



Noviembre 2018 - ISSN: 1696-8352

## **CLIMA ORGANIZACIONAL: DIAGNÓSTICO DA PRIMEIRA REGIÃO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS**

**Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini<sup>1</sup>**  
Universidade FUMEC

**Prof. Me. João Luiz da Matta Felisberto<sup>2</sup>**  
Universidade FUMEC

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Daniel Jardim Pardini y João Luiz da Matta Felisberto(2018): "Clima organizacional: diagnóstico da primeira região da polícia militar de Minas Gerais", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (noviembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/clima-organizacional.html>

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração pelo CEPEAD-UFMG-Birmingham University (doutorado sanduíche com bolsa da CAPES, 2004), Mestre em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro (1998), Graduado em Administração pela Unia-União de Negócios e Administração (1988). Atualmente é coordenador do Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais - FACE da Universidade FUMEC. Professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da FACE-FUMEC e do Programa de Doutorado e Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC. Interesses de pesquisa: gestão de sistemas de informação, aprendizagem inter-organizacional, empreendedorismo, governança corporativa, fusões e aquisições e temas de fronteira (corrupção, segurança, gestão de desastres, redes sociais tecnológicas, processos contemporâneos de decisão orçamentária). email: pardini@fumec.br.

<sup>2</sup> Doutorando em Administração pela Universidade FUMEC. Mestre em Administração (Universidade FUMEC). Especialista em Direito Civil. Especialista em Segurança Pública. Capitão da PMMG e Professor da Academia da PMMG. email: jlmfelisberto@gmail.com

## RESUMO

Este estudo objetiva diagnosticar o clima organizacional na 1ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais. Utilizou-se o método quantitativo com estudo bibliográfico, exploratório e descritivo. A amostra foi de 355 indivíduos. Utilizou-se um questionário estruturado com escalas do tipo *Likert* de sete pontos tendo por base o modelo de Sbragia (1983). Foram utilizadas estatísticas descritivas (médias, medianas e desvio-padrão), o programa *Microsoft Excel 2010*, o pacote estatístico MINITAB versão 16, bem como os testes *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis*. Evidenciou-se, em especial, que as variáveis que influenciam positivamente no clima organizacional da 1ª RPM são: “consideração humana geral”; “prestígio obtido”, “sentimento de identidade”, “condições de progresso e “cooperação existente”. A variável “estado de tensão” apresentou resultados negativos muito baixos. Além de diagnosticar o clima organizacional na 1ª RPM da PMMG, este trabalho contribui para o avanço do entendimento teórico sobre clima organizacional e seus intervenientes ao que fomenta a elaboração de um modelo de avaliação alinhado ao perfil da organização participante.

Palavras-chave: Clima organizacional; Diagnóstico; Polícia Militar; Satisfação; Motivação.

## ABSTRACT

This study aims to diagnose the organizational climate in the 1st Region of the Military Police of Minas Gerais. The quantitative method was used with a bibliographic, exploratory and descriptive study. The sample consisted of 355 individuals. A structured questionnaire was used with seven-point Likert scales based on the Sbragia model (1983). Descriptive statistics (averages, medians and standard deviation), the Microsoft Excel 2010 program, the statistical package MINITAB version 16, as well as the Mann-Whitney and Kruskal-Wallis tests were used. It was particularly evident that the variables that positively influence the organizational climate of the 1st RPM are: "general human consideration"; "Prestige gained," "feeling of identity," "conditions of progress, and" existing cooperation." The variable "state of tension" showed very low negative results. In addition to diagnosing the organizational climate in PMMG's 1st RPM, this work contributes to the advancement of the theoretical understanding on organizational climate and its stakeholders, which encourages the elaboration of an evaluation model in line with the profile of the participating organization.

Key-words: Organizational climate; Diagnosis; Military Police; Satisfaction; Motivation.

## 1 INTRODUÇÃO

“O investimento no capital humano tornou-se um diferencial competitivo e de qualidade para as organizações, públicas ou privadas, transformando-se em um de seus objetivos estratégicos [...]” (Stefano et al., 2014, p. 97). Conforme Paschoal et al. (2010, p. 1056), “atualmente, os ativos intangíveis da organização, como as pessoas que a compõem, são considerados os seus mais importantes diferenciais competitivos.”

Um grande desafio da gestão é tornar as pessoas eficientes para, por conseguinte, alcançar a efetividade organizacional. Sink e Tuttle (1993) afirmam que novos valores de desempenho e definições virão com o comprometimento dos trabalhadores e seus conhecimentos. Com base no acúmulo de experiência no interior de uma organização, as pessoas obtêm percepções as quais servem como mapa cognitivo individual acerca do funcionamento da organização, ajudando a determinar qual é o comportamento apropriado em cada situação. Nesse sentido, “o clima organizacional é útil para adaptar o comportamento individual às demandas da vida na organização.” (Sobrinho & Porto, 2012, p. 259).

O estudo do comportamento organizacional, conforme Stefano et al. (2014) ensinam, fornece instrumentos para a gestão da produtividade predizendo o desempenho do indivíduo em seu ambiente profissional e as probabilidades indispensáveis para a gestão das pessoas. Nesse contexto, a pesquisa de clima organizacional possibilita diagnosticar a realidade interna das organizações e,

com os resultados, buscar caminhos para a melhoria da qualidade de vida de seus profissionais e, por consequência, a melhoria do desempenho organizacional (Reis, 2009).

As organizações prestadoras de serviços de Segurança Pública, em especial a Polícia Militar, devem buscar o aumento do comprometimento de seus recursos humanos, tanto no âmbito individual quanto no institucional. Condor (2018) salienta que a importância do clima organizacional se fundamenta na influência que este exerce sobre o comportamento dos trabalhadores ao que seu diagnóstico é fundamental como instrumento de gestão pública. Nesse contexto, os gestores de segurança pública devem buscar uma participação mais ativa, produtiva e eficaz dos agentes de segurança pública, de forma tal que o desempenho destes profissionais seja mais eficiente, a fim de gerar resultados satisfatórios para a sociedade.

Em tempos recentes, estudos de clima passaram ao status de destaque entre os gestores organizacionais, gerir clima passou a ser uma ferramenta de ação estratégica nas organizações (Rodrigues et al., 2016). Nesse sentido, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de planejamento estratégico à medida que possibilita uma análise interna e externa da organização (Silva, 2003), sob essa perspectiva, o presente estudo tem por objetivo apresentar um diagnóstico do clima organizacional nas unidades da 1ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais.

Assim, ao passo em que analisa e viabiliza a compreensão da organização com maior profundidade, notadamente no tocante à percepção das pessoas que nela trabalham, este estudo pretende oferecer subsídios para tomadas de decisão mais eficientes e eficazes. Os resultados deste trabalho contribuem para o avanço dos conceitos acerca do tema, favorecendo a continuidade dos estudos e fomentando a elaboração de um modelo de avaliação de clima organizacional alinhado ao perfil da organização participante desta pesquisa.

Para a concretização do objetivo proposto utilizou-se nesta pesquisa o método quantitativo através de um estudo exploratório e descritivo, assumindo a forma de um levantamento. Para tanto, este trabalho está dividido, a partir deste ponto, em seções. Inicialmente se aborda teoricamente o construto clima organizacional. Ato contínuo, o leitor é informado a respeito dos procedimentos metodológicos adotados para consecução da pesquisa em relato. No terceiro ponto da abordagem, intitulado apresentação e discussão dos resultados, o perfil da população pesquisada é apresentado bem como faz-se, a partir dos resultados da pesquisa, a análise do clima organizacional no universo de pesquisa em foco. O texto é finalizado com breves considerações finais as quais destacam alguns aspectos da pesquisa e projeta possibilidades a partir de seus resultados.

## **2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O estudo de clima organizacional desperta interesse de estudiosos e das organizações em razão do valor estratégico que as percepções compartilhadas possuem. Partindo dos estudos acerca de clima organizacional, consegue-se obter uma maior interação entre o indivíduo e os sistemas organizacionais (Pimenta et al., 2012). Os principais autores que militam na área de Gestão de Pessoas concordam que estas assumiram papel estratégico nas organizações, fontes tradicionais de vantagem competitiva (tais como a tecnologia), e não são mais consideradas suficientes para garantir uma posição sustentável de competitividade, sendo assim, os membros das organizações passaram a ser competências essenciais de diferenciação estratégica (Horta et al., 2012).

Em revisão histórica sobre clima organizacional, Menezes e Gomes (2010) constataram três momentos que perpassam a investigação do construto. Os anos 30, quando houve a elaboração de definições constitutivas; os anos 70, quando houve preocupações com a diferenciação entre clima e cultura organizacionais; e a partir dos anos 90, quando, basicamente, houve um conjunto de esforços despendidos ao conhecimento da estrutura dimensional do construto e à organização de uma fundamentação teórica mais clara e precisa para o clima organizacional. Os estudos sobre clima organizacional ordenam-se, historicamente, em três momentos: de 1930 a 1960, estudo da taxonomia, contexto e estrutura do construto; de 1970 a 1980, diferenciação entre os conceitos de clima e cultura organizacionais; e de 1990 a atualidade, estudos empíricos para testar a validade

discriminante do clima organizacional em relação a outros construtos e desenvolvimento de novos métodos de análise. (Menezes & Gomes, 2010).

Segundo Arabaci (2011) não há, na literatura, um entendimento comum acerca das dimensões de clima organizacional. Entretanto, fatores como estrutura organizacional, relações entre funcionários e gestores, suporte gerencial e participação nas tomadas de decisão, podem ser considerados componentes fundamentais do clima organizacional. Sbragia (1983) é, entre outros autores, referência teórica para a avaliação do clima nas organizações. Destaca-se o modelo do aludido autor como aquele que incorpora grande parte das variáveis abordadas pelos demais autores do tema e que já fora testado em organizações de natureza pública. Em razão do exposto, tomou-se como referência teórica deste estudo, o modelo de mensuração de clima organizacional proposto pelo autor em epígrafe.

Sbragia (1983) traz que o clima organizacional refere-se a um conceito cada vez mais importante no que diz respeito à descrição das percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham, sendo um conceito abrangente capaz de resumir numerosas percepções em um pequeno número de dimensões. Sob essa perspectiva, Spier et al. (2009) conceituam clima organizacional como um reflexo da satisfação dos membros da organização com o ambiente interno organizacional. Para Chiavenato (2000) o clima organizacional refere-se ao ambiente interno que há entre os membros da organização ao que está diretamente ligado ao grau de motivação de seus participantes.

Em estudo acerca de clima organizacional, Valeriano et al. (2011, p. 25) alegam que, “em síntese, pode-se dizer que clima organizacional é a reprodução dos sentimentos, comportamentos, motivações e relações estabelecidas entre os membros e a organização”. Nesta mesma linha de raciocínio, Siqueira (2008, p. 29) diz que “as influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano definem também o clima organizacional, a motivação, a satisfação e o rendimento no trabalho, regulando inclusive, a produtividade do colaborador.”

Notadamente, existem diferenças nas formas como cada autor se expressa ao conceituar o construto clima organizacional, entretanto, a forma com que os membros organizacionais percebem e experimentam os fatos, as pressões, os conflitos e tudo o mais que compõe o dia a dia do ambiente de trabalho são pontos comuns destacados por todos. Nesse sentido, adota-se para este estudo a explicação de Rodrigues et al. (2016), citando Souza (1978), Luz (2003) e Silva (2003), qual seja: o Clima Organizacional exerce influência sobre a satisfação, motivação e comportamento das pessoas ao que há uma relação causalidade entre este construto e a Cultura Organizacional sendo esta a causa e aquele a consequência.

