

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOSÉ LUIZ MAFRA JÚNIOR

**UMA COMPANHIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO
NORTE E O SEU CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO.**

NATAL/RN, 2013.

JOSÉ LUIZ MAFRA JÚNIOR

**UMA COMPANHIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO
NORTE E O SEU CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do curso de graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Norte, como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Maria Teresa Pires Costa, Dra.

NATAL/RN, 2013.

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Mafra Júnior, José Luiz.

Uma companhia de polícia militar do estado do Rio Grande do Norte e o seu clima organizacional: um estudo de caso/ José Luiz Mafra Júnior. – Natal, RN, 2013.

66f. : il.

Orientador(a): Prof^a. Dr^a. Maria Teresa Pires Costa.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Clima organizacional – Monografia. 2. Satisfação – Policial militar – Monografia. 3. Insatisfação - Policial militar - Monografia. I. Costa, Maria Teresa Pires. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658.3

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**UMA COMPANHIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO
NORTE E O SEU CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO.**

Monografia apresentada e aprovada em ____/____/____ pela Banca Examinadora
composta pelos seguintes membros:

Prof^a Maria Teresa Pires Costa, Dra.

Orientador

Prof^a Vanessa Desidério, M.Sc.

Examinadora

Prof. João Paulo Damásio Sales, M.Sc.

Examinador

Natal/RN, 2013.

À minha querida família, pelo incentivo imprescindível, compreensão, apoio e amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que é o criador da existência e da sabedoria humana.

A toda minha família, pelo incentivo ao estudo, segurança, carinho e apoio, pela celebração nos momentos de alegria e consolação nas dificuldades. Especialmente à minha mãe Irilene Paiva, À minha avó Rita Paiva (Mãezinha), minha tia Irani Paiva, e ao meu irmão Jeann Pablio.

À Escola Agrícola de Jundiaí, por ter oferecido, através da sua equipe de professores e estrutura, os alicerces do meu aprendizado.

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte e a todos os professores do Departamento de Administração tiveram papel decisivo para com a minha capacitação profissional.

Aos amigos Hildyane Souza, Thiago Bertuleza, e Maurilio Canuto, parceiros nas “batalhas frequentes” do cotidiano acadêmico. E aos amigos companheiros de outros âmbitos, que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão desta etapa da minha vida.

A professora Maria Teresa Pires Costa, pela paciência, amizade, inspiração e especial esforço nas orientações desta pesquisa.

RESUMO

O referido trabalho tem por objetivo Analisar o Clima Organizacional de uma Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte na percepção do seu efetivo. Para prosseguimento do presente estudo foi realizado uma pesquisa das temáticas: Clima organizacional, Modelos de Avaliação do Clima organizacional, e Trabalho Policial Militar. Com o intuito de alcançar este objetivo, foi feita uma pesquisa de campo, onde a coleta de dados ocorreu dias 18 e 19 de novembro de 2013, através de um questionário contendo 44 questões fechadas, sendo 6 do perfil socioeconômico, e 28 que tratam da variáveis que medem o nível de satisfação do clima organizacional. O resultado obtido foi de que apenas na variável Relacionamento interpessoal, os níveis de satisfação superaram os níveis de insatisfação por parte do efetivo pesquisado. As demais variáveis analisadas: Comprometimento, Condições de Trabalho, Comunicação, Liderança, Compensação, e Reconhecimento, apresentaram índices bastante insatisfatórios. O que demonstra que na percepção do efetivo desta Companhia de Polícia Militar a organização apresenta de modo geral um clima organizacional insatisfatório. A partir desta análise houve-se propostas de planos de ação para que esta unidade Policial Militar possa se desenvolver, e alcançar um melhores índices de satisfação.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Polícia Militar. Satisfação. Insatisfação.

LISTA DOS QUADROS

Quadro 01:	Variáveis do questionário referentes ao perfil Socioeconômico	33
Quadro 02:	Variáveis do questionário referentes a Avaliação de Clima Organizacional segundo Tamayo.	33
Quadro 03:	Respostas das afirmativas da Variável Comprometimento.	41
Quadro 04:	Respostas das afirmativas da Variável Condições de trabalho	44
Quadro 05:	Respostas das afirmativas da Variável Comunicação	46
Quadro 06:	Respostas das afirmativas da Variável Liderança	48
Quadro 07:	Respostas das afirmativas da variável Relacionamento interpessoal	50
Quadro 08:	Respostas das afirmativas da Variável Compensação	52
Quadro 09:	Respostas das afirmativas da Variável Reconhecimento	54
Quadro 10:	Quadro dos índices de gerais de Satisfação das variáveis da pesquisa	57

LISTA DOS GRÁFICOS

Gráfico 01:	Efetivo desta companhia de Polícia Militar por Sexo	35
Gráfico 02:	Faixa etária dos Policiais Militares desta Companhia de Polícia Militar	36
Gráfico 03:	Estado civil dos Policiais Militares desta Companhia de Polícia Militar	37
Gráfico 04:	Grau de Instrução dos Policiais Militares desta Companhia de Polícia Militar	38
Gráfico 05:	Faixa Salarial dos Policiais Militares desta Companhia de Polícia Militar	39
Gráfico 06:	Tempo de serviço dos Policiais Militares desta Companhia de Polícia Militar	40
Gráfico 07:	Média dos Percentuais de resposta do grupo de itens referente a variável Comprometimento	42
Gráfico 08:	Média dos Percentuais de resposta do grupo de itens referente a variável Condições de Trabalho	44
Gráfico 09:	Média dos Percentuais de resposta do grupo de itens referente a variável Comunicação	46
Gráfico 10:	Média dos Percentuais de resposta do grupo de itens referente a variável Liderança	48
Gráfico 11:	Média dos Percentuais de resposta do grupo de itens referente a variável Relacionamento Interpessoal	50
Gráfico 12:	Média dos Percentuais de resposta do grupo de itens referente a variável Compensação	52
Gráfico 13:	Média dos Percentuais de resposta do grupo de itens referente a variável Reconhecimento	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	13
1.3	OBJETIVOS	15
1.3.1	Geral	15
1.3.2	Específicos	15
1.4	JUSTIFICATIVA	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	CLIMA ORGANIZACIONAL	18
2.2	MODELOS DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	20
2.2.1	Modelo de Litwin e Springer	20
2.2.2	Modelo de Kolb	22
2.2.3	Modelo de Sbragia	22
2.2.4	Modelo de Luz	24
2.2.5	Modelo de Coda	25
2.2.6	Modelo de Tamayo	26
2.3	TRABALHO POLICIAL MILITAR	27
3	METODOLOGIA	31
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	31
3.2	POPULAÇÃO DA PESQUISA	31
3.3	DADOS E INSTRUMENTO DE COLETA	32
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	35
4.1	PERFIL DOS FUNCIONARIOS	35
4.1.1	Sexo dos Policiais Militares	35
4.1.2	Faixa etária dos Policiais Militares	36
4.1.3	Estado Civil dos Policiais Militares	37
4.1.4	Grau de instrução dos Policiais Militares	37
4.1.5	Faixa salarial dos Policiais Militares	38
4.1.6	Tempo de serviço dos Policiais Militares	39
4.2	ÍNDICES DE SATISFAÇÃO DOS POLICIAIS MILITARES	40
4.2.1	Nível de comprometimento dos Policiais Militares	41
4.2.2	Nível das condições de trabalho dos Policiais Militares	43
4.2.3	Nível de comunicação desta Companhia para com o seu efetivo	45
4.2.4	Nível de liderança do Comandante desta Companhia	47
4.2.5	Nível do relacionamento interpessoal dos Policiais Militares	49
4.2.6	Nível de compensação dos Policiais Militares	51
4.2.7	Nível de reconhecimento aos dos Policiais Militares desta Companhia	53
4.3	CLASSIFICAÇÃO GERAL DAS VARIÁVEIS EM RELAÇÃO AOS ÍNDICES DE SATISFAÇÃO.	55
5	CONCLUSÕES FINAIS	58
	REFERÊNCIAS	62
	ANEXOS	64

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O mundo atual está repleto de transformações e mudanças, requerendo que as organizações devam melhorar cada vez mais seus índices de competitividade, e para isso faz-se necessário que as pessoas estejam motivadas, felizes, e orgulhosas de trabalhar nesta organização.

O estudo do clima organizacional remete às condições individuais e sociais dos funcionários, sua relação com o ambiente interno, com a chefia e, porque não dizer, à sua relação com as máquinas e equipamentos. Os resultados da organização estão intimamente ligados ao ambiente que é construído no seu interior, e que interferem diretamente na produtividade do grupo.

Assim como as mudanças climáticas interferem no nosso dia-a-dia, o clima organizacional de uma organização influencia diretamente nos seus resultados.

Desta forma, para que uma organização sobreviva é necessária uma ‘leitura’ da composição de seu clima organizacional, o que constitui uma oportunidade de proporcionar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados alcançados por esta.

Chiavenato (1997) define o clima organizacional como sendo o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Chiavenato (1997, p. 126) comenta:

Ele representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada empresa e, envolve a satisfação dos profissionais tanto com os aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quanto aspectos afetivos/emocionais, refletindo em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de modo geral. É a tendência de percepção que os membros de uma organização possuem a respeito de seu grau de satisfação em relação ao conjunto ou a determinada característica desta organização.

A proposição de Chiavenato (1997) é corroborada por Soares (2005, p. 23), quando explana sobre a pesquisa de Clima Organizacional:

A pesquisa de clima organizacional tem como objetivo analisar o ambiente interno a partir do levantamento dos aspectos críticos com a participação dos funcionários, através da pesquisa, traça-se um diagnóstico que busca identificar quais as metodologias que serão aplicadas para a melhoria do clima organizacional a fim de que cultura da qualidade seja absorvida.

Falando sobre o uso das competências no trabalho Paiva Neto e Silva (2007, p. 16) assume posição coerente com o que afirmaram os autores anteriormente supramencionados:

Para que o funcionário atenda bem, é essencial que ele saiba fazer (tenha conhecimento ou habilidades), possa fazer (tenha os recursos necessários) e primordialmente queira fazer. Logo, querer fazer está diretamente relacionado com o clima organizacional, e conseqüentemente, com a sua motivação, satisfação ou seu estado de espírito.

Conforme o exposto acima pode-se dizer que o clima organizacional representa o ambiente que existe em uma organização que condiciona o comportamento dos seus membros, logo, os sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização, tanto positiva como negativamente, afetam o comportamento humano dos funcionários. Então para um funcionário prestar um serviço de qualidade é necessário que o mesmo tenha suporte para fazê-lo e depois ter motivação para que faça bem feito. Por isso o estudo do clima organizacional se faz tão importante para uma organização, uma vez que o mesmo permite ao administrador um diagnóstico geral da organização, bem como identificar as áreas que necessitam de atenção especial. Entende-se que, nenhuma organização pode sobreviver se não souber tratar adequadamente o clima organizacional. Esta necessidade também está presente nas organizações militares.

A Polícia Militar, especificamente, é uma organização diferenciada em relação a outras instituições militares, em razão de trabalhar na prevenção e no controle da violência e da criminalidade, o que abre um imenso leque de atribuições. Essa diversidade faz com que a Polícia Militar tenha funcionários com os mais variados perfis trabalhando à disposição da instituição. Desta forma, para que os resultados obtidos sejam os esperados, é extremamente necessário que as expectativas das pessoas que compõem o corpo funcional estejam plenamente satisfeitas.

Diante do exposto tem-se o seguinte questionamento: **Como se Configura o Clima organizacional desta Companhia de Polícia Militar?**

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, integrada na atividade de segurança, é estruturada em órgão de Direção, de Execução e de Apoio de acordo com a finalidade essencial do serviço policial e as necessidades da Federação.

Considerada força auxiliar, reserva do Exército Brasileiro é empregada nas ações de manutenção da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio público ficando sujeita à vinculação, orientação, planejamento e controle operacional do órgão responsável pela segurança pública, sem prejuízo da subordinação administração ao governador do estado (BRASIL, 1983).

A Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte é regida por regulamento disciplinar próprio semelhante ao do Exército Brasileiro adaptado às condições especiais da corporação onde a hierarquia e disciplina são pontos fundamentais para o bom relacionamento. Compete a ela no âmbito de sua respectiva jurisdição, conforme (BRASIL, 1983).

- a) Executar com exclusividade, o policiamento ostensivo fardado, a fim de assegurar o cumprimento da lei, a manutenção da ordem e exercício dos poderes constituídos;
- b) Atuar de maneira preventiva, como força de dissuasão, em locais ou áreas específicas, onde se presume ser possível à perturbação da ordem;
- c) Atuar de maneira repressiva, em caso de perturbação da ordem, precedendo o eventual emprego das Forças Armadas;
- d) Atender à convocação, inclusive mobilização, do Governo Federal em caso de guerra externa ou para prevenir ou reprimir grave perturbação;
- e) Atender os demais serviços onde a sua presença se faz necessário.

A hierarquia da Polícia Militar no estado do Rio Grande do Norte é a seguinte:

- a) Oficiais Superiores
 - Coronel
 - Tenente-Coronel
 - Major

b) Oficiais Inferiores

- Capitão
- 1º Tenente

c) Praças Especiais

- Aspirante a Oficial
- Cadetes I, II, III

d) Praças Graduados

- Subtenente
- 1º Sargento
- Cabo

e) Praça

- Soldado

A Organização Básica da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte foi instituída pela Lei Complementar nº 090, de 04 de janeiro de 1991. A referida Lei Complementar prevê que a Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte é estruturada em órgãos de apoio e órgãos de execução, onde os órgãos de direção realizam o comando e a administração da Polícia Militar, sob a autoridade do Comandante Geral, e incumbem-se do seu planejamento e organização, visando às necessidades em pessoal e material e o emprego da Corporação para o cumprimento de suas missões, e acionam, por meio de diretrizes e ordens, os órgãos de apoio e de execução, controlando e fiscalizando a atuação desses órgãos.

