

CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DOS FATORES INTERNOS DO COLÉGIO MILITAR DA POLÍCIA MILITAR I

 Paulo César Diniz de Araújo

Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Manaus/AM, Brasil. E-mail: pcdiniz1@gmail.com

 Danelle Tamborini Lopes

Polícia Militar Estado do Amazonas, Manaus/AM, Brasil. E-mail: dtl.msp20@uea.edu.br

 Diogo de Lima Albuquerque

Polícia Militar Estado do Amazonas, Manaus/AM, Brasil. E-mail: ddla.msp20@uea.edu.br

RESUMO: Este artigo visa discutir sobre o clima organizacional existente entre os policiais militares colaboradores e o Colégio Militar da Polícia Militar I. Neste sentido, buscou-se compreender as percepções destes policiais militares, lotados no referido colégio, em relação a este estabelecimento de ensino. Para isso, foi realizado um diagnóstico do clima organizacional do CMPM I, por meio da compreensão dos fatores internos que influenciam o ambiente de trabalho. Os objetivos específicos deste trabalho procuraram explicar acerca do conceito, importância e principais modelos de pesquisa de clima organizacional, e traçar um diagnóstico do clima organizacional da escola. A pesquisa foi quantitativa e bibliográfica mediante questionário. Os resultados apresentaram informações importantes sobre o clima organizacional da escola, com pontos interessantes à apreciação e tomada de decisão de seus gestores, dentre eles, a necessidade de provimento de cursos para aperfeiçoamento.

Palavras-chave: Colégio Militar da Polícia Militar I. Clima organizacional. Fatores internos.

ORGANIZATIONAL CLIMATE: AN ANALYSIS OF THE INTERNAL FACTORS OF THE MILITARY COLLEGE OF THE MILITARY POLICE I

ABSTRACT: This article aims to discuss the organizational climate between the collaborating military police and the Colégio Militar da Polícia Militar I. In this sense, we sought to understand the perceptions of these military police officers, assigned to the aforementioned college, in relation to this educational establishment. For this, a diagnosis of the organizational climate of the CMPM I was carried out, through the understanding of the internal factors that influence the work environment. The specific objectives of this work sought to explain the concept, importance and main models of organizational climate research, and to draw a diagnosis of the school's organizational climate. The research was quantitative and bibliographical through a questionnaire. The results presented important information about the organizational climate of the school, with interesting points for the appreciation and decision-making of its managers, among them, the need to provide courses for improvement.

Keywords: Military College of Military Police I. Organizational climate. Internal factors.

Introdução

Nos últimos anos, a criação de escolas militarizadas tem crescido cada vez mais no Brasil e no Amazonas. Independentemente das críticas negativas à militarização, essas instituições são alvos de pais que buscam propiciar aos filhos um ensino público de qualidade superior ao ofertado pelas outras escolas da rede. Nesse contexto, fundamentadas na hierarquia e na disciplina militar e face o desempenho diferenciado dos discentes, essas unidades concorrem acirradamente em exames com outras instituições, principalmente as de cunho privado.

Pioneiro entre as nove escolas do Amazonas, o Colégio Militar da Polícia Militar I - CMPM I - localizado no Bairro Petrópolis da cidade de Manaus, foi criado em 1994, com a missão de educar com disciplina dependentes de policiais militares e membros da sociedade civil. Assim como qualquer empresa ou instituição pública, no intuito de melhorar seu nível de desempenho e produtividade e visando ser referência em educação no Estado, a gestão do CMPM I deve fortalecer não somente a relação instituição-discente, mas também a combinação instituição-colaborador, uma vez que funcionários mais satisfeitos, sejam eles civis ou policiais militares, tendem a garantir a qualidade dos serviços de aprendizagem.

Nesse sentido, o estudo se justifica pela necessidade de compreensão do clima organizacional do CMPM I, pois procura reconhecer os fatores que favorecem ou prejudicam o andamento das atividades, face às dificuldades cotidianas, que podem acarretar, por exemplo, insatisfação, estresse e diminuição no desempenho dos funcionários ou diminuição das médias e redução na quantidade de aprovação dos alunos em vestibulares e exames, dentre outros.

Dessa forma, em virtude da inexistência de pesquisa sobre o clima organizacional entre os colaboradores policiais e com a finalidade de melhor compreender o ambiente de trabalho, surgiu a seguinte problemática: Qual a percepção dos policiais militares lotados no Colégio Militar da Polícia Militar I em relação à referida instituição de ensino?