**Clima e cultura organizacional:** A cultura organizacional compõe-se de um conjunto de elementos, tais como: normas, valores, regras e crenças, e denota um modelo de definição de padrões de comportamento construídos ao longo da história da organização, tendo capacidade de influência no comportamento de seus membros. (Sobrinho & Porto, 2012). Os indivíduos nas organizações atuam de acordo com valores, pressupostos e crenças compartilhadas que constituem sua cultura organizacional, ao que esta está diretamente associada às emoções e experiências por sua própria natureza humana (Villard et al., 2011).

Segundo Sbragia (1983) os conceitos de clima e cultura organizacional por vezes se cruzam e se confundem, enquanto a cultura organizacional influencia na formulação da missão e das estratégias de crescimento dos serviços prestados o clima organizacional possibilita descrever o comportamento da organização ao que permite identificar os aspectos que mais influenciam na percepção dos problemas institucionais. Para Pimenta et al. (2012) a ligação entre cultura e clima organizacionais é acertada, pois englobam diversas variáveis. Para estes autores, clima organizacional denota um determinado momento da vida da organização, ao passo que a cultura organizacional evolui conforme os eventos sociais, no decorrer da existência da organização. Muitas vezes, segundo Bowditch e Buono (1992), cultura e clima organizacionais são usados para explicar o mesmo fenômeno, entretanto, existem diferenças importantes entre ambos; enquanto o clima organizacional é uma mensuração das expectativas das pessoas em relação ao trabalho em uma organização, a cultura cuida da natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional neste.

Segundo Santos Júnior et al. (2008) “a cultura organizacional norteia o comportamento organizacional e o desempenho de seus membros, já o clima organizacional reflete o compartilhamento das representações das pessoas, o agir da organização construídas com base na cultura [...]”. Em estudo acerca da relação entre cultura e clima organizacionais, Rocha et al. (2013) concluíram que existe forte relação entre os perfis culturais e os fatores de clima organizacional, segundo estes autores “há uma causalidade circular entre esses dois construtos, de maneira que o clima também influencia a cultura das organizações.” (Rocha et al., 2013, p. 466).

Outrossim Vieira (2014, p. 84) salienta que “ao compreender o que é cultura organizacional logo se compreende, também, como ela afeta o clima organizacional.” Sob esta ótica, abstrai-se que o clima organizacional pode mudar com o tempo, por outro lado, a cultura relaciona-se com mudanças de longo prazo de maneira tal que são mudanças mais profundas, mais difíceis de intervir (Santos, 2000). Paula (2011) explica que a cultura influencia sobremaneira no clima de uma organização de tal forma que são faces de uma mesma moeda, sendo assim pode-se dizer que são conceitos complementares.

**Clima organizacional e satisfação:** a satisfação no trabalho, conforme Paula (2011, p. 60), “envolve muitos aspectos, tais como a convivência do indivíduo dentro da organização, o respeito às regras, a aceitação dos padrões de trabalho e as recompensas.” A satisfação com o trabalho é, muitas vezes, pensada sob a ótica de ser a realização dos anseios no local de trabalho, sendo o grau de discrepância entre o que uma pessoa espera receber do trabalho e aquilo que a pessoa percebe como realmente recebido. (Bhutto et al., 2012). Outrossim, Martinez (2002) traz que a satisfação no trabalho é um estado emocional decorrente da avaliação que o sujeito faz de seu trabalho, resultante da percepção pessoal acerca de como este se satisfaz no exercício de suas atividades profissionais.

Em estudo sobre satisfação e clima organizacional Barajas (2017) esclareceu que existem diferenças significativas entre a satisfação e o clima organizacional ao que, nesse sentido, seria necessário um trabalho específico para estudar as relações entre estes dois construtos. Não obstante, o clima organizacional é favorável a partir do qual promove satisfação das necessidades pessoais dos indivíduos, proporcionando elevação do moral interno, por outro lado, é desfavorável quando produz frustração destas (Chiavenato, 2000).

O clima organizacional está positivamente relacionado à satisfação com o trabalho e com o compromisso organizacional (Bhutto et al., 2012). Sob essa perspectiva, Gutierrez (1988), acredita que se o clima organizacional estiver propício à satisfação das necessidades de seus membros, a eficiência da organização pode ser aumentada. Abstrai-se, por conseguinte, que a satisfação no trabalho é tema interdisciplinar ao clima organizacional ao que interfere no ambiente organizacional, e deve ser alvo de acompanhamento por parte das organizações, nesse sentido, Santos et al. (2009) trazem que o clima organizacional é indicador do nível de satisfação ou insatisfação dos empregados e reflete a inclinação acerca de até que ponto os anseios da organização e das pessoas que dela fazem parte estão efetivamente saciados.

**Clima organizacional e motivação:** Segundo Bom Sucesso (2002), o clima organizacional se refere ao ambiente interno da organização ao que está fortemente relacionado ao grau de motivação dos seus membros. Considerada a teoria da motivação humana mais conhecida, a teoria de Maslow (1943) destaca que, o que move o ser humano é a busca da satisfação de suas necessidades as quais são descritas segundo uma hierarquia de predominância onde os fatores de satisfação do ser humano são divididos em cinco níveis e dispostos em forma de pirâmide. A base da pirâmide compreende as necessidades de nível baixo ou primárias (necessidades fisiológicas e de segurança) e o topo da pirâmide é constituído pelas necessidades de nível alto ou secundárias (necessidades sociais, de estima e de auto-realização) e representam a busca pela individualização do ser.

Chiavenato (2000, p. 94) explica que o clima organizacional tem ligação intrínseca com o grau de motivação das pessoas em uma organização, nesse sentido, “o conceito de motivação – no nível individual – conduz ao de clima organizacional – no nível da organização.” O autor salienta que quanto mais alto for o grau de motivação das pessoas em uma organização, melhor será o clima organizacional. Sob essa perspectiva, o diagnóstico de clima organizacional possibilita a identificação de quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação destes (Luz, 2003).

Segundo Megginson et al. (1998, p. 346), “a motivação é tão individual como a personalidade e o comportamento humano”, contudo, conforme explicam Rodrigues et al. (2016, p. 21), “certos princípios e teorias de motivação possibilitam uma maior compreensão e previsão das reações das pessoas ao desempenharem suas tarefas, apesar da singularidade dos seres humanos.” Sob essa perspectiva é possível destacar que o clima organizacional relaciona-se intensamente com o grau de motivação das pessoas bem como com as propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, com aquelas variáveis do ambiente que conduzem os indivíduos às mais diferentes espécies de motivação.

**Clima organizacional e comportamento das pessoas:** Conforme Dias (2001), em que pese não haver uma definição única acerca de comprometimento organizacional, é ponto pacífico nos estudos desta natureza que o construto em questão está intimamente ligado ao estado psicológico da relação do indivíduo com a organização. Em revisão de literatura a respeito de comprometimento organizacional, Reis (2009, p. 36) evidencia que “o comprometimento no trabalho recebe influências internas e externas, que podem ser determinantes para a formação de vínculo estabelecido entre o indivíduo e seu foco de interesse”.

Não obstante, o clima organizacional está diretamente ligado à organização e observação do relacionamento entre funcionários de todos os níveis, sendo importante variável para descrever e compreender o comportamento humano. Segundo Litwin (1971) o clima organizacional é a característica do ambiente organizacional a qual é notada pelos membros da organização influenciando no comportamento dos servidores. Outrossim, conforme Souza (1980) o clima organizacional é entendido pelo conjunto de percepções, conceitos e sentimentos que as pessoas compartilham sobre a organização e que, por conseguinte, afetam positiva ou negativamente na forma como as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho, seu comprometimento e desempenho.

O clima organizacional está intimamente ligado ao ambiente da organização o qual, em determinadas ocasiões, se mostra estável e, em outras, instável, influenciando diretamente o comportamento das pessoas e suas percepções acerca do ambiente de trabalho (Santos et al., 2016). Nesta ótica, abstrai-se que, conforme Barajas (2017) explica, o clima organizacional é a percepção que as pessoas possuem do ambiente de trabalho representada por suas atitudes e comportamentos dentro da organização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa quantitativa baseia-se na quantificação para coletar e, mais tarde, tratar os dados obtidos, sendo fundamental o uso de técnicas de estatística. (Mascarenhas, 2012). Outrossim, segundo Gil (2010, p. 27), estudo descritivo é aquele que “tem como objetivo a descrição das características de determinada população e pode ser elaborado também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. Gil (2010) também ensina que um estudo é exploratório quando tem como finalidade estabelecer familiaridade com o problema com o objetivo de torná-lo explícito. Sendo assim, a presente pesquisa classifica-se como um estudo bibliográfico e quantitativo, exploratório e descritivo.

A 1ª Região da Polícia Militar (1ª RPM) é uma Unidade de Direção Intermediária (UDI) da PMMG e sediada na capital mineira, cabendo a esta a gestão do policiamento em toda a cidade de Belo Horizonte. O universo de pesquisa foi a 1ª RPM ao que a população pesquisada foram os policiais militares lotados na administração da 1ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais (1ª RPM) e Unidades de Execução Operacional (UEOp) da 1ª RPM. Este universo de pesquisa foi escolhido pelo seu reconhecido papel estratégico no estado de Minas Gerais em razão de ser a responsável pela segurança pública na capital do estado. A 1ª RPM possuía, quando da pesquisa de campo, um efetivo de 4.830 indivíduos, o que proporcionou uma fundamentação ampla para se realizar a pesquisa e análise dos resultados a partir dos construtos atrelados ao clima organizacional.

Na população pesquisada, a amostra constituiu-se de 355 indivíduos. Este número foi obtido com nível de confiança de 95% e a margem de erro de 5%. A pesquisa foi realizada com representatividade de todos os postos e graduações, bem como indivíduos de todas as UEOp da 1ª RPM e administração desta, respeitadas as proporcionalidades de postos e graduações e de gênero. Outrossim, dentre os 355 questionários aplicados, 272 (76,6% do total da amostra) foram considerados válidos e em condições de serem analisados, os demais questionários não foram devolvidos ou não foram respondidos (devolvidos em branco).

Dentre os 272 questionários analisados, 35 (12,9%) deles foram respondidos por indivíduos do gênero feminino e 237 (87,1%) do gênero masculino. Outrossim, 76,8% dos respondentes possuía entre 20 a 39 anos de idade ao que 46,3% possuía de 3 a 10 anos trabalhados na PMMG. Quanto ao estado civil, a maior parte dos pesquisados era solteiro - 55,9%, ao passo que 33,5% eram casados. Por outro lado, a minoria dos pesquisados - 21,4%, afirmou possuir três ou mais dependentes.

A grande maioria dos respondentes foram Cabos e ou Soldados - 64,3%. Somados, os praças representam 93,7% da amostra pesquisa ao que os oficiais (Tenentes, Capitães e Oficiais Superiores) representam 6,3% dos respondentes. No tocante à escolaridade, os respondentes que possuíam 2º grau completo somados àqueles que afirmaram possuir curso superior incompleto, chegam a 76,2% do total de questionários válidos. A amostra pesquisada foi proporcionalmente dividida entre as unidades de lotação da 1ª RPM, permitindo maior confiabilidade e legitimidade (no âmbito do universo de pesquisa estudado) aos resultados alcançados, fornecendo uma percepção homogênea do clima organizacional no âmbito de toda a 1ª RPM.

O questionário utilizado para coleta dos dados, estruturado por escalas do tipo *Likert*, de sete pontos e com perguntas fechadas e sequenciais, foi adaptado, testado e validado cientificamente por Lopes (2007), tendo por base o modelo de Sbragia (1983). Para melhor adequação à linguagem e ao entendimento da população pesquisada, houve necessidade de adaptação do aludido questionário às especificidades dos indivíduos pesquisados, fato este constatado após a aplicação do pré-teste a 10 (dez) indivíduos partícipes do universo de pesquisa entretanto, não incluídos na amostra pesquisada. Não obstante, os questionários foram aplicados em salas de instrução (salas de aula e/ou auditórios) onde os indivíduos pesquisados tiveram tempo suficiente para responderem às questões de forma verdadeira e coerente, permitindo, por conseguinte, maior fidedignidade às respostas.

