



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E
CIÊNCIAS CONTÁBEIS (FAECC)
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM
GESTÃO EMPRESARIAL CONTEMPORÂNEA**

DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO

WILQUERSON FELIZARDO SANDES – CAP PMMT

Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara

Monografia apresentada ao Departamento de Administração, da Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis (FAECC), da Universidade Federal de Mato Grosso, como requisito necessário à conclusão do Curso de Especialização em Gestão Empresarial Contemporânea.

**CUIABÁ
ESTADO DE MATO GROSSO
ANO- 2.001**

DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO

WILQUERSON FELIZARDO SANDES – CAP PMMT

Monografia submetida à banca examinadora, composta pelos professores do Departamento de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso, como parte dos requisitos à obtenção do Grau de ESPECIALISTA em:

GESTÃO EMPRESARIAL CONTEMPORÂNEA

Avaliado por:

Orientador: _____

Prof. Dr. José Edson Lara

A média final do aluno é de _____ Profº _____

Coord do Curso

AGRADECIMENTOS

Ao nosso Deus, a minha família, aos mestres, aos amigos, e em especial a todos os capitães, tenentes, subtenentes, sargentos, cabos e soldados que foram pesquisados, cuja contribuição gerou a essência do presente estudo. Aos Oficiais que ajudaram e permitiram a realização do presente trabalho. E a todos aqueles que venham a fazer boa aplicação desta produção de conhecimento.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| APRESENTAÇÃO | 5 |
| INTRODUÇÃO | 6 |
| 1. A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO | 7 |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA | 10 |
| 2.1. CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL | 10 |
| 2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL | 13 |
| 2.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO | 16 |
| 3. METODOLOGIA | 18 |
| 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS | 20 |
| 4.1. RESULTADOS EM ORDEM DECRESCENTE DE PONTOS | 20 |
| 4.2. RESULTADOS NEGATIVOS E POSITIVOS | 23 |
| 4.2.1. RESULTADOS NEGATIVOS | 23 |
| 4.2.2. RESULTADOS POSITIVOS | 24 |
| 5. ANÁLISE E CONCLUSÕES FINAIS | 25 |
| BIBLIOGRAFIA | 27 |

APRESENTAÇÃO

Através da gestão do clima organizacional as empresas e instituições monitoram constantemente as percepções das pessoas no seu ambiente de trabalho, conhecem o que funciona e o que não funciona na organização e tomam ações para melhorar o ambiente, a motivação e a qualidade de vida dos seus funcionários ou servidores.

A presente pesquisa tem como principal finalidade diagnosticar e analisar o clima organizacional existente na Polícia Militar de Mato Grosso (PMMT), enquanto instrumento importante para alavancar um processo de implantação de um sistema de gestão pública contemporânea.

Os objetivos específicos serão os de identificar quais os pontos da organização que podem ser vistos como elementos facilitadores ou bloqueadores para o processo de melhoria da qualidade na prestação de serviços; avaliar o grau de cooperação e relacionamento existente nos diversos níveis hierárquicos; e identificar os problemas atuais e potenciais que se refletem nas relações de trabalho.

O estudo foi dividido em três partes, a saber: a) teórica - através da realização de uma considerável pesquisa bibliográfica sobre o tema "clima organizacional"; b) coleta de dados - por meio de questionários fechados, contendo 36 questões, distribuídos e respondidos, abrangendo as seguintes dimensões: trabalho em si, volume de trabalho, recompensas, condições de trabalho, desenvolvimento e perspectiva profissional, reconhecimento, participação, estilo de gerência, relacionamentos interpessoais e sentimento de identidade; e c) analítica-conclusiva - com a apresentação dos resultados e conclusões.

Os resultados apresentados indicam pistas e evidências a serem consideradas sob qualquer aspecto de uma reflexão institucional que almeje mudanças, pois a Polícia Militar, como qualquer outra organização pública ou privada, na intenção de revisar, reavaliar resultados ou mesmo processos, convém utilizar-se de métodos o mais científico, ou com mais ampla aceitação possível, se o seu projeto institucional é: inovar e atender o melhor possível o bem estar dos seus clientes, os cidadãos mato-grossenses.

INTRODUÇÃO

“Para compreender como as organizações funcionam, é necessário, em primeiro lugar, compreender como funcionam as pessoas nessas organizações” (Schein, 1982).

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

Essa mesma percepção pode ser concebida à Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, que historicamente vivencia conflitos entre *identidade x imagem*, ou seja, a relação entre o que ela é de fato - como o seu modelo organizacional, valores tangíveis e intangíveis, patrimônio e serviços – e como ela é percebida aos olhos da opinião pública – imagem.

Para o agente público atender bem sua missão, é necessário o equilíbrio entre o SABER – PODER – QUERER. Saber fazer é uma questão de conhecimento, habilidade ou atitude. Poder fazer é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. Querer fazer é uma questão volitiva que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho. Logo, o "querer fazer" está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade dos atendimentos.

A pesquisa neste caso será de fundamental importância para diagnosticar o clima organizacional e apontar caminhos para melhoria contínua da Instituição, pois para irmos a algum lugar temos que saber onde estamos. Caso contrário, seria como alguém querer perder peso sem saber quanto pesa e qual seria o seu peso ideal.

O enfoque na gestão de pessoas coloca o conhecimento do clima organizacional como importante termômetro para a proposição e condução de ações de mudanças, pois possuir tais informações permite à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-ativas de seus colaboradores. Este fato é de grande valor para a busca dos objetivos organizacionais.