Já os órgãos de apoio realizam a atividade-meio da Polícia Militar, atendendo a todas as suas necessidades de pessoal e material, e atuam em cumprimento de diretrizes e ordem dos órgãos de direção que planejam, coordenam, controlam e fiscalizam sua atuação. Os órgãos de execução, por sua vez, são constituídos pelas Unidades Operacionais, realizando a atividade-fim da Polícia Militar, cumprindo as missões, os objetivos e as diretrizes e ordens emanadas dos órgãos de direção nos termos da Lei.

Órgãos de Direção:

I - Comando Geral;

II - Estado-Maior, como órgãos de direção geral;

III - Diretorias, como órgãos de direção setorial;

IV - Ajudância -Geral;

V - Gabinete do Comandante Geral, compreendendo Ajudância de Ordens e Assessorias;

VI - Comissão.

Órgãos de Apoio:

I - Centro de Formação e Aperfeiçoamento da Polícia Militar;

II - Academia da Polícia Militar "Cel Milton Freire de Andrade";

III - Centro de Suprimento e Manutenção;

IV - Hospital Central "Coronel Pedro Germano";

V - Hospital Regional da Polícia Militar;

VI - Junta Policial Militar de Saúde.

Órgãos de Execução:

I - Unidades da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte (Batalhões, Companhias, Pelotões, Destacamentos, e etc).

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Analisar o Clima Organizacional de uma Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

1.3.2 Específicos

- Identificar o perfil dos Policiais Militares pertencentes ao efetivo desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte

- Verificar o nível de Comprometimento dos Policiais Militares pertencentes ao efetivo desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte;
- Analisar as Condições de Trabalho, e as relações interpessoais dos Policiais Militares pertencentes ao efetivo desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte;
- Conhecer o nível de Comunicação desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte para com seu efetivo;
- Verificar o nível de Liderança do Comandante desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, do ponto de vista dos seus subordinados;
- Analisar o nível de satisfação dos Policiais Militares pertencentes ao efetivo desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte quanto a visão da Compensação e Reconhecimento dos seus serviços.

1.4 JUSTIFICATIVA

O estudo do clima Organizacional de uma Organização é uma ferramenta que mede a percepção das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho. É de suma importância conhecer esta percepção, pois o sentimento que as pessoas possuem sobre a organização impacta diretamente na forma como atuam no trabalho. Ao participarem de uma pesquisa de clima, os funcionários têm a possibilidade de refletir esta percepção entre as características pessoais e organizacionais. O clima não é determinado pelo funcionário, nem tão pouco pela organização, ou pela liderança, mas todos são responsáveis por ele, pois é uma construção coletiva.

A administração de recursos humanos busca, entre outros objetivos, alcançar a satisfação e a motivação dos funcionários da organização. Deve procurar o pleno aproveitamento desses recursos, dispondo-os para que ofereçam um maior rendimento organizacional, expresso em termos de efetividade e produtividade, com o melhor nível de realização individual, expresso em termos de satisfação pessoal e geral. Para isso, precisa diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se a parte mais nobre de sua missão está sendo atingida. O clima afeta o comportamento organizacional que por sua vez, afeta o próprio desempenho da atividade fim.

A configuração de um clima organizacional, tema do projeto, permite auxiliar no desenvolvimento de atitudes, padrões de comportamento e relacionamento pessoal e profissional, estimulando o grau de satisfação da equipe na busca dos objetivos da organização.

Sendo assim, a presente pesquisa realizada na Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, é de significativa importância para a instituição, uma vez que a disseminação de conhecimentos dentro da corporação possibilitará a seus membros uma melhor compreensão da sua missão, identificação de práticas negativas que devem ser eliminadas, e positivas que podem ser mais evidenciadas. Isto resultará em benefícios a sociedade em geral no momento em que poderá haver uma potencial melhoria nos serviços prestados para população no desempenho das suas atividades. A pesquisa é também de grande relevância para o meio acadêmico por aprofundar o estudo prático do assunto em questão, gerando também material de pesquisa para futuros pesquisadores.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para que haja uma melhor compreensão da importância e significado dos estudos do clima organizacional, é necessário conhecer sua evolução durante o tempo.

Tudo começou com a partir do pensamento de alguns autores no tocante ao comportamento e satisfação do trabalhador.

Segundo Souza (1978), Frederick W. Taylor, em 1912, já tinha por base algumas ideias que influenciaram o estudo de climas organizacionais. O autor declarou, no início do século XX, que o papel do gerente é estudar o caráter, a natureza e o desempenho de cada trabalhador, com o objetivo de descobrir suas limitações, e as possibilidades de desenvolvimento através do treinamento.

Chester Barnard, em 1938, um pouco mais tarde conferiu importância a necessidade em se obter responsabilidade, entusiasmo e esforço para o alcance de melhores resultados para a organização. Com a chegada da Segunda Guerra Mundial, cresceu o interesse dos psicólogos sociais em estudar e pesquisar o comportamento humano. Temas como motivação, relações humanas, dinâmicas em grupo, treinamento e liderança tornaram-se relevantes no campo da psicologia organizacional. Os autores Roethlisberger, Elton Mayo, Kurt Lewin, Homans, Argyris e Herzberg destacaram-se como referências nos estudos do comportamento humano no trabalho. (LUZ, 1995).

Os conceitos sistêmicos de organização aberta e a ênfase no desenvolvimento dos funcionários ganharam espaço no mundo organizacional na década de 60 e 70. Desse modo, houve a valorização das pessoas nos resultados da produção das organizações. É nesta visão sistêmica que surge com maior força o conceito de clima organizacional.

Com o passar dos anos, muitos estudiosos dedicaram-se ao tema, surgindo inúmeras pesquisas e publicações. Quanto mais o tempo passa, mais o tema se torna atual, e inovador. Por mais que a tecnologia avance, as pessoas sempre são e serão de extrema importância para os resultados das organizações.

Pode-se definir clima organizacional como a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa e conseqüentemente a reação a esta percepção, ou seja, são os reflexos de um

conjunto de valores, comportamentos e padrões formais e informais que existem em uma organização e, representa a forma como cada funcionário percebe a empresa. O clima organizacional não é algo fácil de ser analisado, por na maioria das vezes apresentar-se difuso, não se mostrando claro a visão de quem procura analisa-lo e entende-lo. Segundo, Antonio Carlos Evangelista Ribeiro, Colunista-Titular do Portal Brasil, em matéria para o mesmo portal:

Conceitua-se como “Clima Organizacional” a ferramenta administrativa, integrante do Sistema da Qualidade, utilizada para medir e apurar o grau de satisfação dos colaboradores diretos da empresa perante determinadas variáveis. Pode ser utilizada e aplicada isoladamente ou de forma conjunta com as demais ferramentas do Sistema de Qualidade. (Portal Brasil/2006).

A direção da empresa determina, com auxílio de profissionais da área de recursos humanos bem como, especialistas em comportamento o que considera ser o padrão ideal para satisfação dos funcionários. Para determinar esse padrão são considerados aspectos variados como aspirações pessoais, motivação, remuneração adequada, horário de trabalho, interação social, dentre outros fatores.

O clima organizacional influi diretamente na motivação da equipe, no grau de satisfação e conseqüentemente, na qualidade de seu trabalho. Por isso, é tão importante mensurar essa percepção que os funcionários têm da organização.

O clima organizacional pode ser considerado uma ferramenta estatística que visa localizar distorções no processo administrativo, para análise e ponderações da direção da empresa, antecipando-se a futuros problemas relacionais.

Como o padrão ideal do clima organizacional é definido pela direção da empresa, nem sempre agrada e atende as necessidades dos seus colaboradores. Por isso é necessário um consenso entre direção e funcionários a fim de chegar a uma solução que atenda ao interesse de ambos.

Para isso é faz-se necessário à realização de pesquisas internas periódicas, nos diversos níveis hierárquicos e funções para apuração do grau de satisfação. E assim, determina-se o que seria aceitável como padrão de satisfação.

Outro ponto que favorece a realização da pesquisa de clima organizacional é a questão da imagem da empresa. Os funcionários são os primeiros clientes que a empresa precisa conquistar.

Portanto, o clima organizacional é mais uma ferramenta para auxiliar o administrador no processo administrativo. Sendo bem utilizada essa ferramenta possibilita a detecção de problemas relacionais com os colaboradores.

Essa ferramenta é extremamente importante quando utilizada de maneira correta e imparcial. Quando utilizada de forma periódica pode proporcionar a tomada de medidas proativas que evitem o surgimento de problemas ou seu agravamento.

Por fim, o clima organizacional pode ser medido, também, através da percepção de alguns sintomas: quando o clima é bom, existe alegria no ambiente de trabalho, aplicação e surgimento de idéias novas, os funcionários se sentem confiáveis, engajados, e predominam atitudes positivas.

2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Estudiosos e pesquisadores se dedicaram a criação e investigação de vários modelos para o conhecimento do clima organizacional, propondo categorias de análise de clima organizacional.

De acordo com Rizzatti (2002), para a realização de estudos sobre o clima organizacional existem duas possibilidades para o pesquisador: A utilização de conceitos e fatores já conhecidos na literatura, ou a elaboração do próprio modelo de estudo.

A seguir serão apresentados alguns dos modelos de estudo do clima organizacional, os quais demonstram suas diferentes visões a cerca do assunto.

2.2.1 Modelo de Litwin e Stringer

Para analisar o clima organizacional, Litwin e Stringer (1968), segundo Bispo (2006), dispõe um modelo com os seguintes fatores:

- 1. Estrutura:** sentimento dos trabalhadores com relação às restrições no desenvolver do trabalho: procedimento, regras, regulamentos e outras limitações;

- 2. Responsabilidade:** sentimento de liberdade para tomar decisões relacionadas ao seu trabalho sem a verificação das ações;
- 3. Desafio:** sentimento da necessidade do risco e do desafio no desempenho das suas funções;
- 4. Recompensa:** sentimento de ser recompensado pelo bom trabalho executado, com ênfase em incentivos e não em punições;
- 5. Relacionamento e cooperação:** sentimento de ajuda mútua dentro da organização e camaradagem entre indivíduos;
- 6. Conflito:** sentimento de que a administração não possui problemas com diferentes opiniões ou conflitos;
- 7. Identidade:** sentimento de que os objetivos pessoais estão interligados com os objetivos organizacionais; sensação de ambiente familiar dentro da organização;
- 8. Padrões:** é o grau de ênfase em normas e processos da organização sentido pelo indivíduo.

Este modelo revalidou a importância sobre o estudo do clima organizacional e como o mesmo implica diretamente no ambiente de trabalho, tendo por finalidade principal analisar os sentimentos dos funcionários de acordo com as atitudes tomadas pela organização no decorrer do tempo. Podendo-se assim confirmar que o comportamento e desempenho dos indivíduos em um ambiente organizacional pode ser moldado de diferentes formas, ou por qualquer característica, como por exemplo, o estilo de liderança.

2.2.2 Modelo de Kolb

Segundo Bispo (2006), a partir do estudo de Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986), apresenta um novo modelo, que além de recompensas, responsabilidade, e padrões, já observados no modelo anterior, são adicionados os fatores:

- 1. Conformismo:** sentimento das várias imposições da organização de modo que o indivíduo deve se adaptar ao invés de trabalhar como gostaria;
- 2. Clareza Organizacional:** sentimento de coisas bem organizadas e que os objetivos são claramente definidos, ao invés de confusos e desordenados;
- 3. Calor e Apoio:** sentimento de valorização dentro da organização, em que os membros oferecem apoio mútuo e confiam uns nos outros.

4. Liderança: disposição que os membros apresentam em aceitar a liderança e a direção de outros membros qualificados;

O modelo de Kolb aprimorou o modelo anterior, adicionando estudos sobre o impacto sentido pelos funcionários quando são enquadrados na cultura da empresa. Diferencia-se ao apresentar a possibilidade de comparação entre o clima real percebido pelos funcionários, e o clima ideal sugerido pelos mesmos.

2.2.3 Modelo de Sbragia

Sbragia (1983) após realizar uma pesquisa juntamente com instituições de pesquisa e desenvolvimento, sobre o clima organizacional, propôs um modelo que envolve 20 fatores:

- 1. Estado de tensão:** descreve o quanto as emoções presentes nas ações das pessoas influenciam no senso de lógica e racionalidade.
- 2. Conformidade exigida:** descreve o grau de flexibilidade de ação que o indivíduo poderá usufruir dentro da organização; descreve o grau de conscientização exigido pela empresa quanto a necessidade do cumprimento de normas e regulamentos formais.
- 3. Ênfase na participação:** descreve o grau de participação das pessoas dentro da organização, ou seja, quantas são consultadas e envolvidas nas decisões;
- 4. Proximidade da supervisão:** descreve o grau de controle gerencial sobre as pessoas na organização;
- 5. Consideração humana:** descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos, ou seja, o quanto recebem de atenção em termos de relacionamentos humanos;
- 6. Adequação da estrutura:** descreve a quantidade de normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho e quanto a empresa facilita o trabalho para os seus funcionários.
- 7. Autonomia presente:** descreve o sentimento de autonomia por parte dos empregados em relação às decisões tomadas, ou seja, o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.