Optou-se pelo modelo de Sbragia (1983) pois, além de abranger uma quantidade significativa de dimensões do ambiente interno organizacional, este também foi utilizado em instituições de natureza governamental (Lopes, 2007), nesse contexto, o quadro a seguir apresenta a alocação das variáveis utilizadas por Sbragia (1983), quais sejam: supervisão e liderança; desenvolvimento profissional; salários e benefícios; organização do trabalho; e comunicação.

<b>Supervisão/ Liderança</b>	<b>Desenvolvimento Profissional</b>	<b>Salários e Benefícios</b>	<b>Processos / Organização de Trabalho</b>	<b>Comunicação</b>
Consideração humana	Ênfase na participação	Recompensas proporcionais	Conformidade exigida	Clareza percebida
Tolerância existente	Autonomia presente		Padrões enfatizados	Comunicação
Justiça predominante	Prestígio obtido		Apoio logístico proporcionado	
Atitude frente a conflitos	Sentimento de identidade			
Estado de tensão	Condições de progresso			
	Reconhecimento proporcionado			
	Cooperação existente			

Quadro 1: Grupos de variáveis para avaliação do clima organizacional  
Fonte: Lopes (2007, p. 75).

Realizadas as avaliações das respostas no contexto da organização, foi feita a codificação destas no sentido de mostrarem o que é POSITIVO e o que é NEGATIVO para o clima organizacional. Além dos dados demográficos (8 questões), o questionário foi constituído de 71 questões, agrupadas em 19 sub-escalas, conforme quadro abaixo.

SUB ESCALA		Nº de questões
1	Estado de tensão	4
2	Conformidade exigida	4
3	Ênfase na participação	4
4	Autonomia presente	3
5A	Consideração humana pessoal	2
5B	Consideração humana geral	2
6	Recompensas proporcionais	4
7	Prestigio obtido	4
8	Cooperação existente	4
9	Padrões enfatizados	4
10	Atitude frente a conflitos	4
11	Sentimento de identidade	4
12	Tolerância existente	4
13	Clareza percebida	4
14	Justiça predominante	4
15	Condições de progresso	4
16	Apoio logístico proporcionado	4
17	Reconhecimento proporcionado	4
18	Comunicação	4

Quadro 2: Sub-escalas do questionário aplicado na pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas foram analisadas a partir de estatísticas descritivas (médias, medianas e desvio-padrão), utilizando-se o programa *Microsoft Excel 2010*, o pacote estatístico MINITAB versão 16, bem como o teste de *Mann-Whitney* e o teste de *Kruskal-Wallis*. Considerando a resposta e o peso da questão, cada sub-escala passou a constituir um “índice” de valor máximo possível igual a 7 pontos.



<i>Opção de Resposta</i>	<i>Codificação</i>		<i>Significado no Clima Organizacional</i>	<i>Agrupamento de resultados</i>
Concordo totalmente	7		ÓTIMO	Positivo
Concordo em grande parte	6		MUITO BOM	
Concordo parcialmente	5		BOM	
Não concordo nem discordo	4		REGULAR	Indiferença (neutralidade)
Discordo parcialmente	3		RUIM	Negativo
Discordo em grande parte	2		MUITO RUIM	
Discordo totalmente	1		PÉSSIMO	

Tabela 1: Opções de respostas, seu significado e agrupamento  
Fonte: Dados da pesquisa.

Apresentado o caminho percorrido para consecução deste estudo, a próxima seção traz os resultados evidenciados e a análise destes sob a égide do objetivo inicialmente proposto. Para fins de melhor entendimento, didaticamente os resultados foram agrupados em praças (cabos e soldados), graduados (sargentos e subtenentes) e oficiais (tenentes, capitães e oficiais superiores).

O conceito “indiferente” não denota imparcialidade do indivíduo pesquisado, mas sim um resultado intermediário que denota neutralidade entre os conceitos “positivo” e “negativo”.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A quadro 3, a seguir, apresenta a qualificação de cada indicador utilizado neste estudo, conceitos estes utilizados para estabelecer os diagnóstico de clima organizacional nas unidades da 1ª RPM universo de análise deste trabalho.

INDICADOR		QUALIFICAÇÃO
1	Estado de tensão	Revela sob que contexto as ações das pessoas são exercidas (pela lógica, pela racionalidade ou pela emoção?).
2	Conformidade exigida	Indica o grau de flexibilidade das pessoas na organização (o quanto a organização consegue internalizar nos funcionários a necessidade de obediência às normas e regulamentos formais).
3	Ênfase na participação	Demonstra o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões.
4	Autonomia presente	Indica o quanto os funcionários estão adaptados às práticas, normas, procedimentos e canais de comunicação da organização. Revela o grau de independência que as pessoas têm para exercerem o seu trabalho.
5	Consideração humana	Aponta o nível de relação humana no ambiente de

trabalho.

6	Recompensas proporcionais	Indica como as pessoas percebem as recompensas recebidas pelo trabalho executado.
7	Prestígio obtido	Aponta as percepções das pessoas sobre a própria imagem em relação ao fato de serem membros da organização onde trabalham.
8	Cooperação existente	Indica o grau de amizade e relações sociais prevalentes na atmosfera de trabalho; o grau de confiança e interação entre as pessoas.
9	Padrões enfatizados	Revela o nível de importância atribuído às metas e padrões de desempenho organizacionais.
10	Atitude frente a conflitos	Aponta o quanto as pessoas estão dispostas a aceitar e considerar diferentes opiniões.
11	Sentimento de identidade	Demonstra o nível de identificação das pessoas com a organização.
12	Tolerância existente	Indica como os erros cometidos são tratados.
13	Clareza percebida	Aponta o nível de conhecimento das pessoas sobre as atividades da organização.
14	Justiça predominante	Revela o nível de conhecimento em relação às habilidades e desempenhos individuais; até que ponto prevalecem os aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
15	Condições de progresso	Indica a ênfase dada pela organização ao crescimento e avanço profissional de seus membros.
16	Apoio logístico proporcionado	Aponta o quanto a organização provê as pessoas de instrumentos e condições básicas para o trabalho.
17	Reconhecimento proporcionado	Demonstra o quanto a organização valoriza o esforço e o desempenho individual.
18	Comunicação	Indica o nível de comunicação existente na empresa para com os empregados, entre os empregados, bem como entre os empregados e seus gestores.

Quadro 3: Qualificação dos indicadores de clima organizacional

Fonte: Lopes (2007, p. 183).

A seguir, são apresentados os índices absolutos de cada variável. Valores de 1 a 3,99 são negativos, 4 a 4,99 denota indiferença (neutralidade) e, acima de 5, representam positividade da variável. Nesse contexto, o gráfico 1 traz os índices alusivos à variável “estado de tensão”, onde é possível verificar que nenhuma unidade da 1ª RPM apresenta valor positivo. Destacam-se o 41º BPM e o 16º BPM com índices de 3,07 e 3,08 respectivamente, valores que denotam considerável “estado de tensão” negativo nas aludidas unidades.

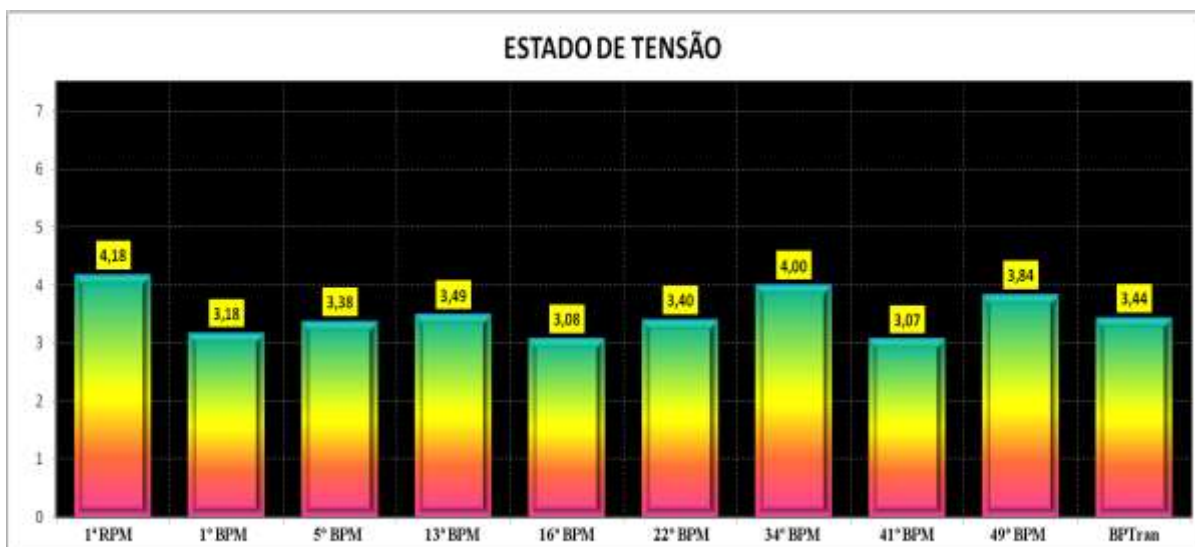


Gráfico 1 – Índices de estado de tensão nas unidades da 1ª RPM.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Ato contínuo o gráfico 2 apresenta os resultados da variável “conformidade exigida”, de onde se abstrai valores homogêneos em todas as unidades da 1ª RPM. Destaca-se o 13º BPM, única unidade que apresenta índice negativo para esta variável (3,90). Por outro lado, o BPTran apresenta índice (4,98) muito próximo de ser positivo.

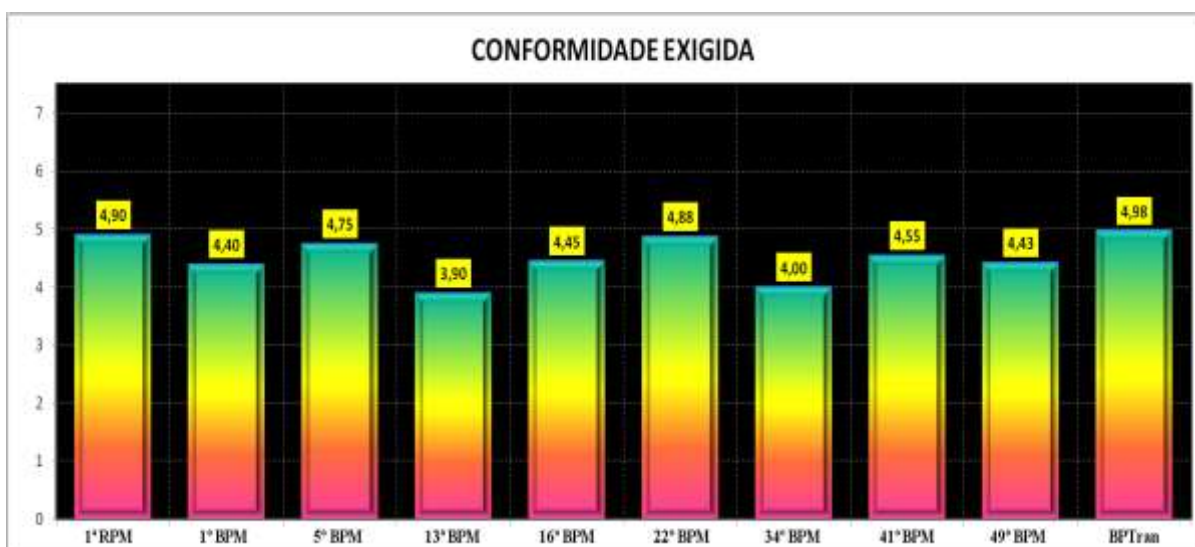


Gráfico 2 – Índices de conformidade exigida nas unidades da 1ª RPM.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Os índices da variável “ênfase na participação” são apresentados no gráfico 3, a seguir, onde é possível verificar que o 49º BPM apresenta índice para esta variável “muito ruim” (2,55); o 22º BPM também denota índice ruim para esta variável (3,20). Por outro lado, no BPTran o índice de “ênfase na participação” é positivo (5,30). Na sequência são apresentados os gráficos de “autonomia presente”, “consideração humana pessoal” e “consideração humana geral”.