Para responder o problema proposto, o objetivo geral do artigo é realizar um diagnóstico do clima organizacional do Colégio Militar da Polícia Militar I, sob a ótica do efetivo policial que integra a unidade, por meio da compreensão dos fatores internos que influenciam o ambiente de trabalho. Por conseguinte, os objetivos específicos são: discorrer sobre o CMPM I, descrevendo seu histórico, finalidade e regulamentação; explanar acerca do tema clima organizacional, apresentando seu conceito, importância e principais modelos de pesquisa; e, traçar um diagnóstico do clima organizacional do CMPM I, por meio da aplicação de questionário ao efetivo policial militar.

Com o escopo de atender aos objetivos propostos, a metodologia a ser utilizada na pesquisa é do tipo indutiva, quanto ao método de abordagem; quantitativa, no que tange à técnica de abordagem;

descritiva, no que se refere aos fins da pesquisa; e, bibliográfica e estudo de caso, mediante questionário web, no que concerne aos meios da pesquisa.

Nesse sentido, o autor de base do estudo é Bispo (2006), no qual baseou-se o modelo de pesquisa organizacional.

Referencial Teórico

Neste tópico, será realizada uma abordagem teórica sobre o histórico, finalidade e regulamentação do Colégio Militar da Polícia Militar I, bem como acerca do conceito, importância e modelos de pesquisa referentes ao clima organizacional.

Colégio Militar da Polícia Militar I

O Colégio Militar da Polícia Militar I (CMPM I), criado em 04 de fevereiro de 1994 pelo Decreto nº 15.831, tem a finalidade de atender os dependentes de policiais militares e a comunidade amazonense, ofertando, atualmente, aulas do 1º ao 9º ano do ensino fundamental e da 1ª a 3ª série do ensino médio (antigos 1º e 2º grau) (AMAZONAS, 1994).

O CMPM I traz em sua história a regência liderada por militares, desenvolvendo em seu apoio a disciplina militar, com normas e regras características desde sua fundação, a fim de que o jovem adquira responsabilidades e valores necessários à vida, despertando como cidadão consciente de seus direitos e deveres na sociedade. Hodiernamente, a escola é mantida pelo Governo do Estado, mediante parceria entre a Polícia Militar do Amazonas (PMAM) e a Secretaria Estadual de Educação (SEDUC) (AMAZONAS, 2015).

No âmbito da Polícia Militar do Amazonas, nos termos do artigo 31, I, “b” em consonância com o artigo 32, § 2º, ambos da Lei nº 3.514, de 08 de junho de 2010, denominada Lei de Organização Básica da PMAM, o CMPM I é considerado órgão de apoio de ensino subordinado à Diretoria de Treinamento e Capacitação (DCT), orientado por regimento próprio (AMAZONAS, 2010).

Nesse sentido, devidamente aprovado pelo Conselho Estadual de Educação, por meio da Resolução nº 231/2015 – CEE/AM, o Regimento Escolar do CMPM I dispõe sobre sua organização administrativa nos títulos II e III. O comando da instituição é formado pelo Comandante, Subcomandante e P-1 (Chefe da Seção de Pessoal). Além disso, de acordo com o artigo 5º do regimento em comento, a escola conta com a divisão de ensino, que, a comando do Subcomandante, é responsável pelo serviço de comunicação social, Seção Técnica de Ensino (STE), coordenação pedagógica, corpo de alunos, secretaria, Associação de Pais, Mestre e Comunitários (APMC) e conselho de classe, bem como com a divisão administrativa, a qual, composta pelo encarregado de material, serviço de

tesouraria, serviço de saúde e serviços gerais, é acompanhada pelo P-1 e supervisionada pelo Subcomandante (AMAZONAS, 2015).

Atualmente, sob a gestão de policiais militares, o CMPM é considerado destaque entre as escolas da rede pública estadual de ensino (AMAZONAS, 2016) e dispõe de um prédio principal e uma subunidade, além do quadro de aproximadamente 4.292 (quatro mil, duzentos e noventa e dois) alunos matriculados, 277 (duzentos e setenta e sete) servidores, dentre civis e militares, e 20 (vinte) funcionários de empresas terceirizadas.

2.2 Clima Organizacional: conceito, importância e principais modelos de pesquisa

Para ser escola de referência, o CMPM I tem a missão de oferecer um ensino de qualidade a seus alunos. Como organização de trabalho, a qual deve ser planejada e organizada conforme seus objetivos, quais sejam, o ensino-aprendizagem (LIBÂNEO, 2004), todas as atividades da escola, fins ou meios, devem ser positivamente avaliadas, tendo em vista todas são importantes para se chegar aos resultados esperados. Sob essa ótica, no intuito de aumentar sua competitividade diante de outras instituições (GUKUSMA, 2009), a direção do colégio não deve considerar apenas o acúmulo de conhecimento dos discentes, mas também o relacionamento entre os servidores e a instituição, sejam eles civis ou policiais militares, fazendo-o por meio da análise do clima organizacional.