- 8. Recompensas proporcionais:** descrevem o sentimento com relação as recompensas adquiridas devido ao bom trabalho e sua relação com as punições e o nível de satisfação dos funcionários;
- 9. Prestígio obtido:** descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
- 10. Cooperação existente:** descreve o quanto a amizade no ambiente de trabalho influencia no trabalho do indivíduo;
- 11. Padrões enfatizados:** descrevem o grau de importância atribuído pelas pessoas às metas e aos padrões de desempenho;
- 12. Atitude frente a conflitos:** descreve o grau em que as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões;
- 13. Sentimento de identidade:** descreve o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte;
- 14. Tolerância existente:** descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.
- 15. Clareza percebida:** descreve o grau de conhecimento dos indivíduos com relação aos assuntos que lhes são informados;
- 16. Justiça predominante:** descreve o grau com que predominam os critérios de decisão das habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
- 17. Condições de progresso:** descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional;
- 18. Apoio logístico:** descreve o grau de apoio que a organização provê aos seus funcionários, as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho;
- 19. Reconhecimento proporcionado:** descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros;
- 20. Forma de controle:** descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas, ao invés de policiamento e castigo.

Tendo também como ponto de partida o modelo de Litwin e Stringer, este modelo de pesquisa tem por finalidade observar o grau de interação entre a organização e o funcionário, bem como seus efeitos, objetivando as percepções dos indivíduos sobre o seu local de trabalho. Sendo possível indicar as principais deficiências das organizações, e orientando as decisões direcionadas a melhorias.

2.2.4 Modelo de Luz

Luz (1995) propôs um novo modelo de análise de clima organizacional, sendo este constituído de dezoito variáveis ou fatores:

1. **O trabalho em si:** refere-se ao conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam;
2. **Integração funcional:** visa avaliar o grau de cooperação existente entre os diversos departamentos da organização;
3. **Salário:** analisa a existência de distorções entre os salários internos e possíveis descontentamentos em relação aos praticados em outras organizações;
4. **Supervisão:** mede o grau de satisfação dos funcionários em relação aos seus superiores;
5. **Comunicação:** verifica o grau de conhecimento de fatos relevantes da empresa por parte dos funcionários;
6. **Progresso profissional:** identifica as possibilidades de crescimento dos funcionários dentro da empresa;
7. **Relacionamento interpessoal:** verifica o grau de relacionamento existente entre os funcionários e com a chefia;
8. **Estabilidade no emprego:** refere-se ao sentimento de segurança das pessoas em relação aos seus empregos.
9. **Processo decisório:** identifica o grau de autonomia do funcionário;
10. **Benefícios:** verifica o grau de satisfação com relação aos diversos benefícios oferecidos pela empresa;
11. **Condições físicas de trabalho:** refere-se à identificação do grau de conforto das instalações;
12. **Relacionamento empresa x sindicato x funcionários:** verifica o sentimento de atendimento às queixas e reclamações dos funcionários;
13. **Disciplina:** identifica o grau de rigidez das normas disciplinares e o nível de insatisfação gerado por elas.
14. **Participação:** verifica o grau de participação na gestão administrativa da empresa.
15. **Pagamento:** refere-se ao grau de conhecimento dos funcionários em relação aos descontos efetuados e aos erros indevidos por ocasião do pagamento.

16. Segurança: identifica o grau de preocupação da organização e as providências tomadas em relação à integridade física da sua força de trabalho, no que se refere a acidentes de trabalho e doenças profissionais.

17. Objetivos organizacionais: verifica a clareza da comunicação, aos funcionários, dos objetivos e planos de ação nos níveis setorial e organizacional.

18. Orientação para resultados: avalia até que ponto a empresa estimula sua força de trabalho para que os funcionários se comprometam efetivamente pela consecução de resultados.

O modelo de Luz prioriza por sua vez analisar as preocupações com relação aos benefícios sentidos pelos funcionários sejam eles de fator monetário ou físico.

2.2.5 Modelo de Coda

Com base em experiência adquirida durante a realização de um estudo sobre os fatores influenciáveis do clima organizacional, sendo este realizado junto a cinco organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado ao longo de dois anos, Coda (1997) identificou a presença de dez fatores comuns:

- 1. Liderança:** descreve o grau de influência gerado pela chefia aos seus subordinados;
- 2. Compensação:** descreve as diferentes formas de compensar os funcionários pelos trabalho executados e o seu equilíbrio;
- 3. Maturidade empresarial:** relata o grau de conhecimento dos dados da empresa pela comunidade e o nível de percepção dos funcionários com relação as influencias do mercado;
- 4. Colaboração entre áreas funcionais:** existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos, para atingir os objetivos da empresa;
- 5. Valorização profissional:** estímulo ao crescimento dos funcionários por parte da chefia;
- 6. Identificação com a empresa:** sentimento dos funcionários e identificação com os ideais corporativos;
- 7. Processo de comunicação:** grau de eficácia das transmissões das mensagens e decisões anunciadas;

8. **Sentido do trabalho:** importância atribuída ao que acontece com a organização;
9. **Política global de recursos humanos:** importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes;
10. **Acesso:** continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho, até o final da carreira.

O modelo realizado por Coda analisa os sentimentos dos funcionários e a sinergia obtida com relação à identificação da empresa por parte dos mesmos. Nesta perspectiva o clima organizacional indica o grau de satisfação, ou insatisfação dos membros da organização, em relação a diferentes aspectos do trabalho. Sendo possível retratar o que os indivíduos percebem estar acontecendo em determinado momento da organização.

2.2.6 Modelo de Tamayo

Após estudos realizados sobre o clima organizacional, Tamayo fundamenta e estrutura a análise do clima organizacional a partir de 7 variáveis :

1. **Comprometimento:** Avalia o nível de comprometimento dos Colaboradores perante a empresa.
2. **Condições de Trabalho:** Avaliação das Condições de trabalho oferecidas pela empresa aos seus funcionários.
3. **Comunicação:** Avaliação do nível que a Comunicação que a empresa mantêm com os colaboradores.
4. **Liderança:** Avaliação do nível de Liderança do chefe imediato dentro da empresa diante dos seus funcionários.
5. **Relacionamento interpessoal:** Faz menção as relações que os colaboradores mantem um com outro dentro da empresa.
6. **Compensação:** Como os colaboradores enxergam a forma como são compensados dentro da empresa pelo seu trabalho prestado.
7. **Reconhecimento:** Avalia como a empresa reconhe e valoriza os seus funcionários.

Tamayo (1999, p. 25) fala que “independentemente do debate teórico, no momento de pensar na mensuração do clima, é necessário determinar de forma clara e precisa o que se quer avaliar - as características objetivas da organização ou a percepção dos empregados sobre as mesmas”.

Nos modelos até aqui apresentados pode-se notar que existe uma ênfase maior na avaliação de características da empresa no tocante a diversas facetas, deixando-se a percepção dos funcionários em segundo plano. Já o modelo de Tamayo tem foco direto na percepção dos funcionários em relação ao dia a dia da organização.

Assim, diante dos modelos de pesquisa aqui apresentados, existe uma imensa variedade de fatores que podem ser analisados em um ambiente corporativo, no entanto, entende-se que não existe um modelo padrão a ser aplicado nas organizações, tudo irá depender da necessidade da organização a ser pesquisada, que poderá pegar um desses exemplares e aplicá-lo, uma mescla desses modelos, ou simplesmente tê-los como base para a criação de seu próprio estudo.

2.3 O TRABALHO POLICIAL MILITAR

A Polícia Militar é um órgão regido pelos princípios militares e os policiais militares são considerados pela *Constituição Brasileira* como força auxiliar e reserva do Exército. De acordo com o artigo 144 da Constituição Federal de 1988, são denominadas polícias militares no Brasil as forças de segurança pública das unidades federativas que têm como função primordial a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública nos Estados brasileiros e no Distrito Federal. As Polícias Militares são subordinadas aos governadores dos Estados, e cada governador tem o poder de indicar e escolher quem será o comandante da PM, (o Comandante Geral), escolhido dentre os oficiais que tem o posto de coronel.

Historicamente, pode-se entender que as forças policiais surgiram em decorrência da necessidade, do anseio por proteção, segurança e defesa da vida humana, e pela manutenção dos bens adquiridos. Ao mesmo tempo em que combate crimes e delitos, proteger os cidadãos, seja atuando preventivamente para evitar alterações da Ordem Pública (polícia ostensiva), seja como solucionadora de conflitos de interesses.

A atividade fim da Polícia Militar diz respeito à manutenção da ordem pública interna e, no aspecto simbólico do significado de justiça, papel fundamental na implementação e garantia das leis quando as normas sociais são feridas. O policial é o agente primário de atuação do Estado, razão porque necessita conhecer de forma clara a legislação e procedimentos penais brasileiros. Seu trabalho caracteriza-se por ser um serviço de natureza pública, concebido como um dever a ser prestado pelo Estado aos seus cidadãos, indistintamente.

Considerando especificamente a atividade do policial militar, entende-se que seja um trabalhador que desenvolve um processo de trabalho peculiar. Concebe-se, também, que o exercício de sua atividade caracterize uma profissão, conforme defendem autores como Poncioni (2003, p. 69), que pesquisou a construção da identidade profissional do policial militar no Estado do Rio de Janeiro. Para esta autora, a polícia é uma profissão, na medida em que

[...] a atividade policial é exercida por um grupo social específico, que compartilha um sentimento de pertencimento e identificação com sua atividade, partilhando idéias, valores e crenças comuns baseados numa concepção do que é ser policial. Considera-se, ainda, a polícia como uma “profissão” pelos conhecimentos produzidos por este grupo ocupacional sobre o trabalho policial – o conjunto de atividades atribuídas pelo Estado à organização policial para a aplicação da lei e a manutenção da ordem pública –, como também os meios utilizados por este grupo ocupacional para validar o trabalho da polícia como ‘profissão’.

Ao se considerar a polícia como profissão, como uma especialização na divisão do trabalho, destaca-se que o policial é um sujeito que desenvolve um processo de trabalho.

Os elementos constitutivos do processo de trabalho do policial militar são descritos por (Fraga, 2005):

- 1. O trabalho propriamente dito:** A atividade policial desenvolvida com a finalidade de executar a política de segurança pública; são as ações da polícia (vão desde o policiamento ostensivo até controle de tumulto); é sempre, “em tese”, planejado.
- 2. A matéria-prima do trabalho policial:** A sensação de segurança social, a ordem pública, o policiamento ostensivo, a defesa pública, enfim, é a segurança pública na sociedade.
- 2.1 O objeto de trabalho:** A segurança pública (prestação de serviço), tanto formal (variáveis do policiamento), como informal (ações que visam à sensação de segurança da Comunidade).
- 3. Os meios:** Tudo aquilo de que o policial militar se utiliza na realização de seu trabalho; podem ser subdivididos em instrumental e conhecimento técnico-operativo.

3.1 O Instrumental: São os equipamentos utilizados e os aprestos. São as ferramentas que dão suporte ao PM na realização de suas atividades, tais como o farda, capa de chuva, as armas (arma de fogo, cassetete e algemas), viaturas, rádios transceptores, apito, coletes refletores, papel, caneta, telefone; instrumentos de prevenção: colete à prova de balas, capacete de controle de tumulto, escudo de controle de tumulto, capacete balístico, caneleiras, joelheiras (estas duas últimas são usadas, frequentemente, para uso em motociclistas e controle de tumulto); capa, capacete e roupa de proteção contra incêndios, usados pelos bombeiros. Também são meios de locomoção (mais específicos e um pouco mais incomuns) no processo de trabalho do PM o policiamento com bicicleta (tem-se a bicicleta como meio); no caso de policiamento montado, tem-se o cavalo; no policiamento aéreo, o avião; em embarcação, o barco e a lancha.

3.2 Conhecimento técnico-operativo da profissão: É aquele adquirido no exercício profissional e o conjunto de conhecimento qualificatório que o PM adquire por meio dos cursos de formação e habilitação. Por exemplo, o aporte jurídico-legal acionado, quando chamado a intervir nas ocorrências. Este último, o aporte jurídico-legal ou os recursos técnicos, é que lhe darão o suporte de conhecimento necessário para orientá-lo na sua maneira de agir (por exemplo, quando poderá entrar numa residência, mesmo sem o mandado judicial e sem a autorização de quem lá reside). São os recursos técnicos que o PM acionará no desempenho de sua atividade.

De acordo com o Manual Básico de Policiamento Ostensivo (1999), as técnicas mais utilizadas pelo policial militar são: abordagem de pessoas a pé; abordagem de veículo suspeito; busca pessoal (conhecida vulgarmente como ‘revista’ ou ‘baculejo’); desarmamento; condução de preso; perseguição; descrição e providências em local de crime. O policial se utiliza ainda de outros recursos que podem contribuir para a efetividade de sua ação, tais como os diálogos com a comunidade, palestras e orientações.

Ao refletir sobre o papel da polícia, Monjardet (2003, p. 15) sugere que esta trata de problemas humanos, quando sua solução necessita ou possa necessitar do emprego da força e, ‘na medida em que isso ocorra, no lugar e no momento em que tais problemas surgem. É isso que dá homogeneidade a atividades tão variadas [...]’. Assim, para que o policial possa realizar o seu trabalho com eficiência, é fundamental que aprenda a intervir nos mais distintos espaços, de modo que exerça sua autoridade como profissional dentro das prerrogativas que lhe conferem o poder de polícia, mas sem abusar desse poder, de maneira arbitrária ou autoritária.

Dessa forma, o policial militar é o agente público que, pela natureza do seu trabalho, pratica um contato direto, expressivo e inevitável com o cidadão comum, sendo, por isso, esperado dele o melhor atendimento e amparo institucional possíveis, em nome do que o Estado, por lei, é obrigado a prestar.

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar o método escolhido para execução desta pesquisa. Está dividido em quatro sessões: Caracterização da pesquisa, população da pesquisa, coleta de dados; tratamento para análise dos dados.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O referido trabalho pretende Analisar o Clima Organizacional de uma Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, de acordo com o Modelo de pesquisa proposto por Tamayo.