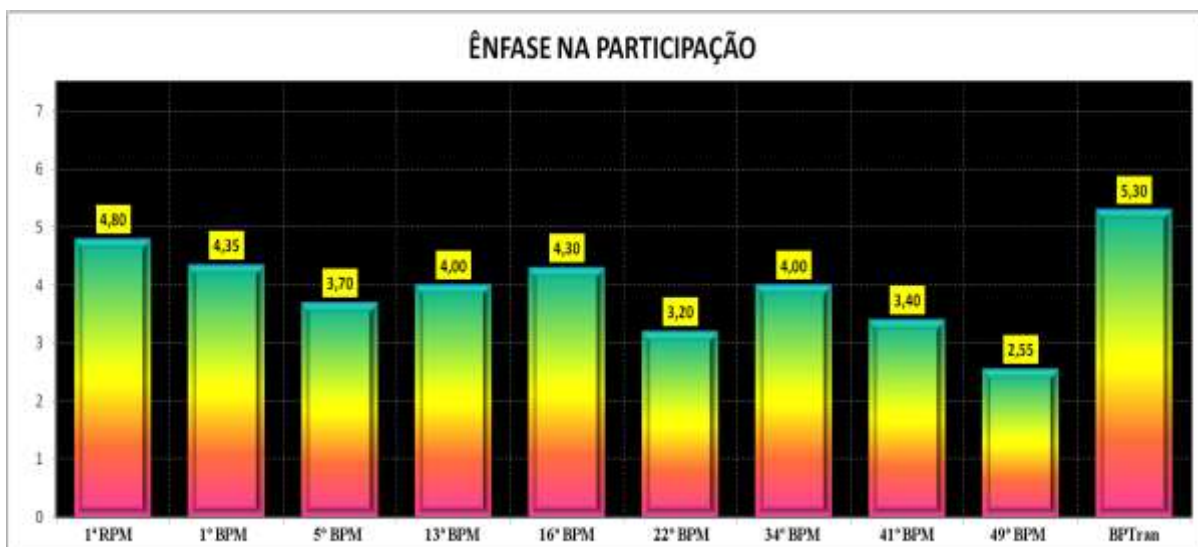


Gráfico 3 – Índices de ênfase na participação nas unidades da 1ª RPM.  
Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 4 (autonomia presente) retrata homogeneidade nos índices com valores no nível de indiferença. Destacam-se apenas o 1º BPM e 5º BPM com valores negativos para esta variável, quais sejam, 3,75 e 3,50, respectivamente. São valores “ruins”, mas que estão próximos da indiferença (neutralidade), não denotando grande negatividade.

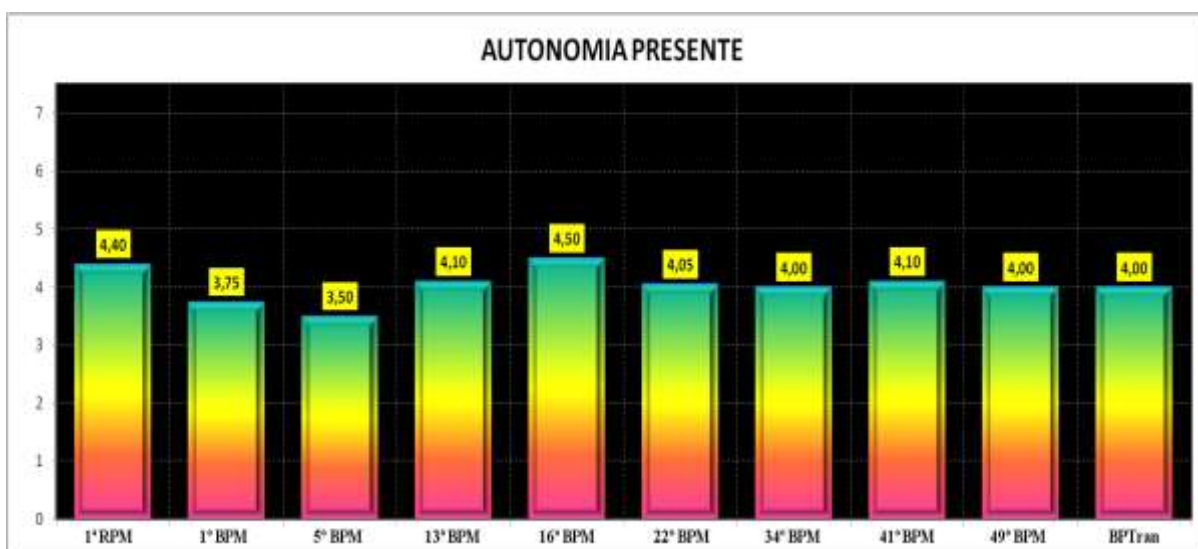


Gráfico 4 – Índices de autonomia presente nas unidades da 1ª RPM.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Outrossim, o gráfico 5 apresenta os resultados de “consideração humana pessoal”, os quais são homogêneos, contudo, esta homogeneidade é pautada em valores negativos próximos da neutralidade. Cabe destacar o 49º BPM, unidade que apresenta valor “muito ruim” para esta variável (2,15).

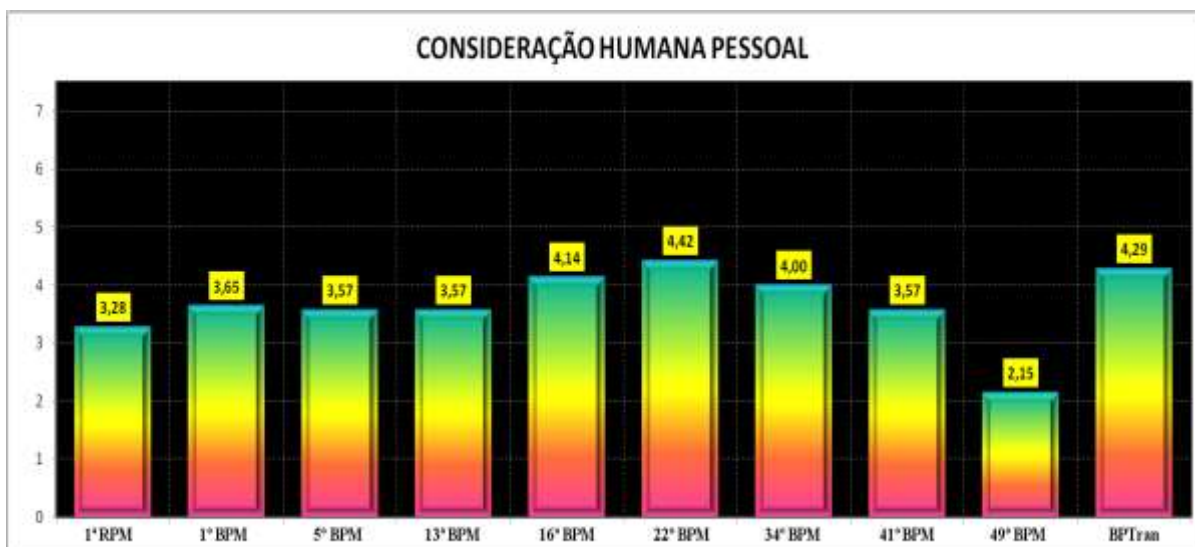


Gráfico 5 – Índices de consideração humana pessoal nas unidades da 1ª RPM.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Os índices da variável “consideração humana geral” são apresentados no gráfico 6, onde também é possível perceber uma homogeneidade de valores, entretanto, esta homogeneidade é pautada por valores positivos. Nota-se que o nível de “consideração humana geral” em todas as unidades da 1ª RPM é muito bom, com valores médios próximos de 6,00. Outrossim, destaca-se a administração da 1ª RPM, a qual apresenta índice de “consideração humana geral” em 6,49, valor este que é próximo do significado ótimo de clima organizacional.

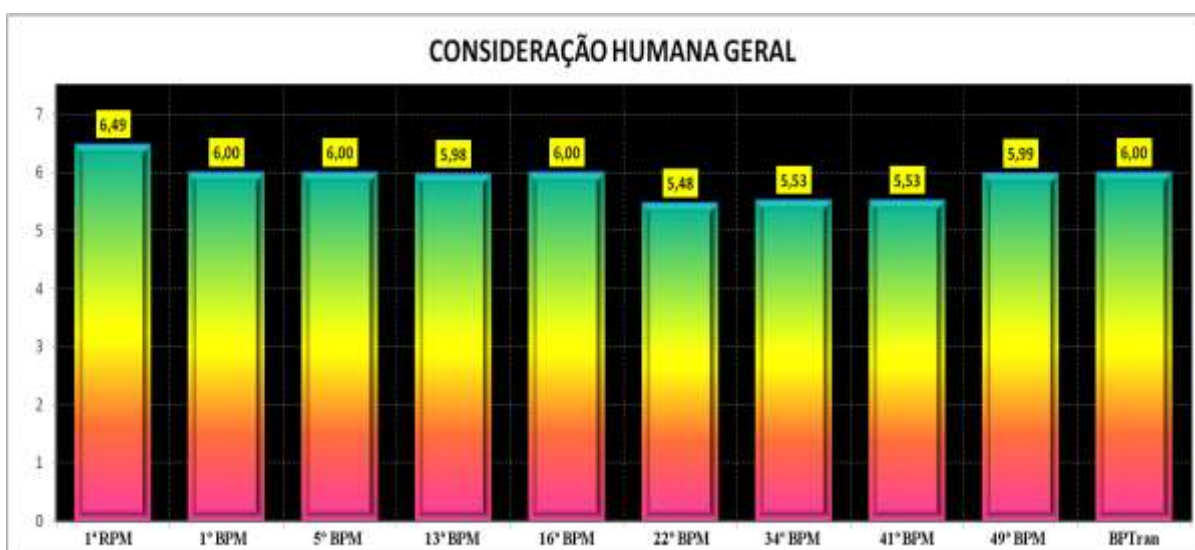


Gráfico 6 – Índices de consideração humana geral nas unidades da 1ª RPM.  
Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir apresenta-se o gráfico 7, no qual é possível serem feitas as abstrações a seguir descritas. Os resultados da variável “recompensas proporcionais”, apresentados neste gráfico, demonstram certa homogeneidade de índices na faixa negativa e da indiferença (neutralidade). Destaca-se o 49º BPM, o qual apresenta índice ruim para esta variável (2,50). O BPTan tem índice próximo do conceito “bom” (4,75).