Nos ensinamentos de Toro (1992), clima organizacional consiste na percepção dos indivíduos acerca de seu ambiente de trabalho, a qual, pode influenciar no comportamento destes, de maneira positiva ou negativa (CHIAVENATO, 2003), e consequentemente, no desempenho e produtividade da escola. Trata-se, portanto, de conceito subjetivo que os colaboradores dispensam em relação ao estabelecimento de ensino, por meio de suas experiências e interpretações cotidianas, o qual pode ser favorável ou desfavorável.

Desse modo, em razão da subjetividade e da dificuldade de materialização do conceito, as instituições se utilizam de vários modelos de pesquisas de clima organizacional, como mecanismos confiáveis voltados à melhoria de suas políticas internas e de sua produtividade (BISPO, 2006), e, no caso da escola em comento, do ensino ofertado. Assim, por refletir os sentimentos dos servidores, a pesquisa é uma importante ferramenta na identificação de eventuais problemas e na tomada de decisão sobre o futuro da unidade (LUZ, 2003), tendo, com isso, papel fundamental no planejamento estratégico.

Historicamente, as primeiras análises sobre clima organizacional foram desenvolvidas por Forehand e Gilmer (1964) nos Estados Unidos, da década de 1960, os quais se basearam na avaliação comportamental com ideias trazidas pela psicologia (RIZZATTI, 2002). Em 1968, Litwin e Slinger

desenvolveram um modelo de pesquisa de clima organizacional e aplicaram-no em três empresas americanas de grande porte, obtendo resultados distintos entre elas, quanto à satisfação, clima organizacional e produtividade (MELLO; PIASSA, 2012). Em 1983, Sbragia apresentou um modelo mais robusto, composto de vinte indicadores, pelo qual avaliou treze órgãos públicos brasileiros, constatando, ao final, a existência de variação entre os fatores considerados dentro da mesma entidade, bem como a diferença de percepção entre os níveis de hierarquias, sendo mais favoráveis os participantes do escalão superior, além de pouca diferença de assimilação entre os servidores mais novos e os mais antigos (SBRAGIA, 1983). Posteriormente, em 1986, no intuito de aperfeiçoar o estudo de Litwin e Stringer e baseado no avanço da psicologia, Kolb *et al.* (1986) apresentou um novo modelo de pesquisa com a análise sobre conformismo, clareza organizacional, calor e apoio, liderança, além de responsabilidades, padrões e recompensas (CUNHA *et al.*, 2014).

Quadro 1: Comparação das características dos quatro modelos de pesquisa de clima organizacional apresentado por Bispo (2006)

FATORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN & STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA	MODELO PROPOSTO
Fatores Internos				
Estrutura / regras	X	-	X	X
Responsabilidade / autonomia	X	X	X	-
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X	-
Relacionamento / cooperação	X	-	X	X
Conflito	X	-	X	-
Identidade / orgulho	X	-	X	X
Clareza organizacional	-	X	X	X
Liderança / suporte	-	X	-	X
Participação / iniciativa / integração	-	-	X	-
Consideração / prestígio / tolerância	-	-	X	X
Oportunidade de crescimento / incentivo profissionais	-	-	X	X
Comunicação	-	-	X	-
Cultura organizacional	-	-	-	X
Estabilidade no emprego	-	-	-	X
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-	X
Nível sociocultural	-	-	-	X
Fatores Externos				
Convivência familiar	-	-	-	X
Férias / lazer	-	-	-	X
Saúde física e mental	-	-	-	X
Situação financeira familiar	-	-	-	X
Política / Economia local, nacional e internacional	-	-	-	X
Segurança pública	-	-	-	X
Vida social	-	-	-	X
Futebol	-	-	-	X

Fonte: Bispo (2006)

Vinte anos depois, Carlos Alberto Ferreira Bispo (2006), hoje Doutor em Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, fundamentando-se em vastas investigações sobre o assunto, traçou uma comparação entre os modelos mais conhecidos e desenvolveu um modelo de pesquisa a ser aplicado em instituições públicas e privadas, de acordo com o panorama político, econômico, social e cultural. À época, a pesquisa foi aplicada em duas grandes entidades públicas, onde foram analisados os fatores internos (ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte casa/trabalho, vida profissional), já mencionados nos modelos anteriores, e externos (convivência familiar, férias e lazer, investimentos e despesas familiares, política e economia, saúde, segurança pública, situação financeira, time de futebol e vida social) (BISPO, 2006), indicadores para ele necessários ao levantamento do clima organizacional.