Gil (2002), afirma que pesquisas descritivas têm como objetivo primordial descrever as características de um determinado grupo ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis, abrangendo inúmeros estudos que podem ser classificados sob este título, porem um dos mais significativos é coleta padronizada de dados, tais como questionários e a observação sistemática. Bem como afirma que a pesquisa exploratória, busca o esclarecimento de problemas, possibilitando maior familiaridade e compreensão do investigador em relação ao mesmo, o que resulta no aprimoramento de ideias ou descobertas de intuições.

Ainda segundo Gil (2002), o estudo de caso é uma análise detalhada de um objeto de pesquisa, com o objetivo de ampliar o conhecimento relativo ao elemento avaliado.

Considerando-se o tema, os objetivos definidos e a justificativa em relação ao estudo de Caso do Clima Organizacional no âmbito de uma Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, pode-se dizer que a pesquisa realizada foi de natureza descritiva e exploratória.

3.2. POPULAÇÃO DA PESQUISA

A população dessa pesquisa compreende os policiais militares que compõe todo o efetivo da Companhia de Polícia Militar aqui estudada. O efetivo policial desta é constituído

de oficiais e praças, contabilizando um total aproximado de 54 policiais militares entre o efetivo a disposição para o serviço, e os que estão afastados temporariamente em razão de encontrar-se de férias, Licença Especial, a disposição da Junta médica desta instituição, ou outro destino diverso. Segundo Moresi (2003, p.29) “População (ou universo da pesquisa) é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.” Ainda segundo o mesmo autor “Amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (MORESI, 2003, p. 67). Em função destes policiais afastados temporariamente do serviço, não foi possível pesquisar na totalidade o efetivo policial pertencente a esta companhia de polícia militar, sendo possível a pesquisa com apenas 28 (vinte e oito) policiais, escolhendo-se realizar uma amostragem não probabilística acidental em que participaram da pesquisa os policiais que encontravam-se em exercício no período da coleta de dados. A Pesquisa foi então aplicada nos dias 18 e 19 de novembro de 2013, em uma Companhia de Polícia militar do Estado do Rio Grande do Norte, tendo o consentimento do Comandante desta. Porém não foi permitido divulgar o nome da companhia para que os policiais participantes não pudessem ser identificados.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada através de questionário. O questionário utilizado foi o modelo de Pesquisa de Clima Organizacional proposto por Tamayo (1999). Tal modelo compreende duas dimensões: a primeira que contém seis questões objetivas que avalia o perfil dos colaboradores; e a segunda com 28 questões objetivas que avalia o clima organizacional sob sete variáveis: Comprometimento, Condições de Trabalho, Comunicação, Liderança, Relacionamento Interpessoal, Compensação, e Reconhecimento. Ao todo o instrumento possui 34 questões objetivas.

O instrumento da pesquisa está organizado da seguinte forma: As Tabelas 1 e 2 a seguir apresentam respectivamente as variáveis referentes ao perfil do colaborador, e as variáveis referentes a avaliação do Clima organizacional, a qual como dito anteriormente, é composta por 28 frases afirmativas, que dividem-se em 7 blocos (fatores/dimensões) contendo 4 frases cada.

Quadro 01: Variáveis do questionário referentes ao perfil Socioeconômico

Item	Variável
1.1	Sexo
1.2	Faixa etária (idade em anos)
1.3	Estado Civil
1.4	Escolaridade
1.5	Faixa Salarial
1.6	Tempo de Serviço

Quadro 02: Variáveis do questionário referentes à Avaliação de Clima Organizacional segundo Tamayo.

Variável	Definição	Itens
Comprometimento	Avalia o Comprometimento dos Colaboradores perante a Organização.	Questões 1, 8, 15 e 22.
Condições de Trabalho	Avaliação do nível das Condições de Trabalho oferecidas pela a Organização aos seus Colaboradores.	Questões 2, 9, 16 e 23.
Comunicação	Nível de Comunicação que a Organização mantém com os seus Colaboradores.	Questões 3, 10, 17 e 24.
Liderança	Avaliação do nível de Liderança do Chefe Superior da Organização sob a percepção dos Colaboradores.	Questões 4, 11, 18 e 25.
Relacionamento Interpessoal	Avalia o nível de relação entre os Colaboradores.	Questões 5, 12, 29 e 26.
Compensação	Nível de Compensação que a Organização oferece aos seus Colaboradores sob a ótica dos mesmos.	Questões 6, 13, 20 e 27.
Reconhecimento	Avalia o nível de Reconhecimento que a Organização faz dos seus Colaboradores.	Questões 7, 14, 21 e 28.

Fonte: Bertuleza, 2013, p. 44

4.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados foram utilizadas técnicas quantitativas da estatística descritiva com o suporte do softwerwe Exel. Foi elaborado um banco de dados com a tabulação do questionário e em seguida foram aplicadas as técnicas como cálculo de frequência e outras

que resultaram na construção de tabelas e gráficos, possibilitando a interpretação dos dados, o que será apresentado no capítulo 4 referente aos resultados da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

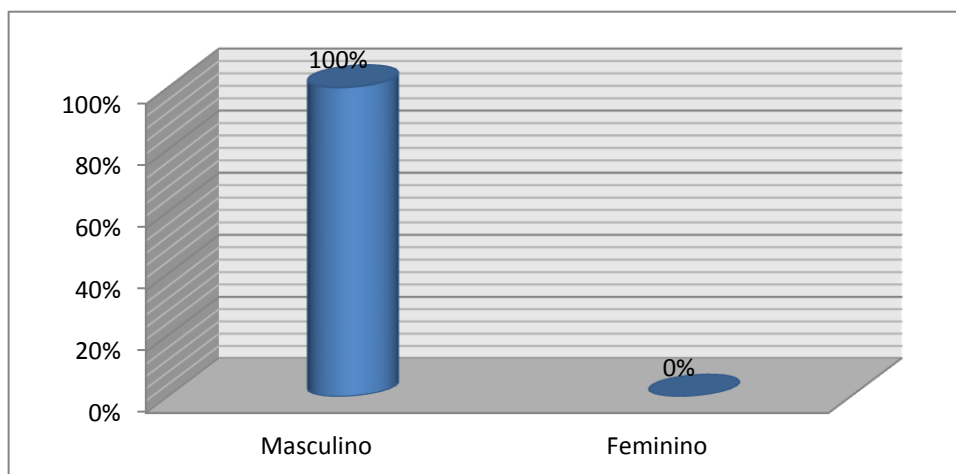
Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, descrevendo primeiramente o perfil dos pesquisados para em seguida mostrar os resultados referentes à análise do clima organizacional da companhia de polícia militar em avaliação.

4.1. PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

4.1.1 Sexo dos Policiais Militares da Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

Tendo em vista a Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte não abrir concurso público para investidura dos seus cargos por indivíduos do sexo feminino desde o ano de 2004, esta companhia de Polícia Militar não conta com nenhum policial do sexo feminino em seu efetivo. Conseqüentemente todos os entrevistados, ou seja, 100%, são do sexo masculino, como ilustra o gráfico 1, logo abaixo.

Gráfico 01: Efetivo Policial Militar da Companhia da PM do Estado do Rio Grande do Norte por sexo.

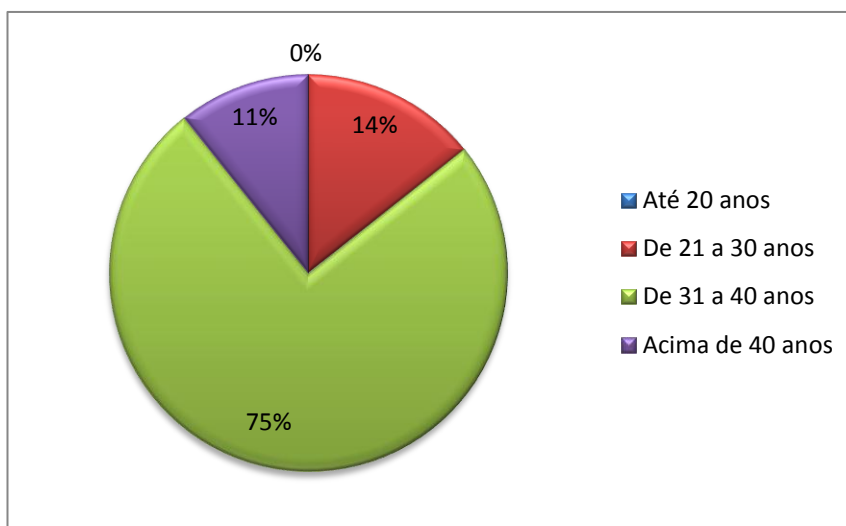


Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro-2013.

4.1.2 Faixa etária dos Policiais Militares desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

Os Policiais Militares desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte apresentam idades entre 28 e 45 anos, tendo a maior concentração nas faixas dos 31 a 40 anos, representando assim, 75% do total, caracterizando a predominância de Policiais até certo ponto jovens, conforme demonstra o Gráfico 2 abaixo.

Gráfico 02: Faixa etária dos PM's desta Companhia da PM do Estado do Rio Grande do Norte.



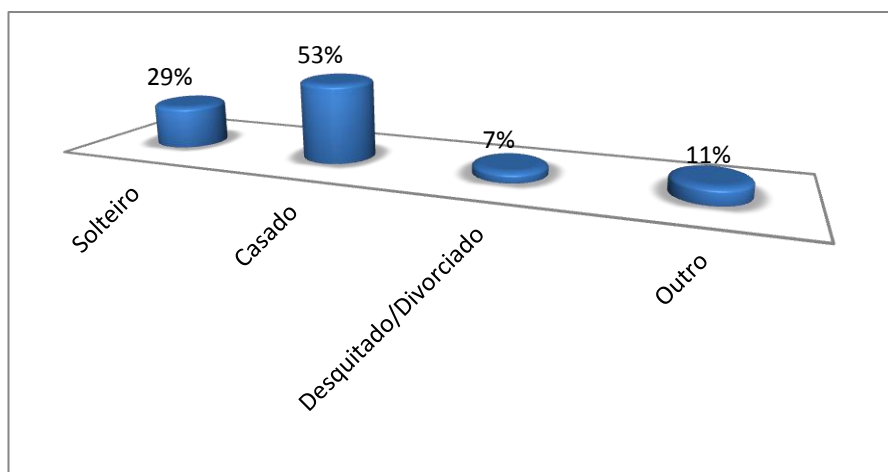
Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro-2013.

O último concurso público para investidura nos cargos da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte até esta data, ocorreu no ano de 2006, onde o edital previa que a idade mínima para ingresso nos quadros da Polícia Militar seria de 19 anos de idade. Por esta razão não há na Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte policiais com idade inferior a 26 anos.

4.1.3 Estado civil dos Policiais Militares desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

No item referente ao Estado civil dos Policiais Militares desta Companhia, a pesquisa revela que a maioria, 53% dos policiais são Casados, que 29% são Solteiros, 11% encontram-se em outra situação, e apenas 7% se encontram Desquitados ou Divorciados, conforme mostra o gráfico 3 a seguir.

Gráfico 03: Estado civil dos PM's desta Companhia da PM do Estado do Rio Grande do Norte.

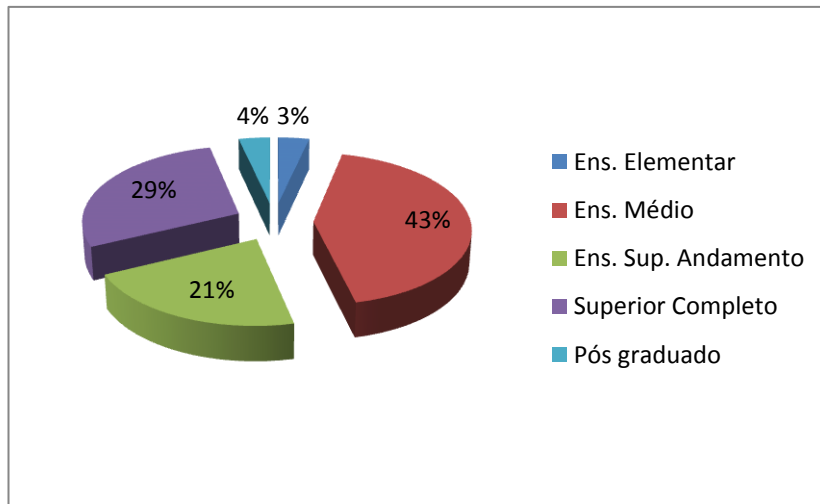


Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro-2013.

4.1.4 Grau de instrução dos Policiais Militares desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

Segundo o gráfico 4, abaixo, que representa o Grau de Instrução dos Policiais Militares desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, percebemos que 93% dos policiais estão entre o ensino médio concluído e o curso de pós graduação. Estando 43% com sua formação acadêmica em andamento, e apenas 3% só com o ensino elementar (porcentagem esta que corresponde apenas a um policial entrevistado).

Gráfico 04: Grau de Instrução dos PM's desta Companhia da PM do Estado do Rio Grande do Norte.