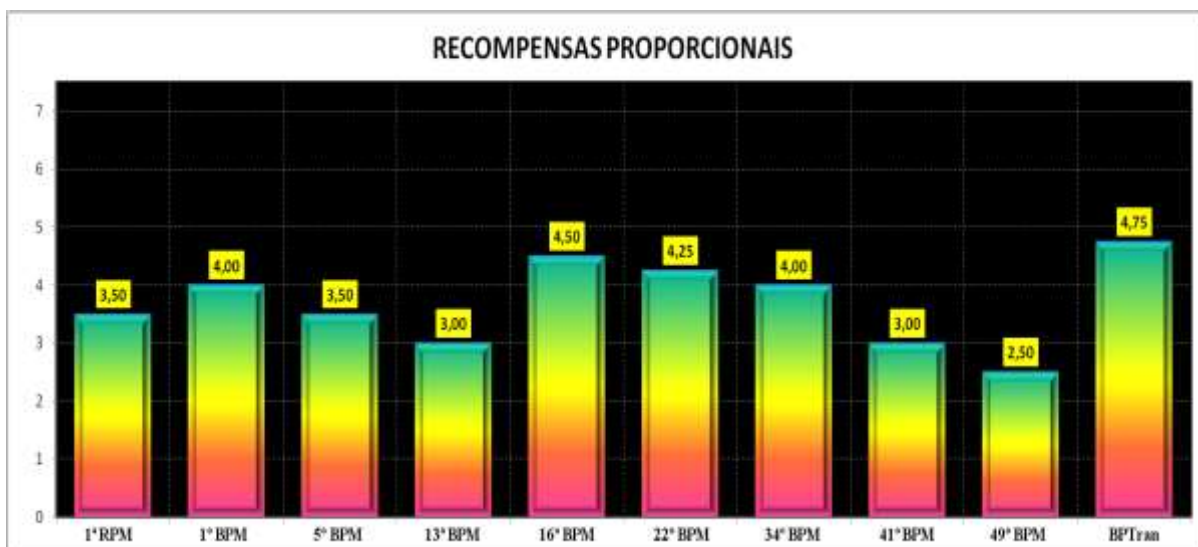


Gráfico 7 – Índices de recompensas proporcionais nas unidades da 1ª RPM.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Os gráficos 8 e 9 apresentam os dados das variáveis “prestígio obtido” e “cooperação existente” respectivamente. É possível abstrair de ambos gráficos que tais variáveis têm índices positivos, em patamares que alcançam o conceito “bom”.

Nota-se no gráfico 8 que a administração da 1ª RPM, juntamente com o 1º BPM apresentam os melhores índices de “prestígio obtido”, onde se vê valores que se aproximam do conceito muito bom (ambas unidades têm índice de 5,80). Salvo o 49º BPM, o qual apresenta índice neutro (indiferente) de “prestígio obtido” (4,90), todas as unidades do universo de pesquisa possuem índices positivos para a variável em epígrafe.

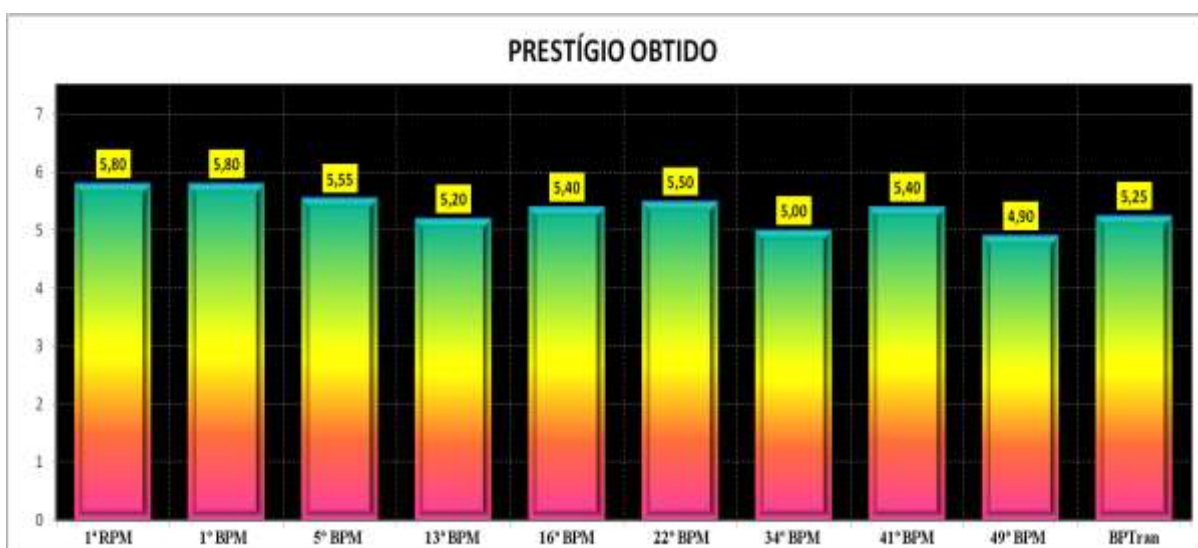


Gráfico 8 – Índices de prestígio obtido nas unidades da 1ª RPM.  
Fonte: Dados da pesquisa.

A variável “cooperação existente”, apresentada no gráfico 9 – a seguir, tem homogeneidade em patamares positivos ou próximos deste. Verifica-se que o 34º BPM possui o menor índice desta variável, entretanto, tal valor não está em patamar negativo. O BPTran e a administração da 1ª RPM têm os índices de “cooperação existente” mais altos de toda a 1ª RPM (5,45 e 5,40 respectivamente), apesar de positivos, tais valores não alcançam tampouco se aproxima do conceito muito bom, sendo, portanto, apenas bons índices.

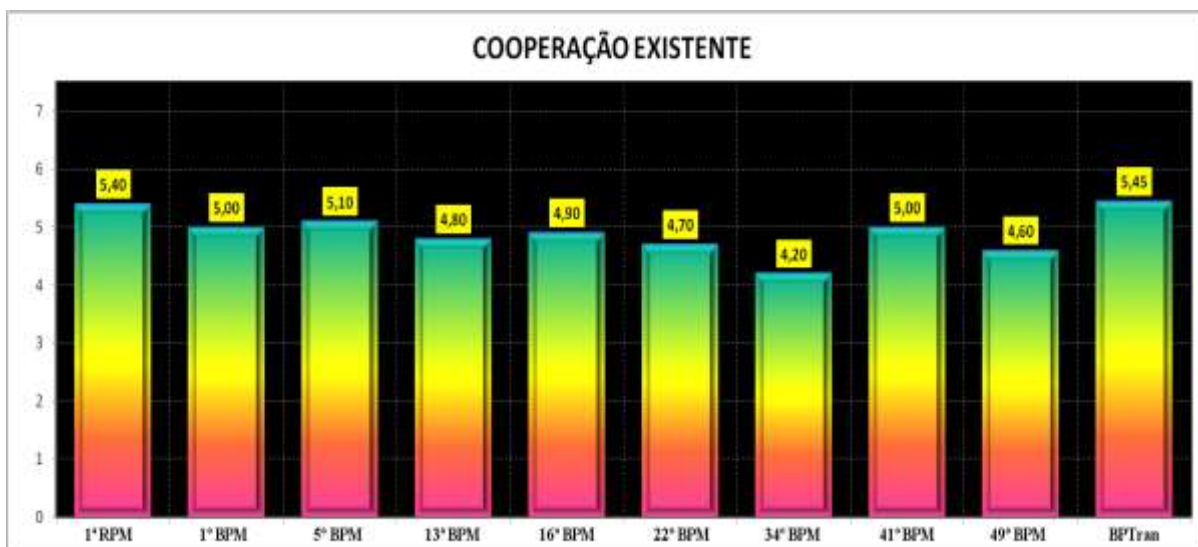


Gráfico 9 – Índices de cooperação existente nas unidades da 1ª RPM.  
Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 10, a seguir apresentado, traz os resultados da variável “padrões enfatizados”; dele abstrai-se que não há unidades com conceito ruim, entretanto, a maioria das unidades também não possui bom conceito de “padrões enfatizados”. Há apenas três unidades que apresentam bons índices para esta variável, O BPTTran e a administração da aludida Região de Polícia Militar têm índices em 5,20 (bons índices). A outra unidade que apresenta índice positivo é o 22º BPM (5,05). As demais unidades apresentam apenas índices regulares, ou seja, neutros.



Gráfico 10 – Índices de padrões enfatizados nas unidades da 1ª RPM.  
Fonte: Dados da pesquisa.

A variável “atitude frente a conflitos” é explicitada no gráfico 11, através do qual é possível verificar uma homogeneidade de todas as unidades no conceito regular, significando, portanto, uma neutralidade desta variável. Sendo assim, não há positividade tampouco negatividade para a variável em epígrafe. Apesar de apresentar valor regular para “atitude frente a conflitos” (4,85), o BPTTran tem índice muito próximo de ser positivo, ao que é a unidade com melhor índice na 1ª RPM. Por outro lado, o 34º BPM, apesar de ter índice indiferente (4,00), está muito próximo de ser negativo, ao que é a unidade que apresenta o índice de menor valor em “atitude frente a conflitos”.

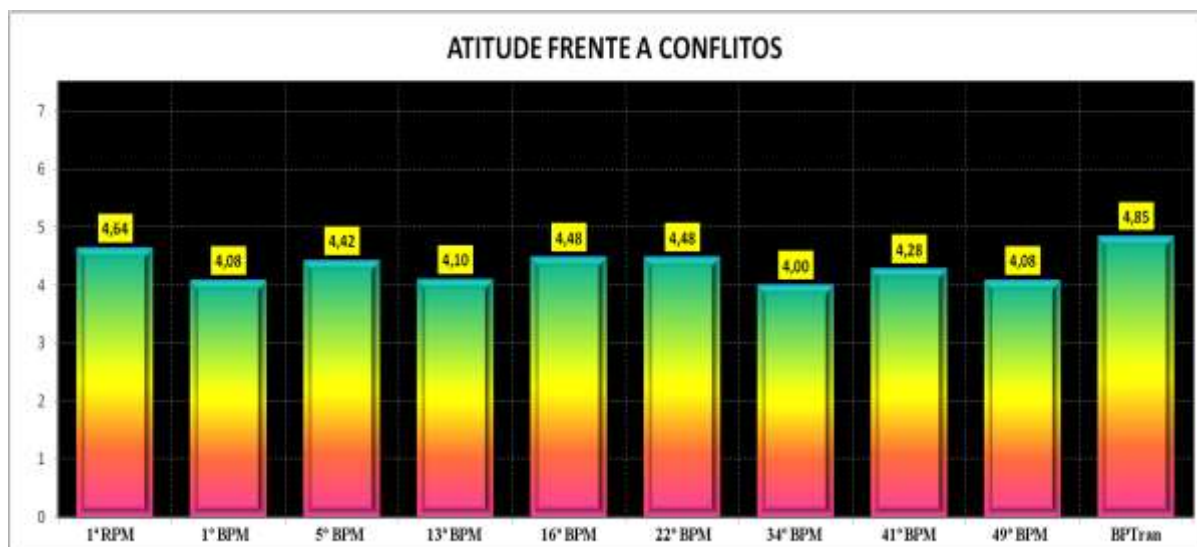


Gráfico 11 – Índices de atitude frente a conflitos nas unidades da 1ª RPM.  
Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir, o gráfico 12 apresenta os dados resultantes da variável “sentimento de identidade”. Abstrai-se deste gráfico que esta variável apresenta bons índices na maioria das unidades da 1ª RPM, exceção feita ao 13º BPM, 34º BPM e 41º BPM, os quais apresentam índices apenas regulares, tais quais 4,61; 4,68 e 4,86 respectivamente. Destaca-se o BPTTran e a administração da 1ª RPM, com índices positivos (os melhores do universo de pesquisa) próximos de serem considerados “muito bom”, quais sejam 5,70 e 5,68, respectivamente. As demais unidades da 1ª RPM apresentam índices positivos parametrizados no conceito “bom”, ou seja, de valores entre 5,00 a 5,99.