1. A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO

A Polícia Militar do Estado de Mato Grosso (PMMT), criada em 05 de setembro de 1835, conta atualmente com um efetivo de 4.609 policiais militares, entre Oficiais e Praças (AE/PMMT, 1.999). Tem como incumbência a proteção de mais de 2,5 milhões de habitantes residentes no Estado de Mato Grosso. O efetivo previsto de polícias até o ano de 2.000 deveria ser de 11.184 homens, conforme lei Estadual n.º 5.514/89.

Tem como missão constitucional a preservação da ordem pública, no campo preventivo, que é evitar a ocorrência do delito e, no campo repressivo, quando o delito já ocorreu, sendo necessário restabelecer a ordem legal. Tendo assim como enfoque a proteção da população e cumprimento da Lei.

A estrutura organizacional se dá da seguinte forma:

- **Órgãos de Direção Geral:** diretamente ligados ao Comando Geral, realizando a alta direção institucional e a administração geral através de órgãos de assessoramento (Estado Maior Geral); Corregedoria Geral, responsável pela investigação de atos delituosos, justiça e disciplina interna da corporação; e órgãos de assessoria especial (*staff*).
- **Órgãos de Direção Setorial:** compreende 05 diretorias; Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa; Diretoria de Apoio Logístico; Diretoria de Pessoal; Diretoria de Finanças; e Policlínica.
- **Órgãos de Execução:** composto por 04 comandos intermediários, aos quais se subordinam todas as Unidades Operacionais; o *Comando de Policiamento da Capital*, tem como área de policiamento a Capital do Estado e a região metropolitana. Integram o CPC um total de 06 unidades operacionais, denominadas Batalhões e Companhias; *Comando de Policiamento de Área 1* e *Comando de Policiamento de Área 2*, responsáveis pelo policiamento da região sul e norte do Estado; e *Comando de Policiamento de Área 3*, com responsabilidade de atuação em todo o Estado, principalmente em atividades especializadas em estradas e meio ambiente.

O quadro de pessoal possui um plano de carreira subdividido em Praças e Oficiais. Os Praças constituem cerca de 93% do efetivo total e os Oficiais cerca de 7% do efetivo total. As policiais femininas, conforme previsão legal, podem compor até 10% do efetivo total.

Os Praças, se dividem nos seguintes níveis: soldados, cabos, sargentos e subtenentes, ocupam cargos de níveis operacionais. Os Oficiais se dividem nos seguintes níveis: aspirantes, tenentes, capitães, majores, tenentes-coronéis e coronéis, ocupam cargo de gerência subalterna à gerência institucional.

A base da pirâmide organizacional é formada pelos soldados, e o topo pelos coronéis, sendo o poder de decisão e responsabilidade no sentido piramidal inverso.

As comunicações e as tarefas ocorrem em modelo linear de baixo para cima, seguindo uma rigorosa cadeia de comando e hierarquia.

O portal de ingresso na carreira policial militar se faz através de concursos em cinco formas distintas: *Concurso para Soldados*, que permite ao profissional alcançar a graduação máxima de 3º sargento; *Concurso para Sargentos*, que permite ao profissional alcançar a graduação máxima de Sub Tenente; *Concurso para Oficiais Administrativos* (somente para o público interno), feito por sargentos após um determinado tempo de serviço e permite alcançar o posto máximo de Capitão; *Concurso para Oficiais do Quadro de Saúde*, feito por profissionais formados em Medicina e Odontologia, permite o acesso até o posto de Tenente Coronel; e *Concurso para Oficiais*, ingresso através de vestibular em convênio com a Universidade Federal de Mato Grosso, após 03 anos de curso permite ao Oficial alcançar o Posto de Coronel, posto máximo da Instituição, porém nesse caso necessita realizar durante a carreira, 02 cursos de aperfeiçoamentos.

No campo operacional a Polícia Militar atendeu em Mato Grosso no ano de 1.999, cerca de 104.054 ocorrências, subdivididas em grupos de crimes contra as pessoas, patrimônio, costumes, paz pública, trânsito, meio ambiente, assistências, e outras. Porém, o aglomerado urbano da Capital fora responsável por 43.908 ocorrências.

Na esfera disciplinar, conforme dados da Corregedoria da Polícia Militar, nos anos de 1.998 e 1.999 foram registradas 587 e 522 punições respectivamente., e nesse período foram excluídos 27 policiais militares.

Quanto a imagem da Instituição Policial Militar na mídia local, apresentou-se os seguintes dados (1.999), na mídia televisiva foram 405 fatos positivos contra 284

fatos negativos; na média escrita foram 616 fatos positivos contra 528 fatos negativos.

No campo psicossocial, os principais problemas detectados são conflitos familiares (12,8%); *stress* (5,1%); sentimento de desvalorização profissional (4%) e problemas emocionais (6,3%).

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para desenvolver este estudo foram pesquisados assuntos relativos aos conceitos de Clima Organizacional, correlação entre Clima e Cultura Organizacional, e considerações teóricas sobre satisfação e motivação.

2.1. Conceitos de Clima Organizacional

Para Payne e Mansfiel (1983), o clima organizacional é o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais da Organização.

Segundo Chiavenato (1999), este conceito envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Para Coda (1993), em administração, Clima Organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

Litwin e Stinger (1968) ao estudarem o Clima Organizacional, *apud* Gonçalves (1997), utilizaram um questionário baseado em nove dimensões que explicariam o Clima Organizacional existente numa determinada organização e cada uma dessas dimensões se relaciona com certas propriedades, tais como :

- **Estrutura da organização** – é o sentimento dos elementos da organização sobre as restrições da sua situação ,regulamentos, regras e formas administrativas, outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho.

