



UFC

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

MARCOS VINICIUS DE SOUSA LIMA LEITE

**CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DE UM
BATALHÃO DA POLÍCIA MILITAR**

FORTALEZA

2024

MARCOS VINICIUS DE SOUSA LIMA LEITE

CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DE UM
BATALHÃO DA POLÍCIA MILITAR

Monografia apresentada ao Curso de
Secretariado Executivo do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Secretariado Executivo
Orientador: Prof.^a Dra. Daniela Giaretta
Durante

FORTALEZA

2024

MARCOS VINICIUS DE SOUSA LIMA LEITE

CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DE UM
BATALHÃO DA POLÍCIA MILITAR

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Aprovado em 26/09/2024

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Daniela Giaretta Durante (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof.^a Dra. Joelma Soares de Sousa
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino
Universidade Federal do Ceará - UFC

A Deus.
A minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, autor e consumidor da minha fé, que me deu forças e me sustentou diante das adversidades, conduzindo-me em Seus caminhos. A Ele toda honra e glória, pois sei que “prepara-se o cavalo para a batalha, mas o Senhor é que dá a vitória.”

À minha amada esposa, que tem dividido seus dias comigo, sempre acreditando em mim, apoiando-me em todos os projetos e animando-me nos dias difíceis.

À minha querida mãe, que incutiu em mim, desde a mais tenra infância, os princípios e valores da vida, além da importância dos estudos na formação do ser humano.

À minha orientadora, Daniela Giaretta Durante, por me ajudar e ter paciência comigo, sempre tentando extrair o máximo da minha capacidade, bem como a todos os professores que contribuíram ao longo dessa jornada.

A todos os amigos que fizeram parte desta caminhada acadêmica, em especial a Rafael Braga Ferreira, amigo que ganhei para a vida.

Ao Edson Rodrigues, servidor da Universidade, que sempre me ajudou e se mostrou muito solícito com as diversas demandas apresentadas.

RESUMO

O clima organizacional é um elemento imprescindível para analisar o contexto e as características das empresas, refletindo o ambiente interno de cada organização e sua influência na motivação é fator crucial para a gestão das organizações, sobretudo instituições militares. O estudo teve como objetivo analisar as percepções dos membros de um batalhão de polícia militar em relação ao clima organizacional e sua contribuição para a motivação no ambiente de trabalho. Para alcançar este intento foi utilizado um modelo de pesquisa elaborado por Locatelli, Sgarbossa e Mozzato (2023) e adaptado para o contexto de um batalhão de Polícia Militar do estado do Ceará (PMCE). O modelo adota seis variáveis: condições de trabalho, liderança, remuneração, satisfação pessoal, relacionamento com os colegas e organização do trabalho. Os dados obtidos com 65 policiais revelaram que as variáveis condições de trabalho e liderança, pouco influenciaram na motivação. A remuneração, apesar das respostas mais dispersas, também se apresentou negativamente na contribuição para a motivação. Já a variável satisfação pessoal se revelou um pouco mais positiva com relação à contribuição com a motivação. A variável relacionamento com os colegas se demonstrou bastante favorável à motivação. A organização no trabalho influencia positivamente na motivação dos entrevistados. Assim, ficou clara a influência do clima organizacional sobre a motivação dos policiais. Ademais, os fatores que mais motivam os policiais são o compromisso de ajudar a sociedade, o sonho de ser policial, o salário e o companheirismo entre a equipe. Já entre os fatores destacados como mais desmotivadores estão: os abusos praticados pela chefia, a remuneração incompatível com as responsabilidades do cargo, a falta de reconhecimento tanto por parte da instituição como por parcela da sociedade, desigualdade de oportunidades na carreira e escalas desgastantes. Portanto, o estudo evidenciou que os policiais do Batalhão pesquisado estão preponderantemente desmotivados e os fatores motivacionais sofrem influência das variáveis do clima organizacional.

Palavras-chave: liderança, remuneração, organização do trabalho.