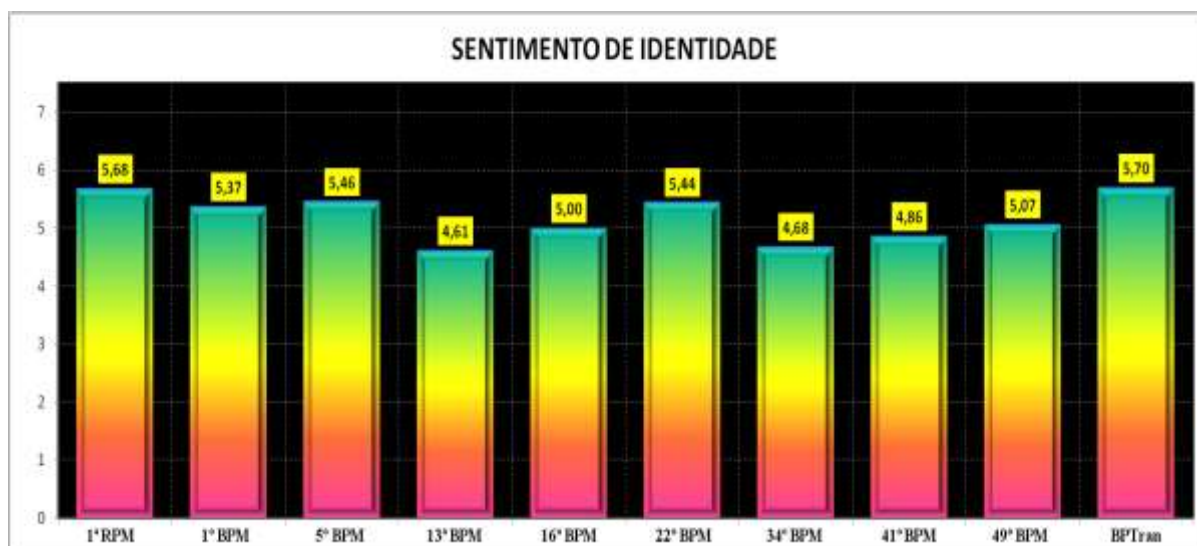


Gráfico 12 – Índices de sentimento de identidade nas unidades da 1ª RPM.  
Fonte: Dados da pesquisa.

A variável “tolerância existente” é apresentada no gráfico 13, onde é possível observar que apenas o 16º BPM e o BPTTran apresentam índices de valores regulares – indiferentes (4,14 e 4,38 respectivamente). As demais unidades, todas elas, apresentam índices negativos – ruins. Destacam-se o 49º BPM e o 34º BPM com índices negativos – ruim (3,06 e 3,11 respectivamente), muito próximos de “muito ruim”. Nenhuma unidade apresenta valores positivos, tampouco próximos deste conceito.



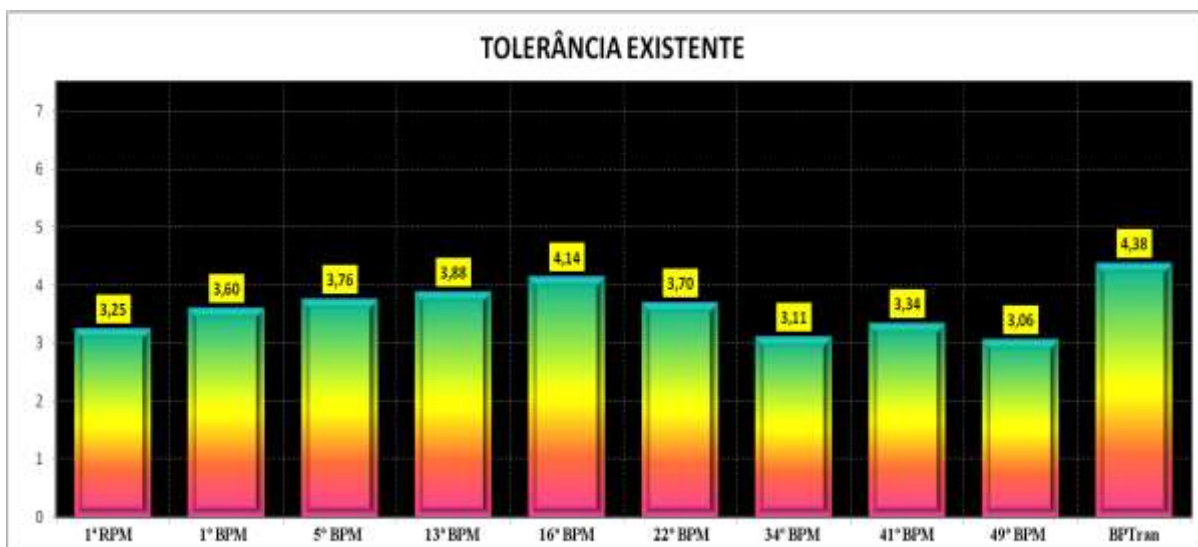


Gráfico 13 – Índices de tolerância existente nas unidades da 1ª RPM.  
Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 14, a seguir, apresenta os resultados para a variável “clareza percebida”, ao que é possível perceber que, apesar de apenas a administração da 1ª RPM e o BPTran apresentarem índices positivos (5,54 e 5,33 respectivamente), as demais unidades, em sua maioria (1º BPM, o 16º BPM e o 49º BPM), apresentam índices regulares próximos de positivos (4,91; 4,93 e 4,98 respectivamente). Apenas o 34º BPM e o 41º BPM apresentam índices regulares próximos de serem negativos (4,18 e 4,07 respectivamente).

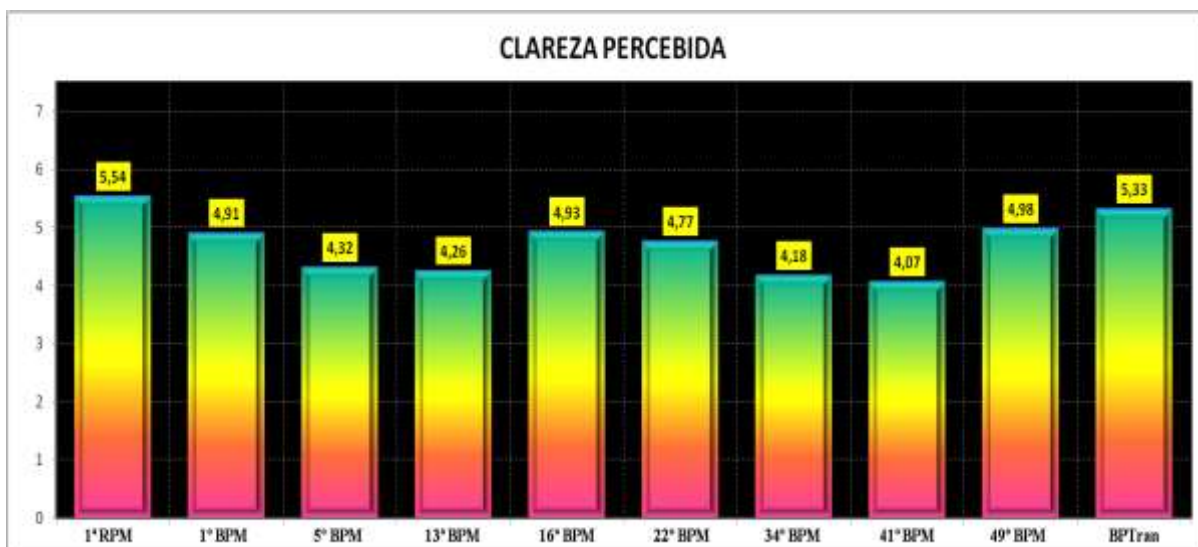


Gráfico 14 – Índices de clareza percebida nas unidades da 1ª RPM.  
Fonte: Dados da pesquisa.

A variável “justiça predominante”, apresentada no gráfico 15, logo a seguir, denota negatividade ou índices regulares próximos de serem negativos para quase todas as unidades da 1ª RPM, exceção feita ao BPTran, o qual apesar de apresentar índice negativo (4,65), não está tão próximo de ser negativo. Destacam-se o 34º BPM, 41º BPM e o 49º BPM; tais unidades aprestam índices negativos com valores próximos de serem “muito ruins”, quais sejam, 3,15; 3,10 e 3,03 respectivamente.

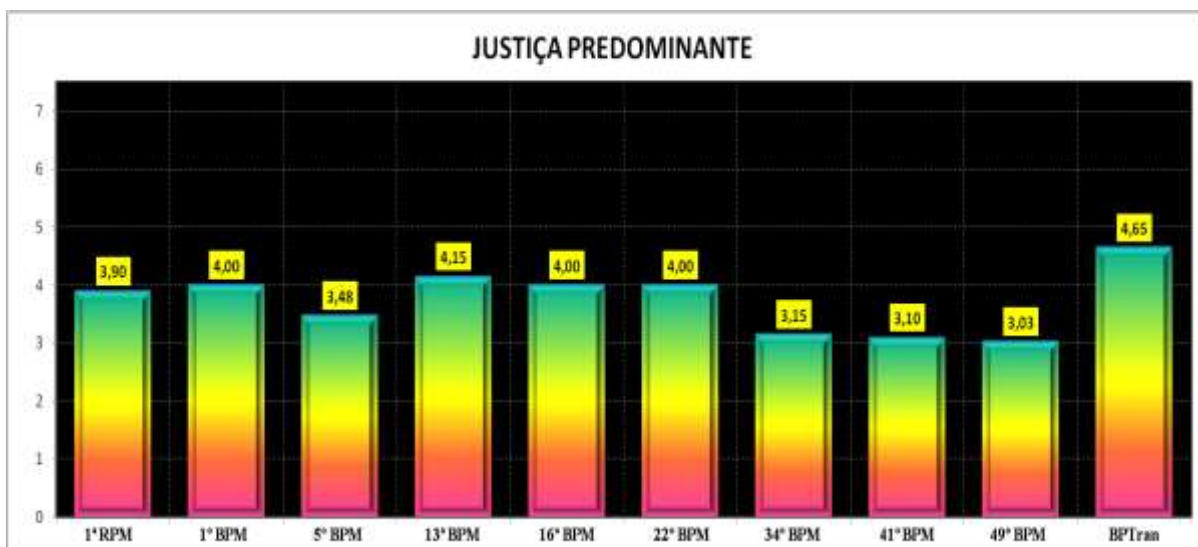


Gráfico 15 – Índices de justiça predominante nas unidades da 1ª RPM.  
Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 16 traz os resultados para a variável “condições de progresso”, nele é possível notar uma homogeneidade nos índices de todas as unidades da 1ª RPM. O parâmetro das unidades gira em torno de valores positivos ou próximos de zero. Destaca-se o BPTTran, com índice de 5,50, entretanto, tal valor não se aproxima de ser “muito bom”, ficando apenas no conceito “bom”. O 13º BPM é a unidade que apresenta menor valor para a variável em epígrafe (4,60), no entanto, tal valor, apesar de indiferente (neutro), não se aproxima do patamar dos valores estabelecidos como negativos.