Embora existam semelhanças entre os modelos propostos, o questionário de pesquisa elaborado para este artigo foi voltado às peculiaridades de uma instituição de ensino militarizada, reunindo nove fatores, quais sejam, vida profissional, estrutura organizacional, incentivo profissionais, remuneração, segurança profissional, nível sociocultural, ambiente de trabalho, cultura organizacional e burocracia, os quais, pelo modelo de Bispo (2006), são considerados indicadores internos de influência (BISPO, 2006).

Metodologia

Com o escopo de realizar um diagnóstico sobre o clima organizacional do Colégio Militar da Polícia Militar I, sob a ótica do efetivo policial que integra a unidade, por meio da compreensão dos fatores internos que influenciam o ambiente de trabalho, os autores traçaram os procedimentos metodológicos da pesquisa da seguinte forma: (a) Primeiramente, realizou-se uma abordagem teórica sobre o histórico, finalidade e regulamentação do CMPM I, mediante pesquisa bibliográfica; (b) Posteriormente, utilizando o mesmo tipo de pesquisa, ou seja, a bibliográfica, explanou-se sobre o conceito, importância e principais modelos de pesquisa referentes ao clima organizacional; e (c) Por fim, recorrendo a estudo de caso, com aplicação de questionário, traçou-se um diagnóstico do clima organizacional do CMPM I, com destaque aos resultados obtidos e às respectivas discussões.

Dessa forma, quanto ao método de abordagem, a pesquisa foi do tipo indutiva, pois buscou, a partir da percepção dos policiais militares lotados no colégio, apresentar o diagnóstico do clima organizacional do CMPM I. No que tange à técnica de abordagem, a pesquisa foi de natureza quantitativa, pois visou, por meio de questionário elaborado pelos autores com base no modelo de Bispo (2006), demonstrar a percepção dos funcionários sobre o clima da instituição, não pretendendo, no

entanto, analisar as eventuais causas dos resultados obtidos. No que se refere aos fins da pesquisa, o estudo teve ordem descritiva e visou detalhar os níveis de percepção dos policiais militares em relação à escola. E, no que concerne aos meios, a pesquisa caracterizou-se tanto como bibliográfica, para a investigação dos três objetivos específicos, com o devido levantamento de informações em livros, artigos e documentos e sítios oficiais, disponíveis em meios físico e digital, quanto como estudo de caso, realizado mediante questionário aplicado ao efetivo policial militar do colégio, para se chegar ao terceiro objetivo específico.

Nesse contexto, o modelo de questionário aplicado foi elaborado pelos autores de acordo com o proposto por Bispo (2006), mais especificamente quanto aos seus fatores internos, com a finalidade de verificar a percepção do efetivo policial militar do colégio. Isso se justifica pela peculiaridade do órgão em análise, que não é gerido pela Secretaria Estadual de Educação, mas sim pela Polícia Militar do Amazonas (AMAZONAS, 1994; AMAZONAS, 2010; AMAZONAS, 2015), trazendo, com isso, princípios próprios da instituição policial militar.

Com isso, na parte inicial do questionário, constante do Apêndice 1, foram delineados o objetivo da pesquisa e a importância das respostas dos participantes ao sucesso do trabalho. Posteriormente, foram estabelecidos vinte e oito quesitos, com quatro alternativas possíveis cada um, “CONCORDO PLENAMENTE”, “INCLINADO A CONCORDAR”, “INCLINADO A DISCORDAR” e “DISCORDO PLENAMENTE” contemplando, assim, os nove fatores internos propostos por Bispo (2006). Dessa forma, as questões 1 a 7 tratam da vida profissional, pela qual se observa o nível de identificação dos policiais com a escola. Os quesitos 8 a 10 ocupam-se da estrutura organizacional, considerando a convivência dos integrantes da estrutura. As questões 11 a 14 versam sobre os incentivos profissionais e procuram mensurar o grau de reconhecimento percebidos pelos colaboradores. Os quesitos 15 a 16 referem-se à remuneração e examinam se esta é compatível com as atividades realizadas. A questão 17 relaciona-se à segurança profissional, a qual analisa se há risco de transferência sem motivo. Os quesitos 18 a 19 tratam do nível sociocultural dos servidores, ao passo que as questões 20 a 24 dedicam-se ao ambiente de trabalho, por meio do qual se avalia o relacionamento entre os servidores. O quesito 25 compreende a burocracia e sua compatibilidade com atividades desenvolvidas, enquanto as questões 26 a 28 abordam sobre cultura organizacional, apreciando como os costumes influenciam no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, com o intuito de verificar a percepção dos colaboradores em relação à escola, a pesquisa foi realizada nos dias 09 e 10 de setembro de 2020, e teve como amostra o efetivo do CMPM I, composto por 44 policiais militares, dos quais 42 responderam o questionário, deixando de respondê-lo apenas o Comandante e o Subcomandante, este último responsável por aplicá-lo. Ressalta-