ABSTRACT

Organizational climate is an essential element for analyzing the context and characteristics of companies, reflecting the internal environment of each organization and its influence on motivation is a crucial factor for the management of organizations, especially military institutions. The study aimed to analyze the perceptions of members of a military police battalion in relation to the organizational climate and its contribution to motivation in the workplace. To achieve this goal, a research model developed by Locatelli, Sgarbossa and Mozzato (2023) and adapted to the context of a Military Police battalion of the state of Ceará (PMCE) was used. The model adopts six variables: working conditions, leadership, remuneration, personal satisfaction, relationship with colleagues and work organization. The data obtained from 65 police officers revealed that the variables working conditions and leadership, according to the data collected, had little influence on motivation. Remuneration, despite the more dispersed responses, also presented a negative contribution to motivation. The variable personal satisfaction, on the other hand, proved to be slightly more positive in relation to its contribution to motivation. The variable relationship with colleagues proved to be quite favorable to motivation. The organization of the work environment, despite being more balanced in the responses, revealed that this aspect of the climate positively influences the motivation of the interviewees. Thus, through the analysis of the collected data, the influence of the organizational climate on the motivation of the police officers became clear. Furthermore, the analysis of the perceptions of members of the military police battalion about motivation in the work environment, including motivational and demotivating factors, showed that among the factors that most motivate the police officers are: the commitment to help society, the dream of being a police officer, the salary and the camaraderie among the team. Among the factors highlighted as most demotivating are: abuse practiced by the management, remuneration incompatible with the responsibilities of the position, lack of recognition both by the institution and by part of society, inequality of career opportunities, and exhausting schedules. Therefore, the study showed that the police officers of the Battalion studied are predominantly demotivated and the motivational factors are influenced by the variables of the organizational climate.

Keywords: leadership, remuneration, work organization.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pesquisas sobre clima organizacional na polícia militar (2016-2023)	20
Quadro 2 – Medidas de clima organizacional	22
Quadro 3 – Cargos da carreira na PMCE	28
Quadro 4 – Questionário sobre o clima organizacional	29
Quadro 5 – Perguntas sobre motivação	31
Quadro 6 – Questionário da Pesquisa	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargo	34
Tabela 2 – Tempo de trabalho	34
Tabela 3 – Escolaridade	35
Tabela 4 – Idade	35
Tabela 5 – Condições de trabalho	35
Tabela 6 – Liderança	36
Tabela 7 – Remuneração	37
Tabela 8 – Satisfação pessoal	38
Tabela 9 – Relacionamento com os colegas	39
Tabela 10 – Organização do trabalho	39
Tabela 11 – Aspectos do clima organizacional que contribuem na motivação	40
Tabela 12 – O que mais lhe motiva?	42
Tabela 13 – O que mais lhe desmotiva?	43

LISTA DE FIGURAS

Figura – Variáveis da pesquisa de clima organizacional que se relacionam com a motivação.
23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO.....	16
2.2 Motivação humana.....	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1 O contexto da pesquisa – A polícia militar e o 17º Batalhão.....	27
3.2 Coleta dos dados.....	29
3.3 Análise dos dados.....	32
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	34
4.1 Percepções dos participantes frente ao clima organizacional.....	35
4.2 Percepções sobre a contribuição do clima organizacional na motivação de policiais militares.....	40
5 CONCLUSÕES.....	45
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE A – PESQUISA DE CLIMA E MOTIVAÇÃO.....	51

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional é um elemento para analisar o contexto e as características das empresas, refletindo o ambiente interno de cada organização. O clima é um componente do ambiente interno das empresas que ajuda a avaliar a satisfação dos colaboradores e a analisar o estado real da empresa de maneira abrangente (Oliveira; Carvalho; Rosa, 2012). Deste modo, estudar o clima no âmbito da administração pública, especificamente em organizações militares, com suas peculiaridades e reflexos, é fundamental para compreender aspectos motivacionais em instituições complexas.