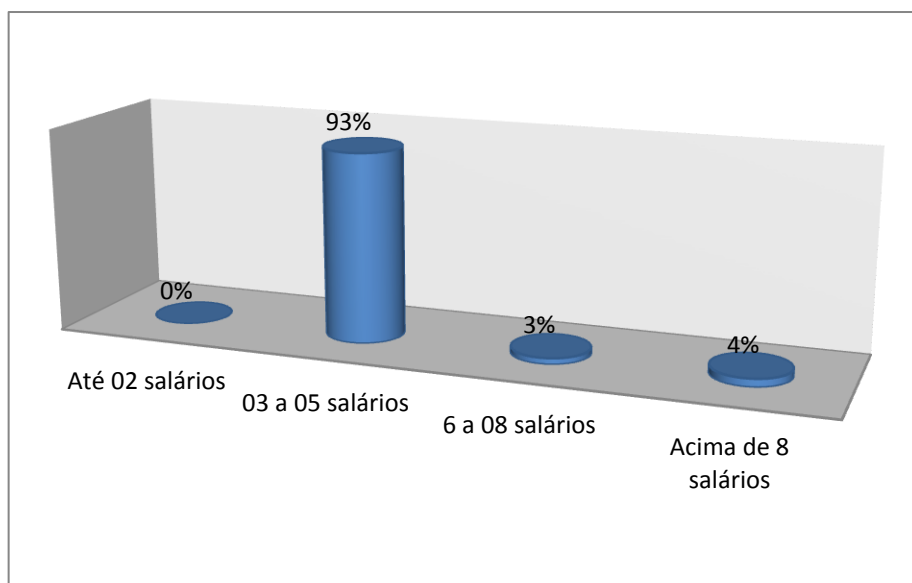


Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro-2013.

4.1.5 Faixa salarial dos Policiais Militares desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

O Gráfico 5 abaixo representa o item que analisa a faixa salarial dos Policiais Militares desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte. O mesmo traz a informação de que a maioria dos Policiais recebem entre três e cinco salários mínimos, (valor correspondente ao salário base da graduação de Soldado). Enquanto um mínimo de policiais representados por 7% dos entrevistados recebe acima de seis salários mínimos (valores correspondentes a graduação de sargentos e oficiais). Ou seja 93% do efetivo pertencente a esta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte está hoje na graduação de Soldado.

Gráfico 05: Faixa Salarial dos PM1s desta Companhia da PM do Estado do Rio Grande do Norte.

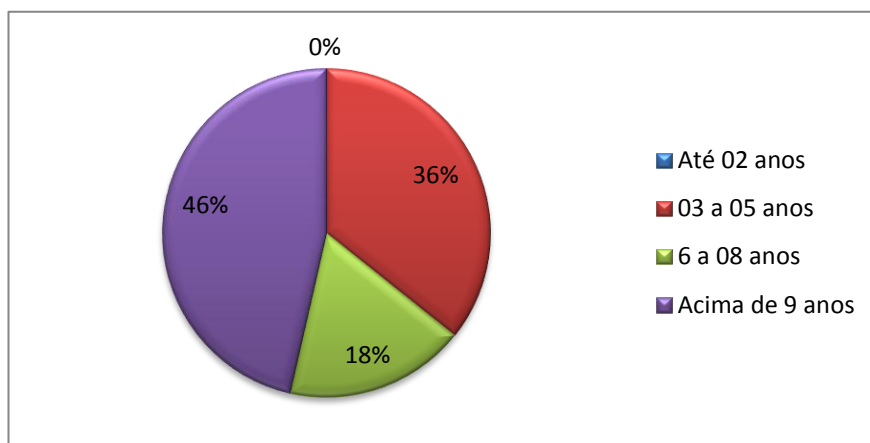


Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro-2013.

4.1.6 Tempo de Serviço dos Policiais Militares desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

O item que avalia o Tempo de serviço dos Policiais Militares desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, conforme demonstra o gráfico 6 abaixo, mostra que em sua maioria, 46% dos policiais entrevistados, possuem mais de nove anos de serviço prestados a instituição, e a conhecem o suficiente para ceder informações para esta pesquisa. Percebe-se também entre os entrevistados que não há nenhum policial com menos de três anos de serviço, o que deixa visível a falta de renovação nos quadros de pessoal da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

Gráfico 06: Tempo de serviço dos PM's desta Companhia da PM do Estado do Rio Grande do Norte.



Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro-2013.

4.2. ÍNDICES DE SATISFAÇÃO DOS POLICIAIS MILITARES DESTA COMPANHIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

A apresentação dos resultados será feita dividida em grupos de itens, de acordo com a variável analisada. Cada grupo de itens possui quatro frases afirmativas, com cinco opções de resposta: Concordo Totalmente (CT), Concordo Parcialmente (CP), Nunca Observado (NO), Discordo Parcialmente (DP), e Discordo Totalmente (DT). Em seguida será apresentada uma Média simplificada dos percentuais de resposta para cada grupo de itens, sendo contabilizado a média dos que responderam Concordo Totalmente (CT), ou Concordo Parcialmente (CP) em um único percentual correspondendo ao grau de satisfação, e a média dos que responderam Nunca Observado (NO), Discordo Parcialmente (DP), e Discordo Totalmente (DT) também em um único percentual correspondendo ao grau de insatisfação dos entrevistados.

4.2.1 Nível de comprometimento dos Policiais Militares desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

O conjunto de itens de números: 1, 8, 15, e 22, os quais fazem parte do questionário de pesquisa aqui utilizado, foi utilizado para analisar a percepção dos Policiais Militares desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, em relação a variável Comprometimento.

A tabela 3 abaixo mostra a porcentagem de respostas que cada afirmativa da variável Comprometimento obteve na pesquisa.

Quadro 03: Respostas das afirmativas da Variável Comprometimento.

Item/Afirmativa	Comprometimento	C. T.	C. P.	N. O.	D. P.	D. T.
1	Eu sinto orgulho de Trabalhar nesta Companhia de Polícia Militar.	25%	28%	0%	29%	18%
8	Esta Companhia de Polícia Militar é um ótimo lugar para se trabalhar.	7%	18%	0%	36%	39%
15	Não me passa pela cabeça sair da PM/RN.	18%	11%	0%	14%	57%
22	Esta Companhia de Polícia Militar contribui para o desenvolvimento da minha Cidade.	13%	13%	0%	21%	53%
	Média percentual para cada resposta deste grupo de itens.	16%	18%	0%	25%	42%

Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro-2013.

Ao avaliar as respostas as afirmativas que avaliam o nível de comprometimento, temos no item 1, o qual trata do orgulho de se trabalhar na Polícia Militar do Estado do Rio grande do Norte, a maior porcentagem de respostas positivas. Contando-se com a soma dos que dizem Concordar Totalmente (CT), e Concordar Parcialmente (CP), chegando a 53% dos entrevistados, contra 47% da soma dos que dizem Discordar Parcialmente (DP), e Discordar

Totalmente (DT). Porém a proximidade dos percentuais demonstra que existe uma divisão quase que igualitária dos que sentem orgulho de trabalhar na Polícia Militar, e dos que não sentem esse orgulho.

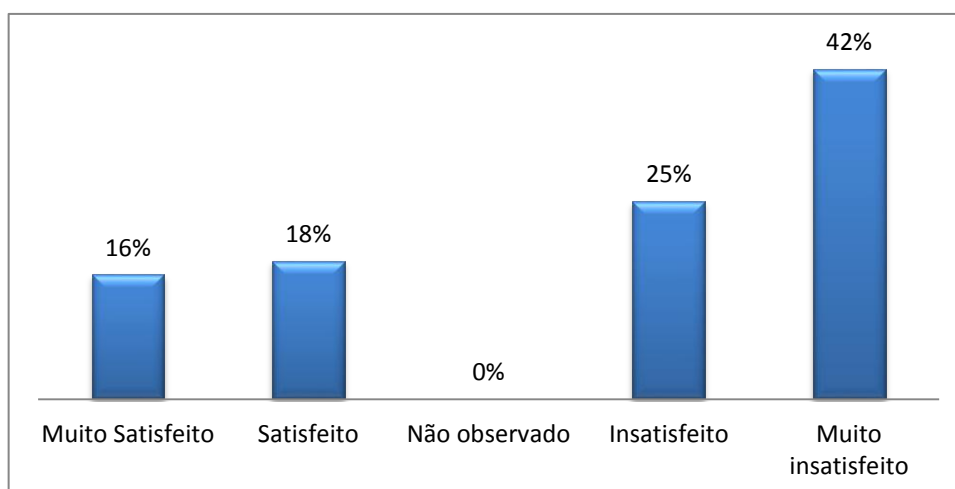
Com relação ao item 8, o qual afirma que a Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte é um ótimo lugar para se trabalhar, verifica-se que 75% dos entrevistados dizem Discordar Parcialmente (DP), e Discordar Totalmente (DT). Transparecendo que a maioria esmagadora dos entrevistados não nota a instituição como bom lugar para se trabalhar.

A afirmativa do item 15, a qual diz que o Policial não pensa em sair da instituição, obteve 69% dos resultados afirmando que Discorda Parcialmente (DP), e Discorda Totalmente (DT). Ou seja, mais da metade dos entrevistados demonstraram o interesse em sair da instituição.

Quanto ao item 22, que afirma a Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte contribui para o desenvolvimento da minha Cidade, observa-se que 74% dos entrevistados Discorda Parcialmente (DP), e Discorda Totalmente (DT). Concluindo-se que por algum motivo, na visão deles, a instituição não está cumprindo seu papel de contribuição no desenvolvimento da cidade.

Abaixo, no Gráfico de número 7, está demonstrado as médias percentuais gerais de Satisfação e Insatisfação da variável Comprometimento.

Gráfico 07: Média dos percentuais gerais de Satisfação e Insatisfação da variável Comprometimento.



Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro -2013.

4.2.2 Nível das condições de trabalho dos Policiais Militares desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte

O nível das condições de trabalho desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte foi avaliado através das afirmativas do conjunto de ítems: 2, 9, 16, e 23.

No ítem de número 2, a afirmativa questiona se as condições de trabalho oferecidas nesta companhia de Polícia Militar ao seu efetivo são satisfatórias. Nesta questão 32% dos entrevistados respondeu que Discorda Parcialmente (DP), e 57% que Discorda Totalmente (DT), chegando-se a soma de 89% de insatisfação do efetivo em relação as condições de trabalho oferecidas pela instituição.

O ítem 9, o qual afirma que as medidas de segurança adotadas nesta companhia de Polícia Militar são adequadas para a execução do trabalho, foi identificado que apenas 14% dos entrevistados diz Concordar Parcialmente (CP) com tal afirmação, enquanto 47% dizem Discordar Parcialmente (DP), e 39% Discorda Totalmente (DT). A maioria de 86% dos entrevistados atesta sua insatisfação em relação as medidas segurança oferecidas pela instituição para a execução do seu serviço.

O resultado obtido no ítem 16 que corresponde a afirmativa que esta Companhia de Polícia Militar adota práticas de promoção a Saúde no ambiente de trabalho, chamou muita atenção por apresentar 82% dos entrevistados respondendo que Discorda Totalmente (DT) desta afirmativa.

O ítem 23 que afirma sobre o programa de qualidade trazer melhorias para o trabalho dos funcionários, obtivemos o absoluto resultado de 100% dos entrevistados respondendo que Nunca Observou (NO) tal prática dentro desta Companhia de Polícia Militar.

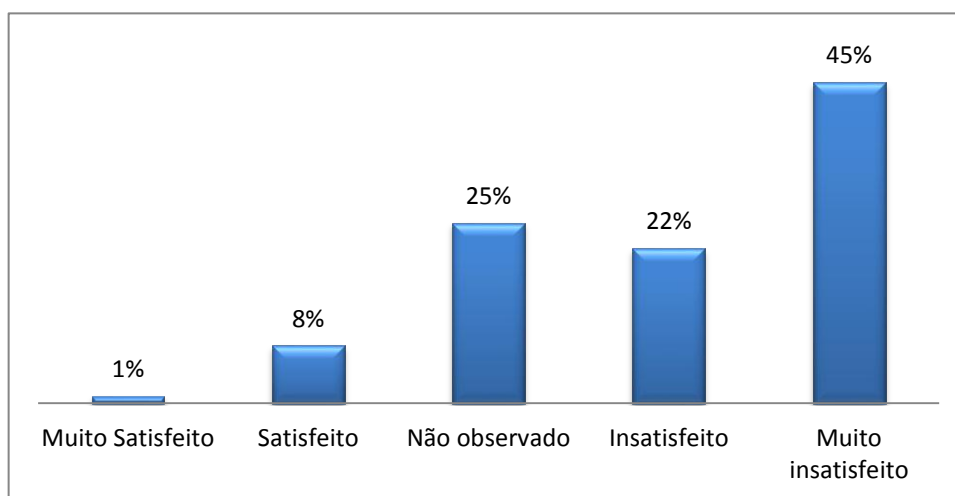
A tabela 4, abaixo, mostra a porcentagem de respostas que cada afirmativa da variável Condições de trabalho obteve na avaliação.

Quadro 04: Respostas das afirmativas da Variável Condições de trabalho.

Frase	Condições de Trabalho	C. T.	C. P.	N. O.	D. P.	D. T.
2	Nesta Companhia de Polícia Militar as condições de trabalho (espaço físico, iluminação, calor, odor, ventilação, layout, móveis e utensílios) são satisfatórias.	0%	11%	0%	32%	57%
9	As medidas de segurança adotadas são adequadas para a execução do meu trabalho.	0%	14%	0%	47%	39%
16	Nesta Companhia de Polícia Militar são adotadas práticas para promover Saúde no ambiente de trabalho.	4%	7%	0%	7%	82%
23	O programa de qualidade trouxe melhorias para o meu trabalho.	0%	0%	100%	0%	0%
	Média percentual para cada resposta deste grupo de itens	1%	8%	25%	22%	45%

Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro-2013.

Abaixo, no Gráfico de número 8, está demonstrado as médias percentuais gerais de Satisfação e Insatisfação da Variável Condições de trabalho.

Gráfico 08: Média dos percentuais gerais de Satisfação e Insatisfação da variável Condições de Trabalho.

Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro-2013.

4.2.3 Nível de comunicação desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte para com seu efetivo.

Para avaliação da variável Comunicação desta Companhia de Polícia Militar para com seu efetivo, tivemos a análise das respostas dos entrevistados as afirmativas do conjunto de itens: 3, 10, 17 e 24.