se que a participação foi totalmente voluntária e não houve identificação de nenhum servidor no momento da resposta, não havendo sequer espaço para incluir o nome no formulário, o que denota a ausência de coerção ou insegurança ao responder, cautela tida principalmente por se tratar de amostra composta por policiais militares, cujos pilares são a hierarquia e a disciplina. Para tanto, utilizou-se o formulário eletrônico “*google forms*”, cujo *link* foi repassado aos policiais pelo aplicativo “*whatsapp*”.

Após a coleta de dados, os dados foram tabulados no Programa Excel. Nessa fase, para cada resposta foi estipulado um valor específico, os quais foram somados e resultaram no *score* da questão. Posteriormente, para estabelecer o nível de sentimento dos policiais militares, utilizou-se a clássica escala de Likert (1932), adotando-se cinco intervalos “MUITO SATISFATÓRIO”, “SATISFATÓRIO”, “ACEITÁVEL”, “NECESSITA DE ATENÇÃO” E “INACEITÁVEL”. Por fim, procedeu-se à análise dos resultados.

Resultados e Discussões

A pesquisa foi realizada nos dias 09 e 10 de setembro de 2020 com o efetivo de policiais militares do Colégio Militar da Polícia Militar I, havendo a participação de 42 (quarenta e dois) militares de um total de 44 (quarenta e quatro), de forma voluntária, não sendo pesquisados o Comandante e o Subcomandante, este último responsável pela aplicação. O formulário eletrônico “*google forms*” foi repassado a cada policial militar através de aplicativo de troca de mensagens “*whatsapp*”, não constando identificação de nenhum deles, sendo obtidos os seguintes resultados:

Tabela 1: Intervalos de *scores* considerando a escala Likert (1932)

SCORE	RESULTADO
>63~84	Muito Satisfatório
>42~63	Satisfatório
>21~42	Necessita de Atenção
0~21	Insatisfatório

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

A tabela acima representou os 4 (quatro) intervalos adotados pelos pesquisadores levando em consideração a escala Likert (1932). O formulário contou com 4 (três) respostas possíveis, sendo “CONCORDO PLENAMENTE”, “INCLINADO A CONCORDAR”, “INCLINADO A DISCORDAR” e “DISCORDO PLENAMENTE”. Para cada resposta foi atribuído um valor: +2, +1, -1, -2, respectivamente. Com isso, o cálculo dos *scores* das questões se deu pela soma dos produtos do total de cada resposta fornecida pelos policiais, da forma seguinte: **Score questão (x)** igual ao total de respostas **Concordo Plenamente** multiplicado por 2, somados ao total de respostas **Inclinado a**

Concordar, somados ao total de respostas **Inclinado a Discordar** multiplicado por -1, somados ao total de respostas **Discordo Plenamente** multiplicado por -2.

É importante frisar que, para qualquer uma das possibilidades de resposta, cujo o valor fosse igual a zero, ou seja, valor = 0, o seu resultado foi desconsiderado para fins de *score*, pois qualquer produto de 0 (zero) é igual a 0 (zero). Outro fato a ser destacado é a possibilidade de existir *score* negativo em razão das pontuações atribuições no cálculo acima. Para esses casos, o resultado será considerado como “Insatisfatório”. A explicação se deve ao fato de a régua ter sido calibrada até o *score* 0 (zero).

Tabela 2: Resultado da pesquisa (continua)

ORDEM	PERGUNTAS	SCORES	RESULTADOS
1	Sinto orgulho de trabalhar nesta escola.	77	Muito Satisfatório
2	Identifico-me com a função que exerço nesta escola.	63	Satisfatório
3	Indico a escola para outros policiais trabalharem.	72	Muito Satisfatório
4	Eu me preocupo com o futuro desta escola.	81	Muito Satisfatório
5	Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira.	18	Insatisfatório
6	A escola oferta cursos suficientes para o exercício das minhas atividades	-11	Insatisfatório
7	Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.	18	Insatisfatório
8	Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	64	Muito Satisfatório
9	O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.	67	Muito Satisfatório
10	A cadeia de comando do militarismo policial ajuda o andamento das atividades da escola.	72	Muito Satisfatório
11	O meu trabalho é reconhecido e valorizado pela escola.	52	Satisfatório
12	O meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.	76	Muito Satisfatório
13	O meu trabalho é incentivado pela escola.	57	Satisfatório
14	Meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado.	49	Satisfatório
15	Sinto-me satisfeito com a remuneração percebida.	46	Satisfatório
16	A minha remuneração é compatível com a função que exerço.	49	Satisfatório
17	Sinto segurança ao executar minha função, não correndo risco de ser transferido para outra Organização Policial Militar de forma indiscriminada.	47	Satisfatório
18	O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na escola.	65	Muito Satisfatório