- **Responsabilidade** – é o sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a medida em que a supervisão atua. E não ter dependências quando desempenha as suas funções.
- **Recompensa** – é o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração.
- **Desafio** - é o sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções.
- **Relacionamento** – sentimento de camaradagem no grupo, boas relações sociais entre pares, superiores e subordinados.
- **Cooperação** – é a percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados)
- **Padrões** – é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.
- **Conflito** – é o sentimento dos membros da organização, em todos os níveis, sobre as opiniões discrepantes, e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas .
- **Identidade** – é o sentimento de pertencer a organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral , a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.

Segundo Souza (1978), Clima Organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da Cultura Organizacional, é uma consequência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. Uma excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afeitos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva ao clima de tranquilidade e confiança.

Para Payne e Mansfield apud Sbragia, (1983), o clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Ao conceituar clima organizacional, há uma necessidade de diferenciação em relação a outros conceitos que se assemelham. Clima organizacional se refere a

descrições coletivas do ambiente da organização, enquanto que o clima psicológico, às vezes usado como sinônimo (Sims e Lafollete *apud* Bär, 1995), é pertinente às descrições individuais dos processos organizacionais (Joyce e Slocum *apud* Bär, 1995), pois é visto como global da organização, não podendo ser decomposto.

Para Cavedon, (1988), "se os trabalhadores forem aceitos como agentes da organização, portadores de uma personalidade madura e lhes for permitido expressar suas necessidades, bem como concretizá-las, o seu ambiente será sadio, predisposto ao crescimento, tanto organizacional quanto pessoal".

Conforme Luz, (1996), clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização em um determinado período. Ressalta ainda, a importância de destacar o fator tempo no conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis.

Na opinião de Luz, o clima organizacional é afetado por conflitos intra-organizacionais - 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 afirma que o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como fatores externos que ocorrem no contexto sócio-econômico e político, como, também, na vida particular dos funcionários.

É a partir das pesquisas de clima que as organizações conseguem melhorar as relações entre as pessoas no trabalho e elaborar projetos a partir das reivindicações dos próprios empregados, fazendo com que eles se sintam realmente parte integrante do negócio.

Clima Organizacional, para o presente estudo, é entendido como o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelos trabalhadores, e que influencia a motivação e o comportamento dos mesmos. O clima pode ser considerado uma variável interveniente entre a organização e as pessoas, resultando em um dado comportamento, retroalimentando a gestão organizacional.

2.2. Clima Organizacional e Cultura Organizacional

“ A cultura determina o clima- o clima influencia a cultura – a cultura influencia o clima, e assim sucessivamente.” (Vielmo,2000)

A psicóloga organizacional Fátima Vielmo (2.000), ensina que a perspectiva cultural procura mostrar que existe uma singularidade própria em cada organização – empresa ou instituição pública – que as distingue das demais. A organização é tomada como uma unidade social e estudada analogamente ao que a antropologia faz ao analisar um povo, tribo ou qualquer agrupamento social. Assume-se que cada organização, apesar das semelhanças, possui um sistema de valores e hábitos próprios que tornam exclusivos alguns de seus comportamentos administrativos.

A cultura como a vida da organização é retratada na sua missão e em seus objetivos, nas suas estratégias, nos estilos de gestão, no processo de comunicação, na tomada de decisão e delegação de poderes, na sua história.

Podemos dizer que cultura organizacional é o conjunto de normas, valores, crenças, atitudes, conhecimentos, costumes, aptidões, símbolos, ritos que regem a vida dentro das organizações. A cultura influencia a forma de pensar, agir e sentir dos indivíduos e dos grupos.

A identidade da cultura de uma organização forma-se e consolida-se no seu processo histórico de funcionamento interno, de atuação e de trocas com seu ambiente externo imediato e mediato.

Ao longo do funcionamento da organização, sua dinâmica interna e externa incumbe-se de combinar, alterar, mudar e substituir tais elementos mediante processos formais e informais, conscientes ou inconscientes, num amálgama próprio configurador da cultura daquela organização em particular.

A cultura tem duas funções primordiais: ajuda a organização em seus problemas básicos de sobrevivência e adaptação ao ambiente externo e ajuda a integração de seus processos internos para desenvolver a capacidade de continuar a sobreviver e adaptar-se. Os problemas de sobrevivência e adaptação englobam missão e estratégia, objetivos, meios, mensuração e correção de planos.

Uma das importantes funções da cultura consiste na redução de ansiedade. Esta ocorre em situações de incerteza ou sobrecarga de informações. Os novos

colaboradores, e os antigos também, sentem ansiedade quando não possuem elementos definidores das situações de trabalho e de relacionamento com os outros. Segundo Schein, a cultura provê esses elementos em termos de orientações que clarificam a missão, os objetivos, as estratégias, os meios (recursos), os critérios de avaliação e os procedimentos de correção para as atividades cotidianas. Igualmente, fornece indicações sobre uma linguagem comum e categorias conceituais, fronteiras de grupo, e critérios para inclusão e exclusão, poder e *status*, prêmios e castigos, entre outros, que fazem parte da ideologia organizacional.

A partir dessas referências culturais claras, os colaboradores tem mais facilidade para discernir entre o "certo" e o "errado", o "importante" e o "trivial", o "essencial" e o "acessório", na percepção e interpretação das situações que se sucedem no ambiente de trabalho. Podem então se dedicar ao desempenho de suas responsabilidades de modo produtivo.

