalhão de Polícia Militar**. Disponível em:  
<<http://3bpm.blogspot.com.br/2010/05/historico-do-3-batalhao-de-policia.html>>. Acesso em  
06 jan. 2014

TEIXEIRA, José Emídio. et. al. Clima Organizacional: empregados Satisfeitos Fazem Bem aos Negócios. In: Gustavo e Magdalena Boog (coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: operações**. Vol. 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

TOLEDO, Flávio de e MILIONI, Benedito. **Dicionário de Administração de Recursos Humanos**. 2ª Ed. Expressão e Cultura; 1983.

VERGARA, Sylvia Contant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PARAÍBA. **Governo da Paraíba. História da Polícia Militar da Paraíba**. Disponível em:  
<[http://www.pm.pb.gov.br/arquivos/historia\\_da\\_pmpb.pdf](http://www.pm.pb.gov.br/arquivos/historia_da_pmpb.pdf)>. Acesso em: 06 jan. 2014.