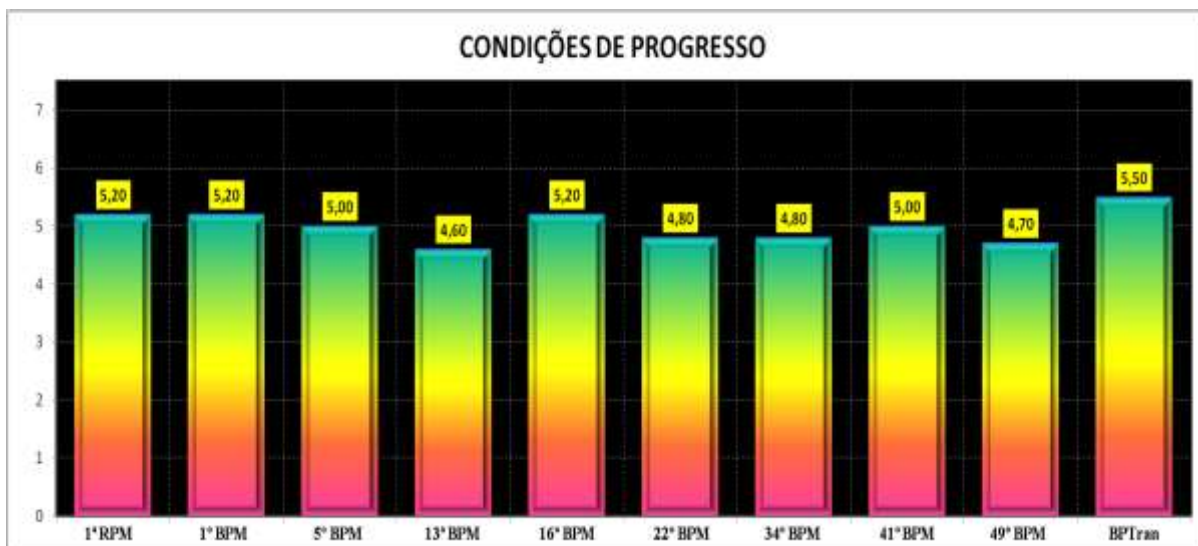


Gráfico 16 – Índices de condições de progresso nas unidades da 1ª RPM.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Diferentemente da variável “condições de progresso”, a variável “apoio logístico proporcionado” (gráfico 17) não apresenta tanta homogeneidade, apresentando valores negativos para quase todas as unidades. As únicas unidades que apresentam índices não negativos são o 16º BPM e o BPTTran (4,05 e 4,88 respectivamente), contudo, apenas o BPTTran tem valor próximo de ser positivo. As demais unidades da 1ª RPM apresentam valores negativos de conceito “ruim” ou “muito ruim”. Destaca-se o 49º BPM, a qual apresenta índice “muito ruim” para a variável em discussão (2,20). O 5º BPM apresenta, nesta variável, índice negativo muito próximo de ser considerado “muito ruim”.

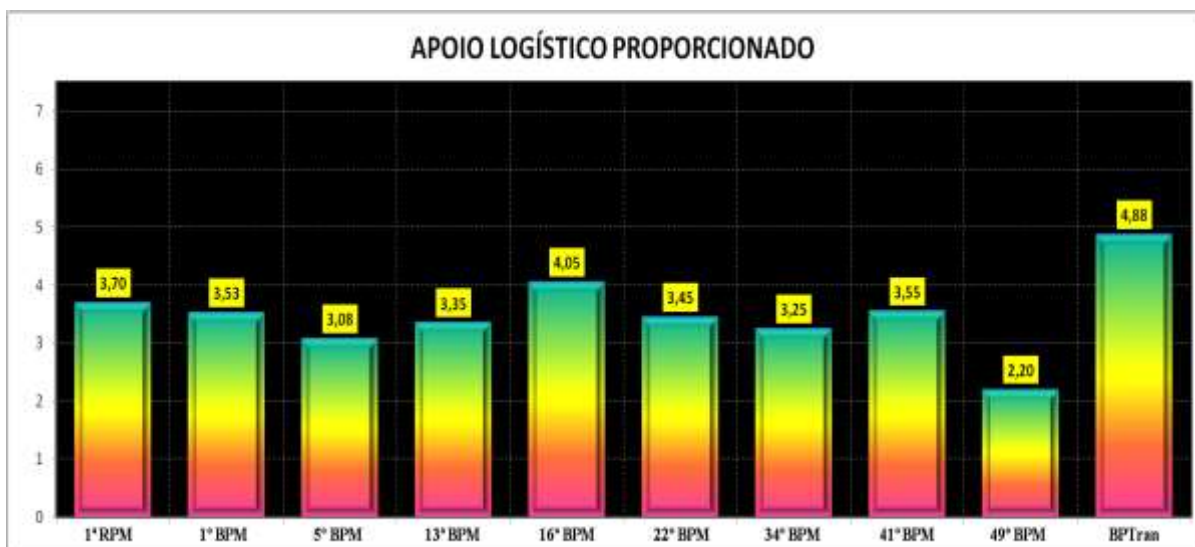


Gráfico 17 – Índices de apoio logístico proporcionado nas unidades da 1ª RPM.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Abstrai-se do gráfico 18, que os resultados da variável “reconhecimento proporcionado” apresentam-se de forma heterogênea ao que há unidades com índices negativos, neutros e positivos. Apenas duas unidades apresentam bons índices (positivos), quais sejam, administração da 1ª RPM (5,10) e BPTTran (5,30). Com índices negativos apresentam-se o 5º BPM (3,40), o 13º BPM (3,00), o 41º BPM (3,00) e o 49º BPM (2,90). Destaca-se o 49º BPM, tal unidade apresenta índice em patamar de reconhecimento proporcionado “muito ruim”. Salienta-se também o 13º BPM e o 41º BPM, as quais apresentam índice “ruim” (próximos de “muito ruim”) para esta variável.

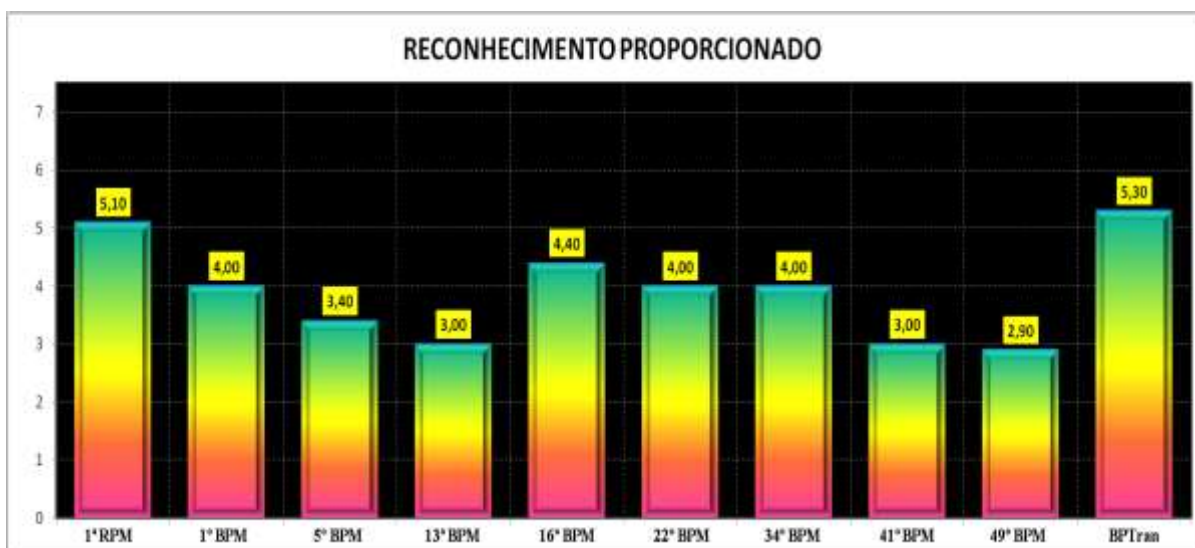


Gráfico 18 – Índices de reconhecimento proporcionado nas unidades da 1ª RPM.  
Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 19 traz os resultados da variável “comunicação”. Nota-se uma homogeneidade de índices neutros (indiferentes). Apenas o 16º BPM apresenta índice positivo (5,00), entretanto, tal valor está próximo ser regular, tal qual os índices das demais unidades da 1ª RPM. Por outro lado, apesar de apenas uma unidade apresentar-se positivamente no contexto da variável em epígrafe, não há qualquer unidade que demonstre índice negativo para tal. Apesar do 13º BPM, do 34º BPM e do 41º BPM apresentarem índices muito próximos de serem negativos (4,00 para todas as aludidas unidades), ainda estão no patamar de indiferença (neutralidade).

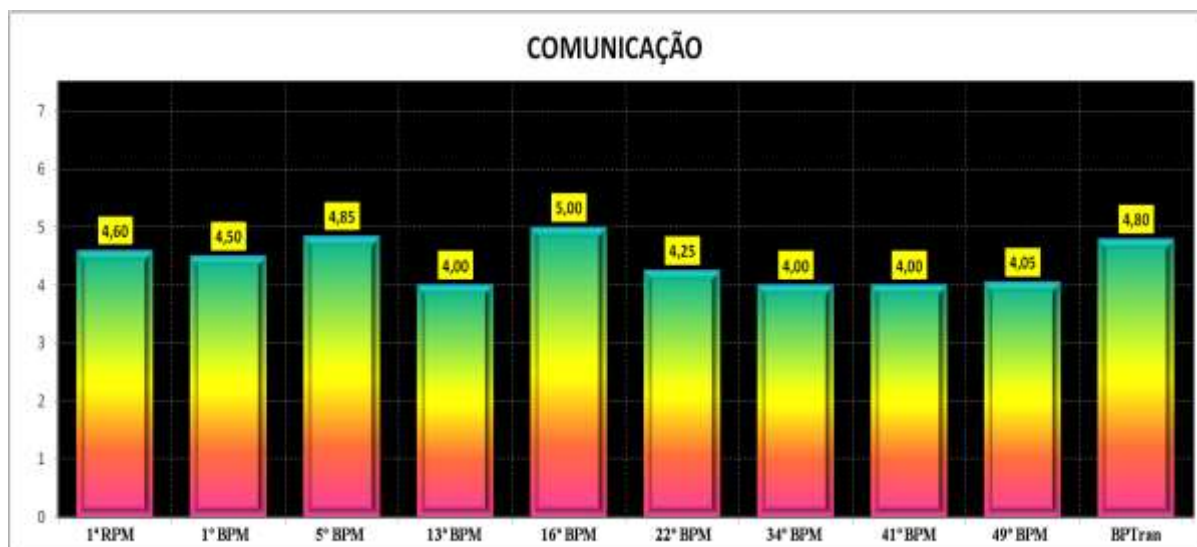


Gráfico 19 – Índices de comunicação nas unidades da 1ª RPM.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o quadro geral das medianas dos índices verifica-se, através do Teste de *Mann-Whitney*, que o gênero feminino atribuiu valores mais elevados que o masculino, (estatisticamente significativos ao nível  $\alpha=0,05$ ) para as seguintes variáveis: “conformidade exigida”, “ênfase na participação”, “consideração humana pessoal”, “padrões enfatizados”, “sentimento de identidade”, “tolerância existente”, “clareza percebida”, “justiça predominante”, “condição de progresso” e “apoio logístico proporcionado”, “recompensas proporcionais”, “cooperação existente”, “atitude frente a conflitos” e “reconhecimento proporcionado”. Em 74% das variáveis, o gênero feminino reconhece melhores valores ao clima organizacional que o masculino.

Para as demais variáveis: estado de tensão, autonomia presente, prestígio obtido e comunicação, apesar dos valores medianos atribuídos pelo gênero feminino terem sido mais elevados, o resultado do teste de *Mann-Whitney* não apresentou diferença significativa entre os dois grupos. Para a variável consideração humana geral, o valor da mediana foi igualmente elevado (85,7) tanto para o grupo feminino, quanto para o grupo masculino. O teste de *Mann-Whitney* mostrou que também não há diferença significativa entre os dois grupos.

O Teste de *Kruskal-Wallis* mostrou diferença significativa entre as posições hierárquicas (didaticamente os resultados foram agrupados em praças [cabos e soldados], graduados [sargentos e subtenentes] e oficiais [tenentes, capitães e oficiais Superiores], para as seguintes variáveis: “ênfase na participação”, “consideração humana pessoal”, “recompensas proporcionais”, “prestígio obtido”, “padrões enfatizados”, “cooperação existente”, “tolerância existente”, “clareza percebida”, “justiça predominante”, “condição de progresso”, “apoio logístico”, “atitude frente a conflitos” e “reconhecimento proporcionado”. Para o grupo de praças (cabos e soldados), o valor é sempre inferior ao valor atribuído pelos graduados (sub-tenentes e sargentos) ou oficiais (tenentes, capitães e oficiais superiores).