De forma análoga à que acontece em sistemas culturais mais amplos e complexos, pode ocorrer na cultura organizacional o aparecimento deliberado ou espontâneo de subculturas, em suas diversas unidades, dotadas de uma relativa autonomia, embora mantendo as características fundamentais do sistema cultural em que estão imersas. A área de vendas é culturalmente diferente, de uma área de projetos ou de um departamento industrial, que por sua vez são diferentes do grupo de suporte administrativo.

O tema cultura organizacional não é novidade. O novo é a consciência de sua importância como categoria relevante no delineamento do universo organizacional e, conseqüentemente, do seu papel nas mudanças e transformações que este universo está sendo compelido a realizar, para alinhar-se às novas e diferentes expectativas sociais e aos novos modelos de organização, mais flexíveis e mais rápidos, demandados pela revolução tecnológica e pela globalização da economia, que começam a balizar uma nova era na história da humanidade.

Dentro desse novo mundo que começa a se delinear, a tendência é que as organizações cada vez mais ampliem seu papel, deixando de ser somente unidades de produção de bens e serviços para serem também espaços sociais, onde indivíduos e grupos, possam realizar aprendizagens mais significativas para o desenvolvimento dos seus potenciais, onde tenham oportunidade de usar seus talentos em prol do próprio desenvolvimento e do desenvolvimento da organização como um todo.

Dentro desta ótica, um aspecto que precisa ser considerado é o que de fato a cultura ocasiona em termos de satisfação ou insatisfação, dos colaboradores. Referindo-se ao Clima Organizacional.

O clima pode por analogia ser comparado ao clima geográfico. Refere-se às condições atmosféricas do espaço psicossocial e que afetam os membros do grupo durante o tempo em que nele permanecem. Em qualquer grupo, da mesma forma que as condições meteorológicas, podem ser observadas condições variáveis de calor humano, tensão, movimento, equilíbrio, restrições, alegria, insegurança, crises. Estas condições em conjunto, formam a "atmosfera", responsável pelo que os membros do grupo sentem a respeito da organização.

Clima organizacional é um fenômeno resultante da interação das dimensões formadoras da cultura. É uma decorrência do peso de cada uma das dimensões culturais e seu efeito sobre as outras duas. Assim, a excessiva importância dada à dimensão material, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar as normas e o trabalho, leva a um clima de tranquilidade e confiança, etc. E como cada uma das dimensões culturais é formada por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando –se 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. É como um perfume percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes seja possível identificar alguns deles.

O clima é decorrente da cultura organizacional, mas tem sobre a cultura influência, numa relação de retroalimentação.

A interação desses elementos é complexa, simultânea e sistêmica, sendo determinante da satisfação ou insatisfação dos colaboradores para com a empresa. Os níveis de satisfação dos colaboradores, por sua vez, são determinantes do nível de satisfação dos clientes.

A sutileza de normas e padrões de conduta não escritos, que permeiam o estilo das relações intra-organizacionais, passam freqüentemente despercebidas. Apenas a resultante climática é sentida, sem se reconhecer a origem.

2.3. Considerações sobre Satisfação e Motivação

Herzberg (1966), formulou a teoria chamada Teoria dos Dois Fatores, para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para Hezrberg existem dois motivos que orientam o comportamento das pessoas:

- **Fatores Higiênicos:** retrata como o indivíduo se sente em relação a sua organização, são as condições de trabalho, administração da organização, salários, relações de liderança, benefícios e serviços sociais, condições físicas, políticas, diretrizes, clima de relações, regulamentos. Os fatores higiênicos apenas evitam a INSATISFAÇÃO, pois não conseguem elevar consistentemente a satisfação. Seu efeito é similar ao de certos remédios: evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde.
- **Fatores Motivacionais:** retrata como o indivíduo se sente em relação ao seu cargo, são fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Envolve sentimentos de crescimento individual, relacionamento profissional. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam satisfação.

Bueno (1995), entende que, simultaneamente, situações de envolvimento com o destino da organização ocorrem no dia-a-dia organizacional da seguinte forma:

- **Dependência** (contribuição menor que retribuição): ocorre quando o empregado sente-se recebendo uma recompensa acima daquilo que produz. Nessa situação o empregado se esforça para parecer produtivo.
- **Marginalidade** (contribuição e retribuição pouco significativas): ocorre quando o empregado percebe que sua contribuição é pequena, justificando-a pela pouca retribuição que recebe, entrando, assim, num ciclo patológico, que o leva a acomodação.
- **Frustração** (contribuição maior que retribuição): ocorre quando o empregado percebe que seu empenho e geração de riquezas para a organização não são recompensados na mesma proporção, levando-o a se sentir explorado pelo empregador. Nascem daí sentimentos de revolta

e mágoa, favorecendo a queda de produtividade, baixa conexão com os objetivos organizacionais e insatisfação dos clientes, internos e externos.

- **Comprometimento** (contribuição e retribuição equilibradas): ocorre quando o empregado sente-se adequadamente recompensado pelo que oferece em termos de agregação de riquezas, através do conhecimento e de habilidades colocados à disposição da organização. Essa relação sadia entre a organização e seus colaboradores pode ser traduzida pela participação e parceria efetivas, dependendo da qualidade gerencial.