A afirmativa do item de número 3, a qual diz que esta Companhia de Polícia Militar costuma manter seu efetivo bem informado sobre os assuntos do seu trabalho, apresenta um índice de 39% dos entrevistados afirmando que Discorda Parcialmente (DP), e 36% que Discorda Totalmente (DT), isto é, 75% destes não concordam que esta Companhia de Polícia Militar sobre os mantém informados dos assuntos relacionados ao seu trabalho.

O item 10, que traz a afirmativa de que o colaborador recebe todas as informações e orientações que necessita para seu trabalho, temos que apenas 21% dos entrevistados dizem concordar seja Totalmente ou parcialmente com tal afirmação, enquanto 79% diz discordar parcialmente ou totalmente de tal afirmativa. Ou seja, percebemos que a grande maioria do efetivo desta companhia se sente mal orientado para seu serviço diário.

No item 17 que corresponde se a afirmação que nesta Companhia de Polícia Militar ocorrem reuniões suficientes para que todos possam trocar experiências, tivemos o resultado de 78% dos pesquisados afirmando que discorda parcialmente ou totalmente, contra 22% que concordam parcialmente ou totalmente. Tal resultado pode estar ligado ao fato das instituições militares ainda guardarem a cultura da imposição de ordens, independente de opiniões oriundas de subordinados.

O item 24, que afirma que o efetivo desta Companhia de Polícia Militar sabe claramente o que pode ou não dentro dela, foi obtido um resultado bastante dividido. Onde 46% dos pesquisados dizem concordar parcialmente ou totalmente com tal afirmação, enquanto 54% dizem discordar parcialmente ou totalmente.

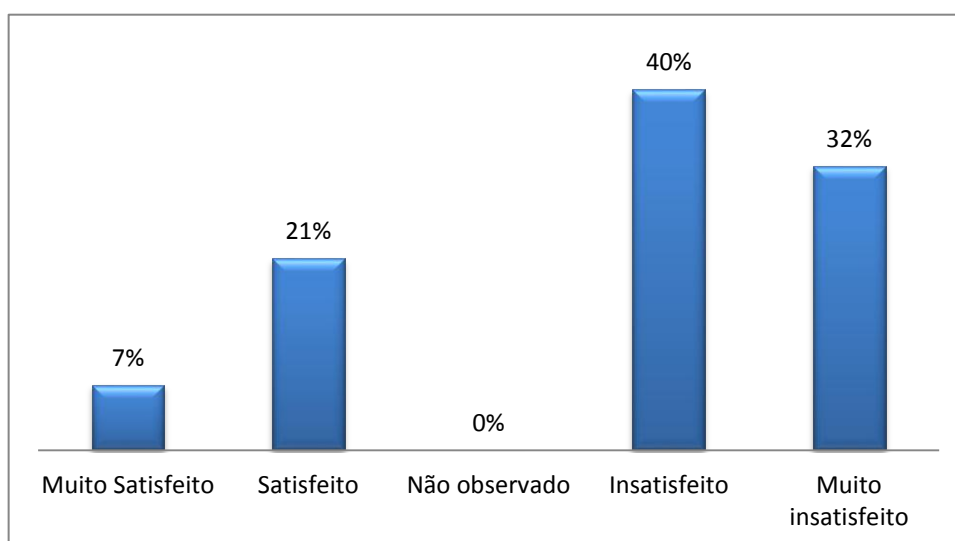
A tabela 5, abaixo, mostra a porcentagem de respostas que cada afirmativa da variável Comunicação obteve na avaliação.

Quadro 05: Respostas das afirmativas da Variável Comunicação.

Frase	Comunicação	C. T.	C. P.	N. O.	D. P.	D. T.
3	Esta Companhia de Polícia Militar costuma manter seus colaboradores bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho.	4%	21%	0%	39%	36%
10	Eu recebo todas as informações e orientações de que preciso para realizar meu trabalho.	3%	18%	0%	43%	36%
17	Nesta Companhia de Polícia Militar ocorrem reuniões suficientes para que eu possa trocar ideias e dar sugestões.	4%	18%	0%	53%	25%
24	Sei claramente o que posso ou não fazer dentro desta Companhia de Polícia Militar	18%	28%	0%	25%	29%
	Média percentual para cada resposta deste grupo de itens	7%	21%	0%	40%	32%

Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro-2013.

Abaixo, no Gráfico de número 9, está demonstrado as médias percentuais gerais de Satisfação e Insatisfação da variável Comunicação.

Gráfico 09: Média dos percentuais gerais de Satisfação e Insatisfação da variável Comunicação.

Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro-2013.

4.2.4 Nível de liderança do comandante imediato do efetivo desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

Para o diagnóstico da visão do efetivo desta Companhia de Militar, frente a variável Liderança do seu comandante imediato, foram utilizadas as afirmativas do conjunto de ítems: 4, 11, 18 e 25.

Na afirmativa de número 4, que diz que o comandante imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele, obtivemos resultados divididos meio a meio. Onde 50% dos pesquisados responderam que concordam totalmente ou parcialmente, e 50% respondeu que discorda parcialmente, ou totalmente de tal afirmação.

A afirmativa 11, que menciona se comandante imediato é justo nas críticas e elogios dos seus subordinados, 47% destes, responderam que concordam seja parcialmente ou totalmente, que seu comandante imediato é justo sim tanto nas críticas quanto nos elogios que o mesmo faz em relação ao trabalho de cada um. E 53% discordam de tal item, isto é, afirmam que não concordam que o seu comandante imediato é justo nas críticas e elogios.

No ítem de número 18, que corresponde a afirmativa que o comandante imediato é capaz de solucionar os problemas de relações que surgem no grupo de trabalho, tivemos o resultado de apenas 11% dos entrevistados concordando plenamente com tal quesito, 36% que concordam parcialmente, e 53% que discordam parcialmente ou totalmente.

E o ítem de número 25, que afirma que o comandante imediato sabe incentivar e entusiasmar a todos que trabalham consigo, teve 46% discordando totalmente de tal afirmativa, 25% que discordam parcialmente, e 29% que dizem concordar parcialmente ou totalmente.

A tabela 6, abaixo, mostra a porcentagem de respostas que cada afirmativa da variável Liderança obteve na avaliação.

Quadro 06: Respostas das afirmativas da Variável Liderança.

Frase	Liderança	C. T.	C. P.	N. O.	D. P.	D. T.
4	Meu comandante imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele.	11%	39%	0%	25%	25%
11	Meu comandante imediato é justo nas críticas e nos elogios que faz ao meu trabalho.	18%	29%	0%	21%	32%
18	Meu comandante imediato é uma pessoa capaz de solucionar os problemas de relacionamento que surgem no meu grupo de trabalho.	11%	36%	0%	28%	25%
25	Meu comandante imediato sabe incentivar e entusiasmar as pessoas que trabalham com ele.	4%	25%	0%	25%	46%
	Média percentual para cada resposta deste grupo de itens	11%	32%	0%	25%	32%

Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro-2013.

Abaixo, no Gráfico de número 10, está demonstrado as médias percentuais gerais de Satisfação e Insatisfação da variável Liderança.

Gráfico 10: Média dos percentuais gerais de Satisfação e Insatisfação da variável Liderança.

Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro -2013.

4.2.5 Nível do relacionamento interpessoal do efetivo desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

Para avaliar o nível de Relacionamento interpessoal entre efetivo desta Companhia de Polícia Militar, utilizou-se as afirmativas dos itens de números: 5, 12, 19 e 26.

No item de número 5, a qual se afirma que dentro desta Companhia de Polícia Militar as pessoas se respeitam e se ajudam na realização de suas tarefas, obtívemos índice de satisfação de 38% dos pesquisados concordando parcialmente de tal afirmação, enquanto 62% responderam que discordam parcialmente ou totalmente.

O item 12, que afirma que dentro desta Companhia de Polícia Militar as pessoas se dão bem um com outro, 54% dos pesquisados responderam que sim, concordam totalmente que se dão bem um com outro, outros 32% concordam parcialmente, e apenas 14% dizem discordar parcialmente ou totalmente de tal afirmação.

No item 19, que afirma que as pessoas dentro desta Companhia de Polícia Militar tem um bom relacionamento e são cordiais entre si, tivemos o resultado de 4% que concordam totalmente, 68% concordando parcialmente com tal quesito, e 28% que discordam seja parcialmente ou totalmente.

A afirmativa do item de número 26, que fala que os indivíduos costumam ajudar os seus colegas na realização do trabalho, 79% dos pesquisados concordam seja parcialmente ou totalmente com tal afirmativa, enquanto apenas 21% discorda parcialmente.

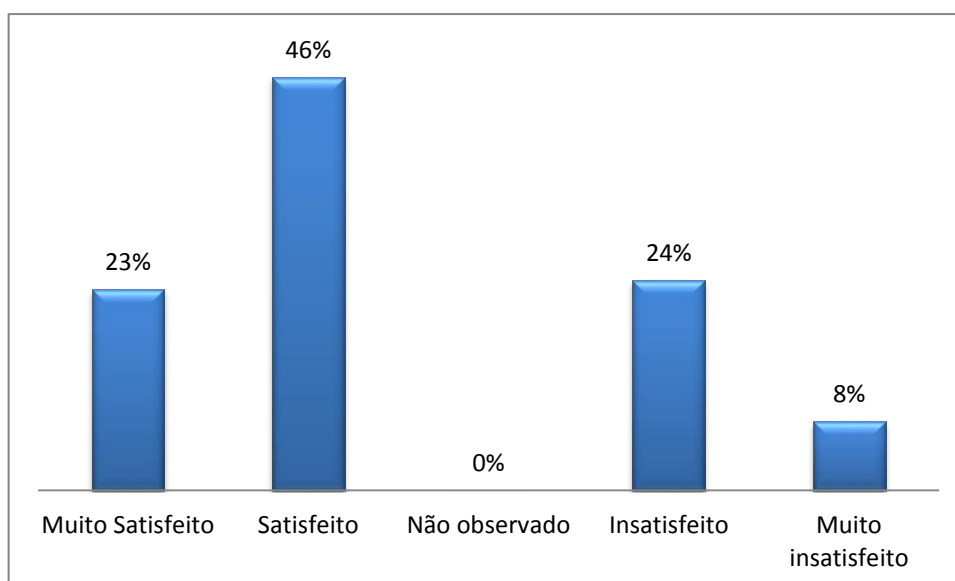
A tabela 7, abaixo, mostra a porcentagem de respostas que cada afirmativa da variável Relacionamento interpessoal obteve na avaliação.

Quadro 07: Respostas das afirmativas da variável Relacionamento interpessoal.

Frase	Relacionamento Interpessoal	C. T.	C. P.	N. O.	D. P.	D. T.
5	Nesta Companhia de Polícia Militar as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas.	0%	38%	0%	45%	17%
12	Eu me dou bem com os meus colegas de trabalho.	54%	32%	0%	7%	7%
19	Nesta Companhia de Polícia Militar as pessoas têm um bom relacionamento e são cordiais entre si.	4%	68%	0%	21%	7%
26	Costumo ajudar meus colegas na realização de seu trabalho.	32%	47%	0%	21%	0%
	Média percentual para cada resposta deste grupo de itens	23%	46%	0%	24%	8%

Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro.-2013.

Abaixo, no Gráfico de número 11, está demonstrado as médias percentuais gerais de Satisfação e Insatisfação da variável Relacionamento interpessoal.

Gráfico 11: Média dos percentuais gerais de Satisfação e Insatisfação da variável Relacionamento Interpessoal.

Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro-2013.

4.2.6 Nível de compensação do efetivo desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

Para avaliar o nível de Compensação do efetivo perante os benefícios concedidos por esta Companhia de Polícia Militar, foi utilizado as afirmativas dos itens de números: 6, 13, 20 e 27.

Na afirmativa do item de número 6, que diz que a remuneração recebida é justa em relação ao trabalho realizado, apenas 7% dos pesquisados dizem concordar parcialmente ou totalmente, enquanto 18% diz discordar parcialmente, e a maioria de 75% dos pesquisados diz discordar totalmente de tal afirmação.

A afirmativa no item de número 13, que menciona a satisfação do efetivo com relação os benefícios sociais concedidos por esta Companhia de Polícia Militar, apenas 11% respondeu que concordam parcialmente, e os outros 89% dos pesquisados dizem discordar seja parcialmente ou totalmente de estarem satisfeitos com os benefícios sociais concedidos por esta Companhia de Polícia Militar.

Na afirmação do item de número 20, que trata desta Companhia de Polícia Militar se preocupar com a qualidade de vida dos seus colaboradores e familiares, tivemos o resultado de 89% dos entrevistados discordando totalmente de que existe esse tipo de preocupação por parte da companhia, 7% que discordam parcialmente, e apenas 4% que concordam parcialmente.

E na afirmativa do item de número 27, que faz menção da existência de critérios definidos de remuneração na empresa, 75% dos pesquisados concordam seja parcialmente ou totalmente, enquanto 25% discordam parcialmente ou totalmente.