Não há diferença, estatisticamente significativa, entre as posições hierárquicas relativamente às seguintes variáveis: “conformidade exigida”, “estado de tensão”, “autonomia presente”, “consideração humana geral”, “sentimento de identidade” e “comunicação”. Reagrupando a amostra em três grupos: G1 (1º e 2º graus), G2 (superior incompleto) e G3 (superior completo e pós), os resultados apresentaram que, dentre todas as variáveis, somente a “estado de tensão” mostrou diferença significativa entre os três grupos. Os melhores valores nesta variável foram atribuídos pelo grupo G3. Valores intermediários foram atribuídos pelo grupo G1, enquanto o grupo G2 atribuiu os menores valores para a variável em epígrafe.

Considerando “todos” os valores medianos obtidos nos índices das dimensões de clima organizacional da 1ª RPM poderíamos resumir, como “medida de tendência central”, o valor 62 (numa escala de 100 pontos) como sendo o valor atribuído ao clima organizacional na 1ª RPM, segundo os participantes da pesquisa. Considerando ainda os valores medianos destes índices, verifica-se que a



variável “consideração humana geral” apresentou o valor mais elevado no universo de pesquisa, com 86 pontos. Com este mesmo critério, as variáveis: “prestígio obtido”, “sentimento de identidade”, “condições de progresso e “cooperação existente”, apresentaram valores entre 70 a 79 pontos. Outrossim, as variáveis “atitude frente a conflitos”, “conformidade exigida”, “comunicação”, “padrões enfatizados” e “clareza percebida” apresentaram valores na faixa entre 60 e 69 pontos.

Apresentaram índices considerados “regulares” (valores entre 50 e 59), as seguintes variáveis: “reconhecimento proporcionado”, “recompensas proporcionais”, “autonomia presente”, “ênfase na participação”, “justiça predominante”, “consideração humana pessoal”, “tolerância existente” e “apoio logístico proporcionado”. A dimensão que apresentou o menor índice (menor valor) foi “estado de tensão”, qual seja, aproximadamente 48 pontos.

Evidenciou-se, por conseguinte, que as variáveis que influenciam positivamente no clima organizacional da 1ª RPM são: “consideração humana geral”; “prestígio obtido”, “sentimento de identidade”, “condições de progresso e “cooperação existente”. Também restou evidenciado na pesquisa que a variável “estado de tensão” apresentou resultados negativos muito baixos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As empresas devem gerir seus recursos humanos de maneira tal que estes se sintam satisfeitos Stefano *et al.* (2014), sob esta ótica, a análise do clima organizacional se apresenta como instrumento eficaz pois estabelece uma relação entre o indivíduo e a organização a partir das percepções das pessoas acerca do lugar que trabalham, enfim, estudos sobre clima organizacional permitem identificar possíveis causas e consequências de problemas nas organizações auxiliando na adoção de medidas preventivas e corretivas, em especial, na melhoria da qualidade dos serviços e na formulação de estratégias de mudança.

Apresentados e discutidos os resultados da pesquisa de campo a partir da análise descritiva destes e desenvolvido raciocínio analítico baseado em ferramentas estatísticas aplicadas ao banco de dados, constata-se que o objetivo proposto para este estudo foi alcançado ao que foi possível estabelecer um diagnóstico do clima organizacional no universo de pesquisa a partir da análise das dimensões (variáveis) que compõem o clima organizacional segundo Sbragia (1983).

Em estudo sobre clima organizacional em Organizações Policiais Militares Santos Júnior *et al.* (2008, p. 35) concluíram que “o clima organizacional apresenta-se como fator fundamental na determinação do comportamento do policial militar no trabalho”. Após a análise do clima organizacional no âmbito da 1ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais, escudado no referencial teórico apresentado, este estudo pode constituir-se no ponto de partida para que a pesquisa / acompanhamento de clima organizacional seja adotada como prática administrativa na gestão de recursos humanos na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. Outrossim, a partir deste trabalho, sugere-se a parametrização de indicadores de clima organizacional para a 1ª RPM e/ou para toda a PMMG.

Nessa perspectiva, esta pesquisa contribui para o entendimento teórico sobre clima organizacional e seus intervenientes de forma tal que possibilite uma melhoria de resultados nas organizações, em especial na 1ª RPM. Contribui também para o entendimento de embasamentos teóricos sobre clima organizacional e seus intervenientes (cultura organizacional; satisfação no trabalho; motivação no trabalho; e comportamento das pessoas), averiguando como estes temas se interligam e de que forma contribuem para melhores resultados organizacionais.

Pesquisas futuras poderiam utilizar, além de questionários estruturados, entrevistas individuais e/ou grupos focais, a fim de testar as variáveis e verificar o clima organizacional de forma qualitativa e mais aprofundada. Sob essa perspectiva, estudos futuros com fulcro na criação de indicadores de clima organizacional no âmbito da 1ª RPM bem como em toda a PMMG são sugeridos, a fim de que a organização tenha um diagnóstico de clima organizacional e possa utilizá-lo como ferramenta de gestão de recursos humanos. Outrossim, sugere-se também a divulgação dos dados ora apresentados e discutidos com fulcro na assessoria dos gestores de recursos humanos das unidades da 1ª RPM subsidiando e potencializando a gestão dos Comandantes destas unidades.

O produto final da análise desta pesquisa deve ser visto de forma provisória e aproximativa, pois, se tratando de ciência, as afirmações podem superar conclusões prévias a elas e podem ser superadas por outras afirmações futuras. (Gomes, 1999). Nesse contexto, importa ressaltar que os resultados alcançados neste estudo não são definitivos ou absolutos, vez que tratam de questões dinâmicas as quais se modificam no tempo e no espaço, conforme a dinamicidade e especificidades da natureza e recursos do homem. Desta forma, não se pode generalizar estes resultados para todas as populações, entretanto, servem de ponto de partida para a promoção da qualidade do clima organizacional na 1ª RPM e, porque não, em toda a PMMG.

Assuntos voltados para a gestão de pessoas devem sempre ter aprofundamentos de seus estudos buscando-se conciliar os aspectos humanos e estratégicos, a fim de culminar no aumento da satisfação e da motivação para o trabalho bem como no aumento da produtividade organizacional. Nesse contexto, a importância do conhecimento e acompanhamento do clima organizacional, conforme destaca Condor (2018), se baseia na influência que este exerce sobre o comportamento das pessoas no ambiente organizacional ao que seu diagnóstico é fundamental para o desenvolvimento de estratégias de gestão, tanto no setor privado quanto no público.

## REFERÊNCIAS

- Arabaci, I. B. (2011). Organizational Climate of Firat University. *International Online Journal of Educational Sciences*, 3(1), 161-180.
- Barajas, E. M. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial – Mexico. *Comuni@cción*, 8(2), 148-158.
- Bhutto, N. A., Laghari, M. K., & Butt, F. D. A. (2012). Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks. *Asian Social Science*, 8(4), 259-267.
- Bom Sucesso, E. P. (2002). *Trabalhos e Qualidade de Vida*. Rio de Janeiro: Dunya.
- Bowditch, J. L., & Buono, R. A. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Condor, H. O. C. (2018). La Gestión de la Comunicación Interna y el Clima Organizacional en el Sector Público. *Comunicación*, 9(1), 25-34.
- Dias, D. S. (2001). *Múltiplos Comprometimentos: um estudo comparativo entre profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Gil, A. C. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes, R. (1999). A análise de dados em pesquisa qualitativa. In Minayo, M. C. S. et al. *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. (12a ed., pp. 67-80). Petrópolis: Vozes.
- Gutierrez, L. H. (1988). Percepção do Clima Organizacional conforme o escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas*, 28(4), 5-13.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585.
- Litwin, G. H. (1971). Climate and motivation: an experimental study. In Kolb, D. et al. *Organizational psychology: a book of readings* (pp. 109-123). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Lopes, C. B. (2007). *Clima e Desempenho Organizacional: um estudo nas agências da Caixa Econômica Federal da região metropolitana de Belo Horizonte*. Dissertação de mestrado, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Luz, R. S. (2003). *Gestão de Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil.
- Martinez, M. C. (2002). *As relações entre a satisfação com os aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Mascarenhas, S. A. (2012). *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Meggison, L. C., Mosley C. D., & Pietri Jr., P H. (1998). *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra.
- Menezes, I. G., & Gomes, A. C. P. (2010). Clima Organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 16(1), 158-179.
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no Trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072.
- Paula, P. (2011). Clima e Cultura Organizacional em uma Organização Pública. *Revista Gestão e Regionalidade*, 27(81), 59-73.
- Pimenta, R. C. Q., Aouar, W. A. E., & Oliveira, J. A. (2012). Clima Organizacional em Instituto de Pesquisa Tecnológica. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 4(2), 23-38.
- Reis, G. M. (2009). *As Competências Individuais e o Comprometimento Organizacional: uma análise dos agentes de segurança pública de Minas Gerais*. Dissertação de mestrado, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Rocha, L. C. S., Pelogio, E. A., & Añes, M. E. M. (2013). Cultura e Clima Organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte. *Revista Gestão & Produção*, 20(2), 455-468.
- Rodrigues, J. L. K., Nunes, F. M. G., Silva, J. L. G., & Santos, N. M. B. F. (2016). Paradigmas para avaliação de clima organizacional em um instituto public de pesquisas. *Revista Científica Hermes*, 15, 6-33.
- Santos, A. M., Baade, J. H., Santos, G. L., Santa, E. D. D., & Bastiani, S. N. A. C. (2016). Mapeamento do clima organizacional em instituição de educação superior. *Revista GUAL*, 9(1), 177-195.
- Santos Júnior, A. A., Souza, R. J., & Cabral, A. B. (2008). Clima Organizacional em Organizações Policiais Militares, *Revista Mad. Chile*, 19, 17-41.
- Santos, M. R., Coda, R., & Shibao, F. Y. (2009). Clima Organizacional gera Desempenho Financeiro nas empresas?. *Anais dos Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 12.
- Santos, N. M. B. (2000). *Cultura Organizacional e Desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. Lorena: Stiliano.
- Sbragia, R. (1983). Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, 18(2), 30-39.

Silva, N. T. (2003). *Clima Organizacional: uma proposta de fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1993). *Planejamento e medição para performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Sobrinho, F. R., & Porto, J. B. (2012). Bem Estar no Trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, *coping* e variáveis demográficas. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), 253-270.

Souza, E. L. P. (1978). *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blucher.

Souza, E. P. (1980). Percepção de clima conforme escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas*, 20(4), 51-56.

Spier, V. S., Juchem, D. M., & Cavalheiro, M. H. (2009). Avaliação do Clima Organizacional como Diferencial Competitivo. *Desafio Revista de Economia e Administração*, 10(22), 18-29.

Stefano, S. R., Koszalka, J. A., & Zampier, M. A. (2014). Clima Organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma instituição de ensino superior paranaense. *Revista Gestão e Regionalidade*, 30(88), 96-106.

Valeriano, M. F., Talamini, E., & Oliveira, L. (2011). Diagnóstico do Clima Organizacional utilizando a Matriz de Importância-Desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5(1), 20-35.

Vieira, L. F. S. (2014). Cultura e clima organizacional: as causas do absenteísmo visto como efeito e não como causa do comportamento organizacional. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 5(1), 82-95.

Villard, B. Q., Ferraz, V. N., & Dubeux, V. J. C. (2011). Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. *Revista de Administração Pública*. 45(2), 303-329.