Tabela 2: Resultado da pesquisa (continuação)

ORDEM	PERGUNTAS	SCORES	RESULTADOS
19	O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na escola.	72	Muito Satisfatório
20	O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na escola.	54	Satisfatório
21	A escola estimula o bom relacionamento entre os servidores.	58	Satisfatório
22	A escola estimula o trabalho em equipe.	55	Satisfatório
23	A direção da escola se comunica com seus servidores.	58	Satisfatório
24	A escola me faz sentir importante pela função que executo.	58	Satisfatório
25	A burocracia adotada na escola favorece a execução das minhas atividades no ambiente de trabalho.	43	Satisfatório
26	A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes que não estão previstos em qualquer regra) adotada na escola favorece a execução das minhas atividades na escola.	49	Satisfatório
27	A disciplina e a hierarquia ajudam nas atividades na escola.	68	Muito Satisfatório
28	A visão, a missão e os objetivos da escola estão muito claros para mim.	68	Muito Satisfatório

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

A tabela 2 apresentou os resultados obtidos por meio da adaptação do questionário proposto por Bispo (2006) à realidade da instituição pesquisada, com o levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os policiais militares e o CPM I, com as seguintes discussões:

As questões de 1 a 7 referiram-se à vida profissional, pela qual procura estabelecer o grau de identificação profissional e orgulho dos policiais militares em relação ao CPM I. As questões 1 (Sinto orgulho de trabalhar nesta escola), 2 (Identifico-me com a função que exerço nesta escola), 3 (Indico a escola para outros policiais trabalharem), 4 (Eu me preocupo com o futuro desta escola) obtiveram os resultados: “Muito Satisfatório”, “Satisfatório”, “Muito Satisfatório” e “Muito Satisfatório”, respectivamente, demonstrando haver identificação e orgulho do efetivo policial para com as atividades desenvolvidas na escola.

No entanto, especificamente as questões 5 (Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira), 6 (A escola oferta cursos suficientes para o exercício das minhas atividades) e 7 (Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades) obtiveram como resultado: “Insatisfatório”, evidenciando que os meios necessários ofertados aos servidores pelo colégio são insuficientes à consecução do sucesso profissional.

As questões 8 a 10 compuseram o levantamentos relativo à estrutura organizacional, as quais buscaram aferir o nível de relacionamento, capacitação e interferências dos servidores que compõem o

CMPM I. No caso em tela, as questões 8 (Estou satisfeito com a estrutura hierárquica [chefes e subordinados] a que estou vinculado); 9 (O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa) e 10 (A cadeia de comando do militarismo policial ajuda o andamento das atividades da escola) obtiveram resultados idênticos: “Muito Satisfatório”.

No caso das questões 11 a 14, procurou-se aferir os inventivos profissionais oferecidos pelo CMPM I, com o objetivo de detectar o nível de reconhecimento percebido pelos policiais militares. Para tanto, as questões 11 (O meu trabalho é reconhecido e valorizado pela escola), 13 (O meu trabalho é incentivado pela escola) e 14 (Meu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado) tiveram os resultados: “Satisfatório”. O quesito 12 (O meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família), por sua vez, alcançou resultado “Muito Satisfatório”. Com isso, constatou-se maior apoio e reconhecimento familiar às atividades desenvolvidas do que da própria direção.

Nas questões 15 (Sinto-me satisfeito com a remuneração percebida) e 16 (A minha remuneração é compatível com a função que exerço), avaliou-se o item referente à remuneração para se saber se a mesma, na visão dos policiais militares, está de acordo com as atividades desenvolvidas no CMPM I. Ambas as respostas obtiveram resultados positivos, sendo “Satisfatório” e “Satisfatório”, respectivamente.

O item segurança profissional visou avaliar o risco de transferência do policial militar sem motivos aparentes, foi levantado no quesito 17 (Sinto segurança ao executar minha função, não correndo risco de ser transferido para outra Organização Policial Militar de forma indiscriminada), apresentou como resultado: “Satisfatório”.

Adiante, as questões 18 (O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na escola) e 19 (O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na escola), as quais objetivaram apurar se o nível sociocultural dos policiais militares está de acordo com as necessidades e atividades do CMPM I, obtiveram o resultado “Muito Satisfatório”, em ambos os casos.