Nessa toada, destaca-se a influência do clima organizacional sobre a motivação como um aspecto significativo que demanda atenção por parte das organizações. Tanto de maneira direta quanto indireta, o clima organizacional pode afetar os níveis de motivação, podendo ter impactos positivos ou, em certas circunstâncias, negativos (Facco et al., 2012). Atualmente, existe convergência sobre a importância do clima organizacional no que diz respeito ao aspecto motivacional das organizações (Figueiredo, 2017). Assim, normalmente, uma empresa com um clima organizacional favorável tende a alcançar melhores resultados, pois esse clima influencia positivamente os funcionários, elevando sua motivação e incentivando seu empenho e motivação nas atividades realizadas (Ribeiro et al., 2019). Nesses termos,

O clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização como o desempenho humano e a satisfação no trabalho e relações interpessoais. O grau de satisfação material e emocional das pessoas é medido pelo clima organizacional. (Ribeiro et al. 2019, p. 2)

As pesquisas sobre clima organizacional e motivação têm partido de diferentes perspectivas, mas, para Locatelli, Sgarbossa e Mozzato (2023) existem, ainda, campos específicos de investigação que carecem de objeto de análise, como, por exemplo, a influência do clima sobre a motivação dos indivíduos de determinada organização. No contexto da polícia militar, o clima tem sido abordado com alguns vieses, a exemplo de Pardini e Felisberto (2018) que buscaram diagnosticar o clima organizacional na 1ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais. Já Rodrigues, Pinheiro e Duarte (2021) que pesquisaram os elementos do clima organizacional e suas possíveis relações com traços de estresse em policiais militares de um batalhão de operações especiais. Ademais, recentemente, Silva (2022) analisou o impacto causado no clima organizacional da Polícia Militar do Paraná em decorrência de parceria firmada com o Ministério Público do Trabalho com o fim de dar

maior apoio à corporação. No contexto motivacional, Gomes e Silva (2017) analisaram fatores motivacionais de policiais militares de operações especiais e os aspectos inerentes à identidade e à cultura, ressaltando as limitações das teorias motivacionais e propondo um estudo mais abrangente na área policial.

Esta pesquisa surgiu do interesse de estudar especificamente a percepção do clima organizacional em organizações militares e como isso influencia na motivação dos policiais que compõem a corporação, pois o ambiente organizacional da polícia militar brasileira e suas particularidades são pouco explorados, conforme apontado por Lopes, Ribeiro e Teodoro (2016) e Schulze et al (2022). Entre 2016 e 2023 as pesquisas sobre clima e motivação na polícia militar foram pouco exploradas, conforme indicado pelos resultados da base de dados CAPES. Utilizando os termos "polícia militar" e "clima organizacional", em português, foram encontrados apenas cinco resultados. Da mesma forma, ao buscar pelos termos "polícia militar" e "motivação", também em português, foram identificadas somente três pesquisas. Todas as buscas foram filtradas com base em artigos acadêmicos. O presente estudo procura contribuir com essa discussão e incrementar o conhecimento científico sobre a realidade da gestão militar.

O questionamento levantado foi: como o clima organizacional influencia a motivação dos membros de um batalhão de polícia militar? Para responder tal problemática de pesquisa foi formulado o seguinte objetivo geral: analisar as percepções de membros de um batalhão de polícia militar em relação ao clima organizacional e sua contribuição para a motivação no ambiente de trabalho. Os objetivos específicos delineados foram:

1. explorar as percepções de membros do batalhão de polícia militar sobre a motivação no ambiente de trabalho.
2. investigar a relação entre o clima organizacional e a motivação dos membros do batalhão de polícia militar em estudo.

O presente estudo adotou o modelo de pesquisa elaborado por Locatelli, Sgarbossa e Mozzato (2023) que relaciona as variáveis do clima organizacional com a motivação. O modelo aborda seis variáveis do clima organizacional (condições de trabalho, liderança, remuneração, satisfação pessoal, relacionamento com os colegas e organização do trabalho) e os relaciona com aspectos motivacionais, o que permite ter uma visão ampla da organização e compreender como essas variáveis contribuem para a motivação. O estudo do clima organizacional em instituições militares é fundamental para compreender a percepção dos membros da organização ante as particularidades do ambiente militar, dada a influência

de uma série de fatores, como a estrutura rígida de comando e controle, a disciplina, a camaradagem e a missão compartilhada (Cassundé et al., 2015).