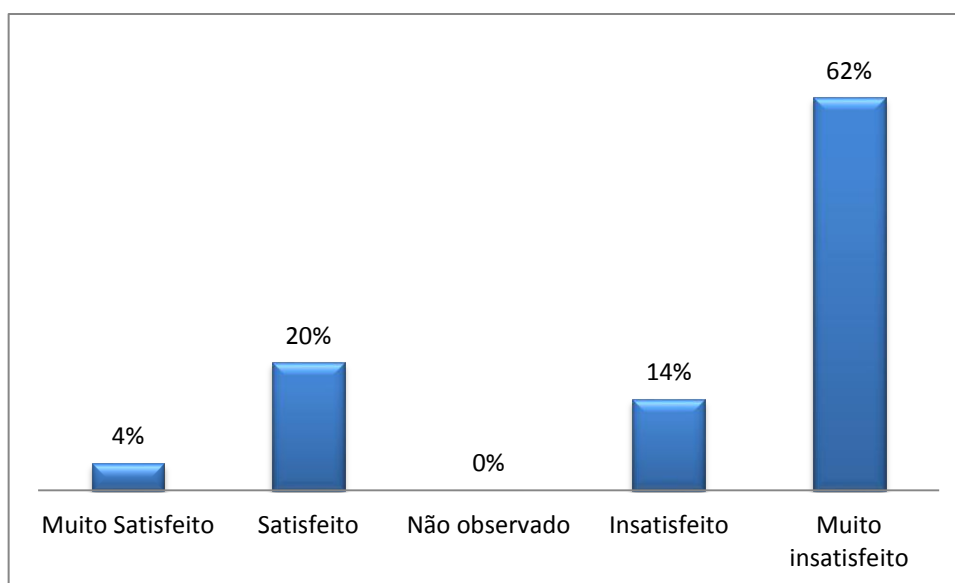
A tabela 8, abaixo, mostra a porcentagem de respostas que cada afirmativa que a variável Compensação obteve na avaliação.

Quadro 08: Respostas das afirmativas da Variável Compensação.

Frase	Compensação	C. T.	C. P.	N. O.	D. P.	D. T.
6	A minha remuneração é justa em relação ao trabalho que eu faço.	3%	4%	0%	18%	75%
13	Eu me sinto satisfeito com os benefícios sociais concedidos por esta Companhia de Polícia Militar	0%	11%	0%	14%	75%
20	Em minha opinião, esta Companhia de Polícia Militar se preocupa com a qualidade de Vida de seus colaboradores e de sua Família.	0%	4%	0%	7%	89%
27	Nesta Companhia de Polícia Militar existem critérios definidos de remuneração	14%	61%	0%	18%	7%
	Média percentual para cada resposta deste grupo de itens	4%	20%	0%	14%	62%

Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro-2013.

Abaixo, no Gráfico de número 12, está demonstrado as médias percentuais gerais de Satisfação e Insatisfação da variável Compensação.

Gráfico 12: Média dos percentuais gerais de Satisfação e Insatisfação da variável Compensação.

Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro -2013.

4.2.7 Nível de reconhecimento do efetivo desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte.

Para diagnosticar o nível de Reconhecimento desta Companhia de Polícia Militar em relação aos seu efetivo, foi utilizado as afirmativas dos ítems de números: 7, 14, 21 e 28.

No ítem de numero 7, o qual afirma o reconhecimento e valorização desta Companhia de Polícia Militar diante do trabalho do seu efetivo, os pesquisados mostraram-se muito insatisfeitos, uma vez que 64% responderam discordar totalmente de tal afirmação, e outros 32% discordam parcialmente. Enquanto apenas 4% discorda, dizendo concordar parcialmente com a afirmativa.

A afirmação do ítem 14, que faz menção que o efetivo desta Companhia de Polícia Militar é reconhecido e recompensado de forma diferenciada de acordo com sua contribuição, 61% dos pesquisados mostraram discordar totalmente desta questão, como também 23% discordam parcialmente. Restando apenas 16% dos pesquisados que concordam parcialmente com tal afirmação.

No ítem de número 21, que afirma a preocupação que esta Companhia de Polícia Militar tem em qualificar e proporcionar crescimento profissional aos seus colaboradores, tivemos o resultado de a maioria de 71% dos pesquisados discordando totalmente, mais 18% discordando parcialmente, somando 89% dos que discordam de tal afirmação.

A afirmativa do ítem 28, a qual fala que o efetivo desta Companhia de Polícia Militar sente-se bem com a tarefa que lhe foi dada, 44% dos entrevistados dizem concordar, seja totalmente ou parcialmente, em detrimento aos outros 60% dos que responderam discordar parcialmente ou totalmente desta afirmativa.

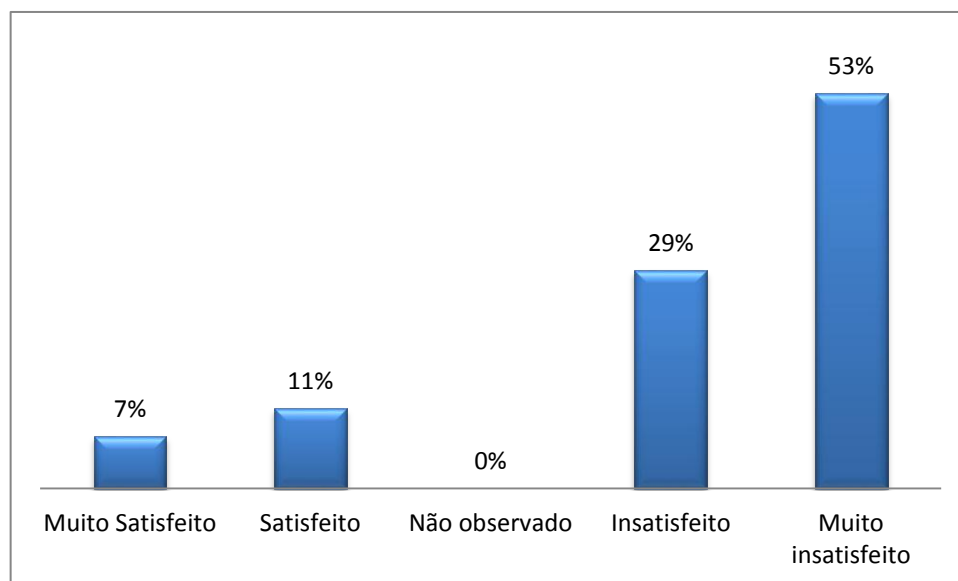
A tabela 9 abaixo, explica melhor as respostas obtidas na realização da pesquisa, onde cada um dos pesquisados responderam sobre cada afirmativa do grupo de ítems referente ao fator Reconhecimento.

Quadro 09: Respostas das afirmativas da Variável Reconhecimento.

Frases	Reconhecimento	C. T.	C. P.	N. O.	D. P.	D. T.
7	Esta Companhia de Polícia Militar reconhece e valoriza o meu trabalho.	0%	4%	0%	32%	64%
14	Nesta Companhia de Polícia Militar os empregados são reconhecidos e recompensados de forma diferenciada, de acordo com sua contribuição.	0%	16%	0%	23%	61%
21	Sinto que esta Companhia de Polícia Militar se preocupa em qualificar e proporcionar crescimento profissional aos seus colaboradores.	0%	11%	0%	18%	71%
28	Eu me sinto bem realizando a tarefa que me foi delegada.	28%	12%	0%	44%	16%
	Média percentual para cada resposta deste grupo de itens	7%	11%	0%	29%	53%

Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro-2013.

Abaixo, no Gráfico de número 13, está demonstrado as médias percentuais gerais de Satisfação e Insatisfação da variável Reconhecimento.

Gráfico 13: Média dos percentuais gerais de Satisfação e Insatisfação da variável Reconhecimento.

Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro-2013.

4.3 CLASSIFICAÇÃO GERAL DAS VARIÁVEIS EM RELAÇÃO AOS ÍNDICES DE SATISFAÇÃO.

Ao tratar os números obtidos na pesquisa, podemos avaliar de forma geral as variáveis apresentadas pelo questionário.

Concluimos que a melhor média de índices de Satisfação obtidos foi no conjunto de itens referentes a variável *Relacionamento Interpessoal*, isto é, o efetivo desta Companhia de Polícia Militar, ao apresentar o significativo resultado de 69% de Satisfação geral (soma dos percentuais dos que dizem satisfeitos e muito satisfeitos), contra 31% de insatisfação (soma dos percentuais dos que se dizem insatisfeitos e muito insatisfeitos), se diz satisfeito no tocante a relação desenvolvida entre os indivíduos dentro desta, na forma como se estabelece a comunicação entre eles, e na interação e habilidade de saber aceitar as pessoas como elas são. Sendo esta variável da pesquisa a única em que as médias dos índices de satisfação ultrapassaram o média dos índices de insatisfação.

Apesar de ser a segunda melhor média de satisfação observada na pesquisa, e haver obtido 43% de avaliação positiva (soma dos percentuais dos que dizem satisfeitos e muito satisfeitos), o fator *Liderança* também contou com 57% dos pesquisados insatisfeitos (soma dos percentuais dos que se dizem insatisfeitos e muito insatisfeitos). O efetivo desta companhia de Polícia Militar transparece através dos dados da pesquisa, que sente falta de um líder que realmente faça com que o efetivo trabalhe em equipe e gere os resultados desejados pela instituição. Um líder que possua habilidades como capacidade de motivar e influenciar as pessoas que trabalham com ele e qualidades como dedicação, equilíbrio e vocação.

Continuando a classificação geral das variáveis passamos a notar que as demais variáveis alcançaram níveis de satisfação alcançando no máximo um terço dos pesquisados. O que pode ser motivo de grande preocupação para a organização pesquisada.

Ficando com a terceira melhor média de índices, tivemos o fator *Comprometimento*, com apenas 33% de satisfação positiva (soma dos percentuais dos que dizem satisfeitos e muito satisfeitos) por parte do efetivo, e 67% de insatisfação (soma dos percentuais dos que se dizem insatisfeitos e muito insatisfeitos). Mesmo com um terço de avaliação positiva, os Policiais militares entrevistados demonstram estar bastante insatisfeitos com o local que trabalham, com a contribuição do seu trabalho para a cidade, e a grande maioria diz passar pela cabeça sair da instituição.

A variável *Comunicação*, foi a quarta média na classificação geral, com 28% de satisfação (soma dos percentuais dos que se dizem satisfeitos e muito satisfeitos) por parte do efetivo desta Companhia de Polícia Militar, contra 72% de insatisfação dos pesquisados (soma dos percentuais dos que se dizem insatisfeitos e muito insatisfeitos). Concluindo-se através destes números que os assuntos relacionados ao trabalho, informações e orientações, bem como reuniões para discutir o serviço, são insuficientes para o bom andamento do serviço dentro desta unidade de Polícia Militar.

A quinta média na classificação geral das variáveis foi para variável *Compensação*, que obteve 76% de avaliação de satisfação negativa (soma dos percentuais dos que se dizem insatisfeitos e muito insatisfeitos), e 24% positiva (soma dos percentuais dos que se dizem satisfeitos e muito satisfeitos). Os entrevistados transparecem que estão insatisfeitos, com sua remuneração em relação a função que exercem, e também com as formas que esta Companhia de Polícia Militar os assiste com algum tipo de benefício social, ou se preocupa com a qualidade de vida destes e de sua família.

A variável *Reconhecimento*, ficou com a segunda pior média, em sexto lugar na classificação geral, obtendo 82% de insatisfação por parte do efetivo pesquisado (soma dos percentuais dos que se dizem insatisfeitos e muito insatisfeitos), e apenas 18% de satisfação (soma dos percentuais dos que se dizem satisfeitos e muito satisfeitos). Fica notório que na ótica da maioria dos Policiais Militares pesquisados, esta companhia de Polícia Militar não reconhece, ou tão pouco valoriza seu trabalho, e que as recompensas, e qualificação para crescimento profissional estão longe de serem satisfatórias.

Por fim a variável que alcançou o menor índice de satisfação por parte dos entrevistados, foi a variável *Condições de Trabalho*. Apenas com 9% dos entrevistados se dizendo satisfeitos (soma dos percentuais dos que se dizem satisfeitos e muito satisfeitos), contra 66% que se dizem insatisfeitos (soma dos percentuais dos que se dizem insatisfeitos e muito insatisfeitos), mais outros 25% que dizem não observar práticas de qualidade para melhorias no seu trabalho. O efetivo pesquisado nesta Companhia de Polícia Militar, mostrou-se muito insatisfeito com as condições físicas de seu ambiente de trabalho, medidas de segurança adotadas pela instituição, e práticas de promoção de saúde dentro deste ambiente. Além de 100% dos entrevistados não haverem observado práticas de um programa de qualidade no trabalho serem desenvolvidas nesta.

A tabela 10, abaixo, ilustra melhor os resultados da pesquisa, e também traz a classificação geral que cada variável obteve ao final de todo o processo realizado.

Quadro 10: Tabela dos índices de gerais de Satisfação das variáveis da pesquisa.

Classificação Geral	Variável	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não Observado	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
1º	Relacionamento Interpessoal	23%	46%	0%	24%	8%
2º	Liderança	11%	32%	0%	25%	32%
3º	Comprometimento	16%	18%	0%	25%	42%
4º	Comunicação	7%	21%	0%	40%	32%
5º	Compensação	4%	20%	0%	14%	62%
6º	Reconhecimento	7%	11%	0%	29%	53%
7º	Condições de Trabalho	1%	8%	25%	22%	45%

Fonte: Pesquisa de Campo/Novembro -2013

5 CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Objetivando analisar Clima organizacional desta Companhia de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, segundo a percepção do seu efetivo em relação a seu ambiente de trabalho, foi utilizado o Modelo de avaliação proposto por Tamayo, no qual fundamenta e estrutura de análise do clima organizacional a partir das variáveis: Comprometimento, Condições de Trabalho, Comunicação, Liderança, Relacionamento Interpessoal, Compensação, e Reconhecimento.

Como foi visto na literatura pesquisada, o presente estudo de caso possibilitou perceber a proposição de Chiavenato (1997) que é corroborada por Soares (2005, p. 23), quando explana sobre a pesquisa de Clima Organizacional:

A pesquisa de clima organizacional tem como objetivo analisar o ambiente interno a partir do levantamento dos aspectos críticos com a participação dos funcionários, através da pesquisa, traça-se um diagnóstico que busca identificar quais as metodologias que serão aplicadas para a melhoria do clima organizacional a fim de que cultura da qualidade seja absorvida.