Acerca do ambiente de trabalho, em que se procura estabelecer o grau de relacionamento dos policiais militares necessário à realização das atividades desenvolvidas no CMPM I, as questões 20 (O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na escola.), 21 (A escola estimula o bom relacionamento entre os servidores), 22 (A escola estimula o trabalho em equipe), 23 (A direção da escola se comunica com seus servidores) e 24 (A escola me faz sentir importante pela função que executo) tiveram os resultados: “Satisfatório” em todas as questões.

A questão 25 (A burocracia adotada na escola favorece a execução das minhas atividades

no ambiente de trabalho), disposta no intuito de aferir se a burocracia no CMPM I está compatível com as atividades realizadas pelos policiais militares, obteve o resultado “Satisfatório”.

Por fim, os quesitos 26 a 28 trataram da cultura organizacional do CMPM I. O quesito 26 (A Cultura Organizacional [tradições, práticas e costumes que não estão previstos em qualquer regra] adotada na escola favorece a execução das minhas atividades na escola) teve como resultado “Satisfatório”. A questão 27 (A disciplina e a hierarquia ajudam a execução das atividades na escola) apontou o produto “Muito Satisfatório”, e a questão 28 (A visão, a missão e os objetivos da escola estão muito claros para mim) teve indicador “Muito Satisfatório”.

Pela análise geral dos vinte e oito quesitos, três respostas apresentaram resultado “Insatisfatório”; quatorze, “Satisfatório”; onze, “Muito Satisfatório”, a pesquisa não apresentou o resultado “Necessita de atenção”. No que se refere à verificação das questões em relação aos fatores internos, dois indicadores, remuneração e nível sociocultural, compostos de duas perguntas cada um, apresentaram resultados “Satisfatório”.

Dessa forma, os cursos e treinamentos ofertados aos servidores e a dependência própria dos esforços para obter sucesso profissional foram considerados “Insatisfatório”. Quesitos como Identificação com a função, reconhecimento e valorização pela escola, incentivo do trabalho, potencial, remuneração, segurança de transferência, ambiente de trabalho, estímulo, comunicação, importância fornecida pela escola à função, burocracia e cultura organizacional foram avaliados como “Satisfatório”. E os temas: orgulho do trabalho, indicação da escola para outros policiais, preocupação com o futuro da escola, estrutura hierárquica, capacidade do chefe imediato, cadeia de comando, reconhecimento e valorização pela família, nível cultural e intelectual, nível sociocultural, disciplina e hierarquia e clareza dos objetivos, missão e visão foram avaliados como “Muito Satisfatório”.

Pelo exposto, verifica-se que, a partir da percepção dos policiais militares lotado no CMPM I, a pesquisa delineou aspectos positivos, negativos e de atenção no clima organizacional da instituição de ensino, sendo de suma importância à apreciação e à tomada de decisão de seus gestores, os quais podem, a título de sugestão, aprofundar o estudo em lide, criar um plano de ação voltado à gestão do estabelecimento e estender a pesquisa aos demais colégios militares sob responsabilidade da corporação.

Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo realizar um diagnóstico do clima organizacional do Colégio Militar da Polícia Militar I, sob a ótica do efetivo policial que integra a unidade, por meio da compreensão dos fatores internos que influenciam o ambiente de trabalho, descrevendo o histórico, finalidade e regulamentação do colégio e o conceito, importância e principais modelos de pesquisa referentes ao clima organizacional, bem como traçando um diagnóstico da instituição de ensino, por

meio de estudo de caso, com aplicação de questionário elaborado pelos autores, com base no modelo proposto por Bispo (2006).

Após perpassar todos os procedimentos metodológicos, os objetivos propostos foram alcançados e os resultados obtidos apresentaram diversos aspectos sobre a instituição de ensino em lide. Dos vinte e oito quesitos, trezes necessitam de atenção e três foram considerados “Insatisfatório”, especificamente nas questões 5 (Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira), 6 (A escola oferta cursos suficientes para o exercício das minhas atividades) e 7 (Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades), demonstrando, assim, a necessidade de provimento de cursos para aperfeiçoamento e de materiais para desenvolvimento do trabalho e possíveis ingerências na escola.

É claro que este estudo empírico não teve a pretensão de esgotar o assunto e determinar o que a gestão deva realizar, mas como investigação preliminar, a pesquisa serviu para apontar os rumos e chamar a atenção dos gestores da escola para possíveis aspectos a serem melhorados no CMPM I, que podem realizar um estudo mais aprofundado sobre o tema, abrangendo, inclusive, a percepção dos demais colaboradores. Assim, o fato é que o presente artigo mostrou pontos interessantes à tomada de decisão dos gestores, fornecendo informações importantes sobre a realidade organizacional do colégio.