3. METODOLOGIA

Quanto ao enfoque metodológico, optou-se por compreender o problema através de uma linha de pesquisa quali-quantitativa. Qualitativa porque as pessoas pesquisadas intencionalmente respondiam aos perfis típicos desejados, e quantitativa porque foi feita através da aplicação de um questionário estruturado e padronizado a uma amostra representativa do universo investigado.

A amostragem foi de um universo de policiais militares que trabalham em Cuiabá e Várzea Grande, sob a subordinação do Comando de Policiamento da Capital (CPC), sendo subdivididos em 02 grupos, um de **oficiais** (subalternos e intermediários) e outro **praças** (soldados, cabos e sargentos), todos, obrigatoriamente deveriam estar atuando na atividade operacional (FIM) da Polícia Militar. A subdivisão teve como critério estratificar as amostras, uma vez que os oficiais compõem o nível de gerência subalterna e intermediária, enquanto os praças o nível operacional propriamente dito. Os oficiais superiores (majores, tenentes-coronéis e coronéis), não foram envolvidos na pesquisa, uma vez que compõem o nível estratégico ou institucional da PMMT, e tal nível não fora objeto de estudo.

A amostragem fora por conveniência e julgamento realizado nas Unidades subordinadas ao CPC:

- 1º Batalhão de Polícia Militar
- 3º Batalhão de Polícia Militar
- 4º Batalhão de Polícia Militar
- Batalhão de Policiamento de Trânsito
- Batalhão de Policiamento de Guardas
- Companhia Independente de Policiamento Especializado
- Ronda Ostensiva Tática Metropolitana

Nas Unidades de Policiamento acima foram respondidos 100 questionários pelos praças e 15 questionários pelos oficiais, totalizando 115 questionários. Dentre eles, 100 foram respondidos com a presença do pesquisador e, os demais, distribuídos por um colaborador e recolhidos posteriormente. Destaque-se que a amostra utilizada para a presente pesquisa, constituiu-se de, aproximadamente, 1/4

(um quarto) do efetivo que trabalha diariamente em carros caracterizados (viaturas) ou a pé nas ruas da Capital e Várzea Grande.

A principal preocupação na escolha do instrumento de pesquisa e suas variáveis componentes recaiu na necessidade de contar com um instrumento comprovadamente aplicável às proposições da pesquisa de clima organizacional dentro da instituição policial militar.

Assim, com base em pesquisa já desenvolvida por Bär (1995), em sua dissertação de mestrado na USP é que resolveu-se aplicar a mesma ferramenta de pesquisa, ou seja, o questionário de avaliação do clima organizacional. Foram estudados por Bär, (1995), o modelo de Schneider, o de Litwin e Stringer e o de Oliveira, sendo selecionado e utilizado por ele, o modelo de Litwin e Stringer.

Nesta pesquisa, o questionário contou com 36 das 50 variáveis de clima organizacional retiradas do modelo de Litwin e Stringer. Esta adequação das variáveis ocorreu em virtude das necessárias adaptações ao objeto de pesquisa, por possuir características diferentes de outras áreas públicas ou privadas, e atuar em cenários de constantes crises sociais, seguindo sempre uma estrutura com princípios norteados pela rígida disciplina e hierarquia de comando.

À análise dos resultados fora procedida após tabulação e análise estatística dos desvios, com finalidade de comparar a sua influência sobre a média aritmética simples, calculados em MS Excel, sendo o resultado desta média o ponto de fixação da variável de análise, formadora do clima organizacional, em um gradiente variando de 1 a 5. Isto porque o material de pesquisa (pergunta no questionário) estabeleceu uma linha escalar progressiva sob questionamentos objetivos para que se indicasse o grau individual de conformidade ao que se questionava, como se buscasse explicar a temperatura do ar utilizando-se de um termômetro.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os policiais militares responderam 36 questionamentos, com respostas variando, conforme percepção pessoal, nos graus de 1 a 5, com os seguintes significados:

- 1,0** - insatisfação
- 2,0** - parcial insatisfação
- 3,0** - nem insatisfação/ nem satisfação
- 4,0** - parcial satisfação
- 5,0** - satisfação

4.1. Resultados em Ordem Decrescente de Pontos

O contido no Quadro 01 representa em ordem decrescente os resultados dos Praças e no Quadro 02 representa em ordem decrescente os resultados dos Oficiais.

QUADRO 01

Pontuação Final por Questão Tabulada – Nível Praças

| GRAU | QUESTÃO |
|-------------|---|
| 4,09 | O Policial Militar sabe exatamente a quem prestar conta pelo trabalho realizado |
| 3,94 | Não se progride na Polícia Militar sem tentar fazer as coisas de maneira certa. |
| 3,92 | Na instituição as pessoas se orgulham do próprio desempenho profissional. |
| 3,84 | As pessoas se orgulham de integrar a Polícia Militar. |
| 3,34 | Os policiais militares sentem-se membros de uma equipe eficiente. |
| 3,01 | O sistema de comunicação (verbal ou escrito) permite que as informações fluam de forma clara e objetiva na linha operacional. |
| 2,97 | Aqueles que cometem erros não são punidos, com uma apuração obedecendo os princípios da imparcialidade e gradatividade. |
| 2,96 | As críticas não são embasadas em suposições ou “ouvi dizer”, mas sim em fatos concretos e lógicos. |
| 2,93 | Caso o policial militar recebesse uma proposta de outra empresa ou instituição, mesmo com um salário melhor que o atual, eu não aceitaria sair da PMMT. |
| 2,84 | As decisões tomadas são consideradas confiáveis e a inspeção é pequena. |
| 2,80 | As reuniões na instituição têm por objetivo chegar a uma decisão o mais rápido possível |
| 2,78 | Até onde o policial pode perceber, existe internamente muita lealdade para com a instituição. |