Este trabalho está organizado em quatro seções, além desta introdução, a saber: referencial teórico, procedimentos metodológicos, apresentação dos dados e conclusões.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO

O clima organizacional refere-se à maneira como os membros de uma organização percebem o ambiente de trabalho. Em essência, é composto pelas percepções coletivas que os funcionários têm sobre vários aspectos da empresa e do ambiente de trabalho (Robbins, 2005). Robbins (2005) acrescenta que o clima organizacional é um dos componentes fundamentais da cultura organizacional, refletindo os sentimentos das pessoas e sua maneira de interagir não apenas entre si, mas também com os clientes e fatores externos à organização. Além disso, Souza et al. (2019) corroboram afirmando que o clima organizacional pode ser visto como o estado psicológico predominante dentro de uma organização em determinado momento, influenciado por diferentes variáveis e alterações que podem ocorrer de forma temporária ou prolongada.

Os conceitos de cultura organizacional e clima são distintos. Conforme Lanzer (2017), há, comumente, confusão entre os significados de clima e cultura organizacionais, sendo o clima uma espécie de avaliação coletiva das emoções e percepções dos membros de um grupo, bem como a forma como eles descrevem determinadas sensações e o ambiente interno em um dado momento. Já a cultura organizacional seria “um conjunto de valores que rege o comportamento de um grupo” (Lanzer, 2017, p. 17).

Por outro lado, segundo Feltrin (2020), embora o clima organizacional tenha ganhado maior visibilidade nos últimos anos, o tema já estava em pauta desde a década de 1930, surgindo como uma consequência direta da influência das motivações e reconhecimentos em relação aos trabalhadores, tendo uma abordagem que se concentra mais nos sentimentos do que na cultura.

Borelli (2018) sintetiza o conceito de clima organizacional afirmando que este abrange uma série de dimensões fundamentais. Em primeiro lugar, é um reflexo das atitudes e comportamentos que permeiam a organização, sendo fundamental avaliar o seu alinhamento com a cultura empresarial. Além disso, o clima organizacional é uma métrica essencial para compreender a qualidade do ambiente de trabalho, refletindo diretamente na forma como os colaboradores percebem, interpretam e reagem à cultura da empresa. Esta percepção influencia significativamente as interações interpessoais dentro da organização e, consequentemente, o nível de satisfação e engajamento dos membros. Ademais, o clima organizacional serve como uma métrica das expectativas dos funcionários em relação à empresa, evidenciando até que ponto estas estão sendo atendidas. Importante ressaltar que o impacto do clima organizacional não se limita ao ambiente de trabalho, estendendo-se

também ao desempenho individual e à produtividade geral da equipe. Por fim, é imprescindível compreender que o clima organizacional é dinâmico e influenciado por uma série de fatores, sendo moldado pelas ações e medidas adotadas pela liderança da organização, ao invés de ser simplesmente criado.

Nessa toada, Nacife (2019) observa que, frequentemente, o clima organizacional é moldado pela percepção dos colaboradores e tem um impacto direto na motivação e na satisfação no trabalho. Se os valores da organização estão alinhados com o desenvolvimento pessoal dos funcionários, isso possibilitará a satisfação das necessidades individuais, ao mesmo tempo em que contribuirá para um clima interno favorável, ou seja, seria uma forma de aliar os interesses pessoais aos interesses organizacionais. Como exemplo de alinhamento dos interesses individuais para o favorecimento do clima organizacional, Chaves e Lima (2019) ressaltam a importância da remuneração dos funcionários. Dalcegio e Trevisol (2018) já observavam esse entendimento de que a remuneração e os benefícios, quando aplicados de forma coerente, não apenas promovem a autoconfiança, mas também geram um sentimento de reconhecimento das habilidades profissionais e do desempenho dentro do ambiente organizacional, contribuindo para um aumento na satisfação dos trabalhadores.

Cardoso (2017) explica que o clima organizacional é como um termômetro dos estímulos motivacionais proporcionados pela empresa aos seus colaboradores, visando impulsionar o desempenho coletivo. Essa dinâmica desempenha um papel crucial no bem-estar dos funcionários e exerce uma influência significativa no comportamento da equipe, revelando sentimentos de satisfação ou insatisfação em relação às políticas da empresa.

Em uma perspectiva psicológica, Chaves e Guimarães (2016), apontam que o clima organizacional representa a expressão emocional das pessoas diante dos princípios institucionais, das políticas e procedimentos, das práticas de recursos humanos, dos relacionamentos interpessoais, das políticas de recompensa e punição em relação ao alcance das metas de desempenho, e da situação financeira da empresa. Santos e Paranhos (2017) corroboram que o clima organizacional engloba tanto a percepção formal quanto informal das diretrizes, práticas, atitudes e processos corporativos, exercendo uma influência direta tanto nos resultados da organização quanto no comportamento dos colaboradores que nela trabalham.