Espera-se, portanto, que a pesquisa sirva de alicerce para estudos posteriores, momento em que se sugere a implementação de um plano de ação voltado à gestão do CMPM I, principalmente no que concerne aos quesitos que necessitam de atenção e inaceitáveis, levantados por meio deste estudo, a fim de buscar melhorias na prestação de serviço público de educação no Estado do Amazonas. De igual modo, o trabalho pode ser replicado aos demais Colégios Militares da Polícia Militar do Amazonas.

Referências

AMAZONAS. **Decreto nº 15.831, de 04 de fevereiro de 1994.** Dispõe sobre a criação, na estrutura organizacional da Polícia Militar do Amazonas, do Colégio Militar e dá outras providências. Disponível em: <https://diario.imprensaoficial.am.gov.br/buscanova/#/p=1&q=%22%22&di=19940204&df=19940204>. Acesso em: 06 set. 2020.

AMAZONAS. **Lei nº 3.514, de 08 de junho de 2010.** Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Amazonas. Disponível em: http://pmam.com.br/portal/document/LEI13_2018_08_02_12_11_24.pdf. Acesso em: 15 ago. 2020.

AMAZONAS. **Resolução nº 231/2015 – CEE/AM.** Aprova o Regimento do Colégio Militar da Polícia Militar, Manaus/AM. 2015. Disponível em: <https://diario.imprensaoficial.am.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/16317#/p:27/e:16317?find=Regimento%20do%20Col%C3%A9gio%20Militar%20da%20Pol%C3%ADcia%20Militar>. Acesso

em. 06 set. 2020.

AMAZONAS. Secretaria de Estado de Educação. **Com gestão da Polícia Militar, escolas da rede pública estadual são referências na educação do Amazonas**. Disponível em: <http://www.educacao.am.gov.br/com-gestao-da-policia-militar-escolas-da-rede-publica-estadual-sao-referencias-na-educacao-do-amazonas/>. Acesso em: 06 set: 2020.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa organizacional**. In: Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, São Paulo, USP, 2006. Disponível em: www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/abstract/?lang=pt. Acesso em. 06 set. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CODA, Roberto. **"Como está o Clima?"**. In: Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília, 1998.

CUNHA, Paulo Roberto da; COSTA, Filipe Jose; CRESPI, Nayane Thais; GOMES, Giancarlo; SILVA, Tarcísio Pedro da. **Pesquisa de clima organizacional: um estudo realizado em uma indústria de alimentos na Cidade de Gaspar, SC**. In: Race, Unoesc, v. 13, n. 1, p. 59-78, jan./abr., 2014. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/1977>. Acesso em: 16 ago. 2020.

GUSKUMA, Edilmar Arakaki. **Evidências da satisfação no trabalho com base nas demonstrações financeiras publicadas**. 2009. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo-SP, 2009. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-02022010-123120/publico/EDILMAR_AR_DISSERTACAO_2009.pdf. Acesso em: 16 ago. 2020.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIKERT, Rensis. **A technique for the measurement of attitudes**. Archives of Psychology, n. 140, p. 1-50, 1932.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do 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. 2003. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niteroi-RJ, 2003. Disponível em: <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2020.

MELLO, Patrícia Luz Pereira de; PIASSA, Zuleika Aparecida Claro. **Clima organizacional na escola: um estudo sobre a realização das pessoas**. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2012/2012_uel_ped_pdp_patricia_luz_pereira_de_mello.pdf. Acesso em: 16 ago. 2020.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 ago. 2020.

SBRAGIA, Roberto. **Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa**. Revista de Administração, vol. 18(2), p. 30-39, abril/junho, 1983.

TORO, Fernando. **Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio**. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Medellín. v.11. n.1 e 2. 1992. pp.163-173. Disponível em: <https://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/82>. Acesso em: 16 ago. 2020.

Sobre os Autores

Paulo César Diniz de Araújo

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais- UFMG. Professor do Programa de Mestrado Profissional em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos da Universidade do Estado do Amazonas-UEA (2016-Presente).

Danelle Tamborini Lopes

Mestranda em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos da Universidade do Estado do Amazonas e Major da Polícia Militar, lotada na Secretaria de Segurança Pública do Estado do Amazonas sediada na cidade de Manaus.

Diogo de Lima Albuquerque

Mestrando em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos da Universidade do Estado do Amazonas e Major da Polícia Militar, lotado no I Colégio Militar da Polícia Militar do Amazonas, sediado na cidade de Manaus.

Recebido: 01 jun. 2021

Aceito: 19 jan. 2022