| | |
|-------------|---|
| 2,75 | As pessoas na instituição não são frias entre si. |
| 2,75 | Na instituição as pessoas se preocupam primeiramente com seus próprios interesses. |
| 2,73 | Sempre se procura juntar um monte de desculpas quando alguém comete um erro. |
| 2,68 | As decisões são tomadas cautelosamente para garantir a eficiência. |
| 2,67 | As procedimentos formais e burocráticos são claramente explicados no dia a dia (normas, manuais e também explicações verbais pelos superiores). |
| 2,54 | O serviço na PMMT no dia a dia é claramente definido, com uma distribuição lógica. |
| 2,53 | Para progredir na Polícia Militar é mais importante trabalhar bem do que fazer amizades. |
| 2,53 | A melhor maneira de causar uma boa impressão dentro da instituição é se manter à parte de discussões e desacordos. |
| 2,52 | A supervisão da instituição estabelece apenas as diretrizes gerais: as pessoas assumem as tarefas e responsabilidades. |
| 2,47 | Prevalece uma atmosfera amigável entre os membros da instituição. |
| 2,38 | Pode-se contar com o apoio de superiores e colegas quando se está em dificuldade. |
| 2,36 | A instituição é caracterizada por um clima ameno, de fácil relacionamento pessoal. |
| 2,31 | Os superiores dão prioridade à colocação da pessoa certa no lugar certo, ao invés de concentrarem-se nas normas. |
| 2,31 | A filosofia dos superiores enfatiza os fatores humanos, tais como as pessoas se sentem, etc. |
| 2,27 | Caso o policial militar tenha a maneira certa de fazer o trabalho é encorajado pelos superiores. |
| 2,25 | O policial militar está satisfeito com a carga horária de trabalho e as folgas. |
| 2,08 | A produtividade não é afetada por falta de organização e planejamento. |
| 1,93 | As pessoas confiam realmente umas nas outras na instituição. |
| 1,92 | Os superiores dão espaço a novas idéias. |
| 1,76 | Os equipamentos, armamentos, viaturas, colocados a disposição do serviço operacional são apropriados para o bom desempenho do serviço. |
| 1,75 | Na Polícia Militar os elogios e recompensas superam as críticas e advertências. |
| 1,74 | Existe uma boa dose de empatia entre superiores e subordinados. |
| 1,57 | Na Polícia Militar as pessoas são premiadas na proporção da qualidade de seu trabalho. |
| 1,36 | Tem-se um sistema de promoções que ajuda o bom policial militar a subir na carreira. |

QUADRO 02

Pontuação Final por Questão Tabulada – Nível Oficiais

| GRAU | QUESTÃO |
|-------------|---|
| 4,5 | Não se progride na Polícia Militar sem tentar fazer as coisas de maneira certa. |
| 4,35 | O Policial Militar sabe exatamente a quem prestar conta pelo trabalho realizado |
| 4,0 | Caso o policial militar recebesse uma proposta de outra empresa ou instituição, mesmo com um salário melhor que o atual, eu não aceitaria sair da PMMT. |
| 3,64 | Na instituição as pessoas se orgulham do próprio desempenho profissional. |
| 3,57 | As pessoas se orgulham de integrar a Polícia Militar. |
| 3,5 | As reuniões na instituição têm por objetivo chegar a uma decisão o mais rápido possível |
| 3,5 | O policial militar está satisfeito com a carga horária de trabalho e as folgas. |
| 3,42 | Caso o policial militar tenha a maneira certa de fazer o trabalho é encorajado pelos superiores. |
| 3,42 | As decisões são tomadas cautelosamente para garantir a eficiência. |
| 3,28 | Os superiores dão espaço a novas idéias. |
| 3,28 | Pode-se contar com o apoio de superiores e colegas quando se está em dificuldade. |

| | |
|-------------|---|
| 3,28 | A filosofia dos superiores enfatiza os fatores humanos, tais como as pessoas se sentem, etc. |
| 3,21 | As decisões tomadas são consideradas confiáveis e a inspeção é pequena. |
| 3,21 | Aqueles que cometem erros não são punidos, com uma apuração obedecendo os princípios da imparcialidade e gradatividade. |
| 3,21 | A melhor maneira de causar uma boa impressão dentro da instituição é se manter à parte de discussões e desacordos. |
| 3,21 | Até onde o policial pode perceber, existe internamente muita lealdade para com a instituição. |
| 3,07 | O serviço na PMMT no dia a dia é claramente definido, com uma distribuição lógica. |
| 3,07 | Os policiais militares sentem-se membros de uma equipe eficiente. |
| 3,0 | Prevalece uma atmosfera amigável entre os membros da instituição. |
| 2,85 | A instituição é caracterizada por um clima ameno, de fácil relacionamento pessoal. |
| 2,78 | As críticas não são embasadas em suposições ou “ouvi dizer”, mas sim em fatos concretos e lógicos. |
| 2,71 | As procedimentos formais e burocráticos são claramente explicados no dia a dia (normas, manuais e também explicações verbais pelos superiores). |
| 2,71 | Existe uma boa dose de empatia entre superiores e subordinados. |
| 2,71 | Na instituição as pessoas se preocupam primeiramente com seus próprios interesses. |
| 2,64 | Para progredir na Polícia Militar é mais importante trabalhar bem do que fazer amizades. |
| 2,57 | O sistema de comunicação (verbal ou escrito) permite que as informações fluam de forma clara e objetiva na linha operacional. |
| 2,5 | A produtividade não é afetada por falta de organização e planejamento. |
| 2,5 | Os superiores dão prioridade à colocação da pessoa certa no lugar certo, ao invés de concentrarem-se nas normas. |
| 2,5 | As pessoas na instituição não são frias entre si. |
| 2,42 | As pessoas confiam realmente umas nas outras na instituição. |
| 2,35 | A supervisão da instituição estabelece apenas as diretrizes gerais: as pessoas assumem as tarefas e responsabilidades. |
| 2,14 | Sempre se procura juntar um monte de desculpas quando alguém comete um erro. |
| 2,07 | Os equipamentos, armamentos, viaturas, colocados a disposição do serviço operacional são apropriados para o bom desempenho do serviço. |
| 1,85 | Na Polícia Militar os elogios e recompensas superam as críticas e advertências. |
| 1,78 | Na Polícia Militar as pessoas são premiadas na proporção da qualidade de seu trabalho. |
| 1,42 | Tem-se um sistema de promoções que ajuda o bom policial militar a subir na carreira. |