Assim sendo, foi de suma importância obter um levantamento interno das opiniões do efetivo desta Companhia de Polícia militar do Estado do Rio Grande do Norte, para que a partir deste ponto, se possa dar início ao processo de análise da problemática que gera insatisfação, e chegar a uma conclusão para a possível busca de melhorias do grau de satisfação destes funcionários em relação ao Clima Organizacional da organização a qual fazem parte. Consequentemente impactando diretamente na forma como atuam no trabalho, e possibilitando um maior rendimento organizacional, expresso em termos de efetividade e produtividade, com o melhor nível de realização individual, expresso em termos de satisfação pessoal e geral.

Os dados levantados através desta pesquisa mostraram elementos importantes que foram o suficiente para responder aos objetivos gerais e específicos propostos no início do referido trabalho.

Em relação ao perfil do efetivo desta Companhia de Polícia militar, identificou-se que 100% são do sexo Masculino. A maioria dos Policiais se encontra entre 31 e 40 anos de idade. No tocante ao estado civil, 53% dos entrevistados são casados, 29% solteiros e 18% divorciados/desquitados ou em outra situação de relacionamento. O nível de instrução é

considerado alto, tendo em vista 44% de o efetivo encontrar-se com a graduação de nível superior em andamento, concluída, ou já possuir uma pós-graduação, havendo apenas 3% dos policiais que só possuem o nível elementar de estudo. A média salarial é quase toda concentrada na faixa dos que ganham entre 3 e 5 salários mínimos (93% dos entrevistados). E a maioria do pesquisados concentram-se, dentro do grupo dos que já possuem mais de 9 anos de serviço dentro da instituição, correspondendo a 46% dos entrevistados.

Quanto a variável Comprometimento, mesmo tendo a terceira melhor avaliação no geral, foi observado que apenas 33% dos entrevistados se dizem satisfeitos, e 75% afirma não notar a instituição como um bom lugar para se trabalhar. Pessoas comprometidas buscam se engajar em determinadas atividades, de forma que criam vínculos com a organização. O comprometimento pode ter uma relação direta com a satisfação no trabalho, por isso é um aspecto de grande interesse das empresas, que acreditam que a satisfação está diretamente ligada a fatores como a melhora de seus serviços. Faz-se necessário uma mudança na ótica do Comando desta Companhia de Polícia Militar para que ofereça oportunidades para que seu efetivo amplie seus conhecimentos e assim se sintam valorizados pela instituição, e que seja permitido que este efetivo desenvolva suas habilidades, dando-lhes oportunidade para que as ponham em prática, mostrando que as boas ações são bem vistas pelo comando da unidade. Estas são sugestões para que haja um maior crescimento do orgulho destes policiais em pertencer a instituição, conseqüentemente seu comprometimento com esta.

A segunda variável que diz respeito as Condições de trabalho, alcançou o pior resultado na avaliação, gerando uma grande insatisfação por parte dos colaboradores, contando apenas com o índice de 9% de aprovação. As condições de trabalho adversas interferem diretamente na autoestima do servidor, em sua motivação e sobre seu comprometimento com a boa qualidade do serviço prestado. Faz-se necessário a esta companhia de Polícia Militar investir na melhoria das condições físicas de seu ambiente de trabalho, ampliar as medidas de segurança adotadas pela instituição, e adotar práticas de promoção de saúde dentro deste ambiente. Outro ponto importante levantado na pesquisa, foi que 100% dos entrevistados não dizem não haver observado práticas de um programa de qualidade no trabalho serem desenvolvidas nesta organização. Faz-se também necessário a criação de um programa de qualidade do trabalho, a exemplo das Polícias de outros Estados do País.

No fator Comunicação, 72% dos entrevistados se disseram insatisfeitos. Concluindo-se que na visão dos entrevistados, esta Companhia de Polícia Militar deixa muito a desejar no

tocante as informações e orientações necessárias para o melhor desenvolvimento do seu trabalho diário. Mudanças de atitudes simples por parte da organização podem suprir essas necessidades, tais como: Reuniões frequentes no início de cada serviço, com o intuito de informar e orientar os policiais; estimular a leitura dos quadros de avisos existentes; manter estes quadros de atualizados; Disponibilizar meios de comunicação, para que os policiais exponham suas opiniões; Criar materiais sintetizados de leitura condizente a profissão (manuais, e apostilas); dentre outros.

Já a variável Liderança, apesar de ser a segunda melhor média de satisfação observada na pesquisa, com 43% de avaliação positiva, também contou com 57% dos pesquisados respondendo estarem insatisfeitos. O ponto que chamou mais a atenção foi que os entrevistados transpareceram a dificuldade do Comando desta Companhia de Polícia Militar, em ser justo nas críticas e nos elogios que faz ao trabalho dos seus subordinados. Tal dificuldade pode ser amenizada com cursos de gestão estratégica, onde é trabalhado as dificuldades de receber e fazer críticas dentro do ambiente de trabalho, mesmo quando elas são necessárias, e dá sugestões de como fazê-las de modo a serem realmente úteis e não parecerem ataques pessoais.

O fator Relacionamento interpessoal, foi considerado a melhor média dentre as variáveis pesquisadas, apresentando 69% de aprovação na ótica dos entrevistados. Porém foi observado que a afirmativa que dizia que as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas, alcançou o índice de insatisfação de 62% de desaprovação. O que remete a idéia de que esta Companhia deve investir em meios de aumentar a proximidade entre os policiais militares dentro dos mesmos ciclos e principalmente fora deles, objetivando uma maior interação e respeito dentre estes.

O fator Compensação apresentou o terceiro pior resultado entre as variáveis estudadas, com índice geral de 76% de insatisfação por parte dos policiais militares entrevistados. Mesmo ciente que não é nada fácil sugerir melhorias dentro de uma instituição pública, principalmente quando estas remetem-se a questões sobre remuneração, benefícios sociais, qualidade de vida dos funcionários e de sua família. Podemos citar sugestões para melhoria dos índices de satisfação deste fator: A criação de um plano de cargos e salários que contemple a realidade do país, maiores investimentos nos órgãos ligados ao governo que tratam da assistência social dos seus funcionários, bem como a criação de um programa de governo que dê a atenção devida na assistência a saúde destes funcionários e seus familiares.

E por ultimo na variável reconhecimento, obtivemos a segunda pior média na classificação geral das variáveis pesquisadas, com 82% de desaprovação por parte dos

Policiais Militares entrevistados. Os Policiais Militares entrevistados demonstraram que não se sentem reconhecidos, nem tão pouco valorizados dentro da instituição. Podemos sugerir como formas de mudar este quadro de insatisfação soluções bem práticas como: O oferecimento de cursos internos para que os policiais ampliem seus conhecimentos e assim se sintam valorizados pela instituição; Conceder elogios aos policiais operacionais pelos bons serviços prestados a sociedade, mostrando que eles são reconhecidos pela organização e pelo público em geral, podendo estes serem feitos através de: Painéis colocados em locais visíveis dentro da unidade, nas chamadas gerais, nas instruções de educação físicas, ou mesmo divulgados nas reuniões dos conselhos de seguranças dentro dos bairros; Oferecer treinamentos que possibilite o policial melhor desempenho na execução das atividades, externando assim, que os mesmos são motivo de preocupação para a unidade; dentre outros.

Diante de tudo que foi exposto, e considerando as variáveis as quais Tamayo tem por fundamentais para o estudo do Clima organizacional de uma organização, podemos considerar que o Clima organizacional desta companhia de Polícia Militar é bastante insatisfatório, apresentando apenas a variável *Relacionamento interpessoal*, com índices gerais de satisfação acima de 50% de satisfação.

Concluimos que o presente estudo foi de suma importância não somente para os fins acadêmicos, mas também para organização em questão, possibilitando uma discussão dentro e fora da instituição pesquisada, acerca de pontos positivos e negativos a serem melhor trabalhados pelos seus gestores no tocante ao nível de satisfação dos seus funcionários, e conseqüentemente no melhor atendimento a sociedade.

REFERÊNCIAS

BISPO, Carlos A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, Ago 2006, vol. 16, nº 02, p. 258-273. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>.

CODA, R.; BERGAMINI, C. W. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional:motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Constituição da Republica Federativa do Brasil: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal. Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008

FRAGA, Cristina K. **A Polícia Militar ferida: da violência visível à invisibilidade da violência nos acidentes em serviço**. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: PUCRS, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4 ed. São Paulo:Atlas, 2002.

LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MANUAL BÁSICO DE POLICIAMENTO OSTENSIVO, Ministério do Exército, Inspetoria-Geral das Polícias Militares, Porto Alegre, 1999.

MONJARDET, Dominique. **O que faz a polícia: Sociologia da Força Pública**. Tradução de Mary Amazonas Leite de Barros. São Paulo: EDUSP, 2003. (Série Polícia e Sociedade, n. 10)

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Disponível em: <<http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf> >. Acesso em: 22 ago 2013.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Disponível em:<<http://assecompmrn.wordpress.com/about>>. Acesso em: 05 ago 2013.

PONCIONI, Paula. ***Tornar-se policial: a construção da identidade profissional do policial no Estado do Rio de Janeiro***. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2003.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa**. Revista de Administração, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

TAMAYO, A. **Valores e Clima Organizacional**. In: PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A (orgs.). Escola, Saúde e Trabalho: estudos psicológicos. Brasília: UNB, 1999.

<http://www.fundacaohantipoff.mg.gov.br/pdf/pesquisaclima/o_que_e.pdf> Acesso em: 18 out 2013.

O QUE É CLIMA ORGANIZACIONAL? Disponível em: <http://www.portalbrasil.net/2006/colunas/administracao/outubro_16.htm> Acesso em: 05 nov 2013.

ANEXOS

ANEXO I

Questionário do modelo de Tamayo – Pesquisa de Clima Organizacional

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão do curso de Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte do graduando José Luiz Mafra Júnior no período de 2013.2. Muito grato pela colaboração.

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (Modelo de Tamayo)

1. PERFIL DO COLABORADOR

1.1 Sexo

Masculino Feminino

1.2 Faixa etária (idade em anos)

Até 20 anos de 21 a 30 de 31 a 40 Acima de 40

1.3 Estado Civil

Solteiro Casado Desquitado/Divorciado Outro

1.4 Escolaridade

Ensino elementar Ensino médio Superior em andamento

Superior completo Pós-graduação

1.5 Faixa Salarial (em salários mínimos)

Até 02 de 03 a 05 de 06 a 08 Acima de 08

1.6 Tempo de serviço na PM-RN (em anos)

Até 02 de 03 a 05 de 06 a 08 Acima de 09

2. AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nas afirmativas a seguir, assinale apenas uma das opções de resposta, marcando um “X” na que for mais conveniente, obedecendo os códigos:

- CT – Concordo totalmente
- CP – Concordo parcialmente
- NO – Não observado
- DT – Discorda totalmente
- DP – Discorda parcialmente

Nº	AFIRMATIVAS	CT	CP	NO	DP	DT
01	Eu sinto orgulho de Trabalhar nesta Companhia de Polícia Militar.					
02	Nesta Companhia de Polícia Militar as condições de trabalho (espaço físico, iluminação, calor, odor, ventilação, layout, móveis e utensílios) são satisfatórios.					
03	Esta Companhia de Polícia Militar costuma manter seus colaboradores bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho.					
04	Meu comandante imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele.					
05	Nesta Companhia de Polícia Militar as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas.					
06	A minha remuneração é justa em relação ao trabalho que eu faço.					
07	Esta Companhia de Polícia Militar reconhece e valoriza o meu trabalho.					
08	Esta Companhia de Polícia Militar é um ótimo lugar para se trabalhar.					
09	As medidas de segurança adotadas são adequadas para a execução do meu trabalho.					
10	Eu recebo todas as informações e orientações de que preciso para realizar meu trabalho.					
11	Meu comandante imediato é justo nas críticas e nos elogios que faz ao meu trabalho.					
12	Eu me dou bem com os meus colegas de trabalho.					
13	Eu me sinto satisfeito com os benefícios sociais concedidos por esta Companhia de Polícia Militar					
14	Nesta Companhia de Polícia Militar os empregados são reconhecidos e recompensados de forma diferenciada, de acordo com sua contribuição.					
15	Não me passa pela cabeça sair da Polícia Militar.					
16	Nesta Companhia de Polícia Militar são adotadas práticas para promover Saúde no ambiente de trabalho.					
17	Nesta Companhia de Polícia Militar ocorrem reuniões suficientes para que eu possa trocar idéias e dar sugestões.					
18	Meu comandante imediato é uma pessoa capaz de solucionar os problemas de relacionamento que surgem no meu grupo de trabalho.					
19	Nesta Companhia de Polícia Militar as pessoas têm um bom relacionamento e são cordiais entre si.					
20	Em minha opinião, esta Companhia de Polícia Militar se preocupa com a qualidade de Vida de seus colaboradores e de sua Família.					
21	Sinto que a nesta Companhia de Polícia Militar se preocupa em qualificar e proporcionar crescimento profissional aos seus colaboradores.					
22	Esta Companhia de Polícia Militar contribuí para o desenvolvimento da minha Cidade.					

23	O programa de qualidade trouxe melhorias para o meu trabalho.					
24	Sei claramente o que posso ou não fazer dentro desta Companhia de Polícia Militar					
25	Meu comandante imediato sabe incentivar e entusiasmar as pessoas que trabalham com ele.					
26	Costumo ajudar meus colegas na realização de seu trabalho.					
27	Nesta Companhia de Polícia Militar existem critérios definidos de remuneração					
28	Eu me sinto bem realizando a tarefa que me foi delegada.					