4.2. Resultados Negativos e Positivos

Aplicando a Lei de Pareto, foram selecionados 20% dos resultados, que costumam estatisticamente representar 80% dos problemas existentes.

4.2.1. Resultados Negativos

Os resultados a seguir indicam grau de **INSATISFAÇÃO** percebida pelos integrantes da Instituição

| PRAÇAS | OFICIAIS |
|--|---|
| <p>1º Lugar – Ausência de um sistema de promoções que ajuda o bom policial militar a subir na carreira</p> | <p>1º Lugar – Ausência de um sistema de promoções que ajuda o bom policial militar a subir na carreira</p> |
| <p>2º Lugar – Os policiais militares não são premiados na proporção da qualidade de seu trabalho</p> | <p>2º Lugar – Os policiais militares não são premiados na proporção da qualidade de seu trabalho</p> |
| <p>3º Lugar – Não existe uma boa dose de empatia (calor humano) entre superiores e subordinados.</p> | <p>3º Lugar - Na Polícia Militar as críticas e advertências superam os elogios e recompensas</p> |
| <p>4º Lugar - Na Polícia Militar as críticas e advertências superam os elogios e recompensas</p> | <p>4º Lugar - Os equipamentos, armamentos, viaturas, colocados a disposição do serviço operacional não</p> |
| <p>5º Lugar - Os equipamentos, armamentos, viaturas, colocados a disposição do serviço operacional não são apropriados para o bom desempenho do serviço</p> | <p>são apropriados para o bom desempenho do serviço.</p> <p>5º Lugar - Sempre se procura juntar um monte de desculpas quando alguém comete um erro</p> |
| <p>6º Lugar - Os superiores não dão espaço a novas idéias</p> | <p>6º Lugar - A supervisão da instituição estabelece apenas as diretrizes gerais: as pessoas assumem as tarefas e responsabilidades</p> |
| <p>7º Lugar - As pessoas não confiam realmente umas nas outras na instituição</p> | <p>7º Lugar - As pessoas não confiam realmente umas nas outras na instituição.</p> |

4.2.2. Resultados Positivos

Os resultados a seguir indicam grau de **SATISFAÇÃO** percebida pelos integrantes da Instituição

| PRAÇAS | OFICIAIS |
|--|---|
| <p>1º Lugar - O Policial Militar sabe exatamente a quem prestar conta pelo trabalho realizado</p> | <p>1º Lugar - Não se progride na Polícia Militar sem tentar fazer as coisas de maneira certa</p> |
| <p>2º Lugar - Não se progride na Polícia Militar sem tentar fazer as coisas de maneira certa</p> | <p>2º Lugar - O policial militar sabe exatamente a quem prestar conta pelo trabalho realizado</p> |
| <p>3º Lugar - Na instituição as pessoas se orgulham do próprio desempenho profissional</p> | <p>3º Lugar - Caso o policial militar recebesse uma proposta de trabalho em outra empresa ou instituição , mesmo com um salário melhor que o atual, não aceitaria sair da PMMT</p> |
| <p>4º Lugar - As pessoas se orgulham de integrar a Polícia Militar</p> | <p>4º Lugar - Na instituição as pessoas se orgulham do próprio desempenho profissional</p> |
| | <p>5º Lugar - As pessoas se orgulham de integrar a Polícia Militar</p> |
| | <p>6º Lugar - As reuniões na instituição têm por objetivo chegar a uma decisão o mais rápido possível</p> |
| | <p>7º Lugar - O policial militar está satisfeito com a carga horária de trabalho e as folgas</p> |

5. ANÁLISE E CONCLUSÕES FINAIS

Os principais resultados e conclusões indicados na investigação são:

- a) Entre Oficiais e Praças a variável mais negativa fora que o sistema de promoções não contempla ao bom policial militar ascender na carreira, seguida da falta de premiação na proporção da qualidade do trabalho e que as críticas e punições superam os elogios e recompensas.
- b) Os aspectos negativos identificados estão ligados a duas dimensões básicas:
Sentimento de Recompensa e Relacionamento Pessoal.
- c) Ocorreram conflitos de percepção entre Oficiais e Praças:
 - Os Oficiais tendem a permanecer na Instituição, mesmo com proposta de melhor remuneração em outra empresa ou órgão, já os Praças ficaram num campo de neutralidade em relação a questão.
 - Os Oficiais estão parcialmente satisfeitos com a carga horária e folgas, já os Praças estão parcialmente insatisfeitos. Esta parcial insatisfação tende a estar ligada as escalas extras de serviço.
 - Os Oficiais não tem clareza se dão espaço as idéias, ao contrário da percepção dos Praças, entendem que não é dado espaço as idéias.
 - Os Oficiais apontam em parte que existe um clima de calor humano entre superiores e subordinados, ao contrário da percepção dos Praças.
 - Os Oficiais indicam discretamente que pode-se contar com o apoio dos superiores e colegas quando estão em dificuldades, ao contrário da percepção dos Praças.
- d) Os variáveis positivas identificadas são compartilhadas entre Oficiais e Praças, sendo identificado como ponto forte a **Identidade Institucional**, uma vez que seus membros se sentem orgulhosos de integrá-la, que para progredir tem que agir corretamente, orgulho do próprio desempenho profissional, e que o policial militar sabe exatamente a quem prestar contas, demonstrando assim boa unidade de comando.

- e) Um instituição cuja identidade é muito forte, tende a fortalecer os seus valores, sua cultura, e é isso que geralmente preserva as instituições ao longo do tempo, seus símbolos e crenças tidos como intocáveis. Porém, dinâmica organizacional não pode perder de vista as adequações culturais ao processo evolutivo.
- f) No contexto geral pode-se apontar que o Clima Organizacional da Polícia Militar sugere para os Oficiais, um quadro de neutralidade (nem satisfeito/nem insatisfeito); para os Praças, um quadro que tende a neutralidade.
- g) A instituição analisada tende para um ambiente que prevaleça a competitividade sobre a produtividade, uma vez que na percepção dos seus membros a contribuição individual parece ser maior que retribuição institucional, e, se o sentimento é que os ganhos são menores e os “sacrifícios” maiores, os ganhos passam a ser objeto de disputa interna, o que sugere um comportamento com ênfase na competição.
- h) A pesquisa propôs revelar a realidade percebida, descortinando assim, os sentimentos dos pesquisados com relação a Polícia Militar. O presente estudo pode ser um evento de fortalecimento gerencial na resolução de conflitos.
- i) As conclusões apresentadas por esta pesquisa foram obtidas adotando-se o rigor metodológico. No entanto, há de se reconhecer a presença de fatores limitativos, tais como a análise contemplar apenas policias do serviço operacional de rua, delimitada a área urbana de Cuiabá e Várzea Grande, e realizada no nível hierárquico até o posto de Capitão.
- j) Entretanto, embora circunscrito a certos limites, os dados obtidos através deste estudo, apontam resultados fecundos e ressaltam aspectos importantes no processo de desvendar atributos organizacionais da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso.

BIBLIOGRAFIA

- BALLESTEROS, R. F. 1987. El Ambiente. Análisis psicológico (Org.). Pirámide. Madrid.
- BUENO, J. H., Pesquisa de Clima Organizacional: mais que técnica, um ato de coragem (1995) Revista Treinamento e Desenvolvimento, no. 34, p. 14-16, out.
- CHIAVENATO, I, 1999, Gestão de Pessoas, Editora Campos.
- CHIAVENATO, I, 2000, Teoria Geral da Administração, Editora Campos.
- GONÇALVES, A. P., Saiba como anda seu clima organizacional. (1997) Revista Controle Qualidade, v. 7, no. 67, p 105-107, Dez.
- HERZEBERG F. 1966 , Work and Nature Of Man, Cleneand, Ohio, The World Publishing.
- LEITÃO, J. S. S, Clima organizacional na transferência de treinamento (1996) Revista de Administração. São Paulo, v.31, no. 3, p. 53-62, jul/set.
- LITWIM G.H. e STRINGER R.A , 1968 , Motivation and Organizational Climate, Boston, Havard Buseiness School.
- LOBOS, JÚLIO A, Comportamento Organizacional (1978). São Paulo: Atlas.
- LUZ, R. Clima Organizacional (1995) Rio de Janeiro: Qualitymark.
- LUZ, R. S, Conhecendo o clima organizacional (1996) Revista treinamento e Desenvolvimento, v4. No. 41, maio, p 14-15, S. Paulo.
- MATOS, F. G, Empresa Feliz (1996). - São Paulo: Makron Books.
- MORGAN G, Imagens da Organização (1996) - São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, J. R. C, Cinco Sentos e o Clima Organizacional (1997). Revista Parceira em Qualidade, v5. No. 23, p 13-14.

OLIVEIRA, M. A, Pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados (1995). São Paulo: Nobel.

SCHNEIDER, B 1985.Organizational Behaviour. In Annual Review of Psychology.

SOUZA E, Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam (1978). SP: Edgard Blucher.

VASCONCELLOS J. & HEMSLEY, J. R, Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial (1997). - São Paulo: Pioneira.

copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr63.htm

www.apoyo.com/mercados/clima.htm

www.atencionprimaria.com/revista/03b_99/orig04.htm

www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm

www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm

www.canalrh.com.br

www.eps.ufsc.br/disserta99/cap.htm

www.hbsp.harvard.edu/ideasatwork/managersites.html

www.hr.com

www.hrworld.com/index.htm

www.pa-partners.com/clima.htm

www.rh.com.br

www.rnp.br

www.scanint.com.mx/cultura.html

www.ssvsa.cl/96_135.html

www.tegon.com.br

www.uady.mx/~educacio/servicio/editorial/educycien/ar1/r1a19.htm