Nesse sentido, Mantovani e Greatti (2017) destacam que alcançar melhores resultados requer motivação e comprometimento dos trabalhadores com os objetivos da organização. Portanto, destacam que o clima organizacional deve favorecer um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento das atividades pelos colaboradores, haja vista

que a postura adotada pela organização influencia na satisfação dos indivíduos e isso acaba refletindo no desempenho. Em contrapartida,

[...] quando vários elementos negativos das relações humanas corroem o clima organizacional e isoladamente podem não ter efeito sobre a organização como um todo, mas, quando combinados, levam a empresa ao prejuízo, não alcance de metas e até a perda de participação de mercado e viabilidade econômica em médio e longo prazos. (Merluzzi, 2020, p. 20).

Portanto, o clima organizacional desempenha um papel fundamental no avanço da empresa, pois quando a organização mantém um ambiente de trabalho saudável, isso tende a se refletir em produtividade e resultados positivos. Esse cenário é impulsionado pela motivação dos colaboradores, como destacado por Souza, Campos Júnior e Magalhães (2015).

Além disso, é fundamental gerir o clima organizacional para alcançar melhores níveis de produtividade e o alcance de resultados positivos. Segundo Sousa (2014), a gestão do clima organizacional abarca uma série de iniciativas que se iniciam com o planejamento da pesquisa e se estendem até a avaliação dos resultados do plano de ação elaborado a partir desses dados. No entanto, tal empreendimento não é desprovido de desafios, demandando tanto o respaldo da alta direção quanto o comprometimento coletivo para instaurar um clima organizacional favorável. Reis (2015) destaca que otimizar a gestão do contexto organizacional é fundamental para elevar e aperfeiçoar o bem-estar dos indivíduos, tanto interna quanto externamente às empresas, fomentando sua satisfação e assegurando a vitalidade dos negócios.

Nesse contexto de gerenciamento do clima, deve-se levar em consideração que o ambiente de clima organizacional pode ser categorizado em três tipos distintos: um ambiente desfavorável, caracterizado por frieza, distância social, conflitos e falta de companheirismo; um ambiente neutro, marcado pela monotonia, indiferença, falta de empatia e desinteresse; e um ambiente favorável, onde há calor humano, satisfação, comprometimento, integração e forte espírito de equipe (coletividade), ambientes estes que podem influenciar, de maneira variada, os níveis de produtividade (Sousa; Garcia, 2011).

Portanto, os gestores precisam sempre considerar as medidas de gerenciamento do clima que estão sendo aplicadas, bem como as possíveis correções que precisam ser implementadas de acordo com os resultados obtidos por meio de pesquisas de clima. Altmann (2000) já apontava que a implementação de programas de monitoração do clima organizacional representava uma ferramenta gerencial de grande importância, capaz de proporcionar uma série de benefícios significativos. Primeiramente, ao promover maior

envolvimento dos funcionários com o ambiente de trabalho, tais programas geram um aumento na satisfação, redução de ausências e uma melhoria geral no desempenho. Além disso, a realização de pesquisas de clima em datas pré-determinadas facilita a expressão das opiniões dos colaboradores, promovendo a comunicação interna e fornecendo informações essenciais à gestão. Outro ponto relevante é a possibilidade de comparação entre o ambiente de trabalho da organização e o de outras empresas, oferecendo insights valiosos para aprimoramentos. Por fim, a proatividade da gerência, ao antecipar e solucionar problemas relacionados aos funcionários e ao ambiente de trabalho, contribui para prevenir situações críticas que possam impactar negativamente as atividades das equipes.

2.1 Pesquisa de clima organizacional

De acordo com Rodrigues et al (2016), a pesquisa de clima organizacional emerge como uma ferramenta imprescindível para uma compreensão mais precisa do ambiente interno das empresas. Ao avaliar o nível de satisfação e as perspectivas dos colaboradores, essa avaliação possibilita a criação de uma atmosfera mais motivadora para a realização das tarefas diárias. Assim, ao atender às expectativas dos funcionários, promove-se um ambiente propício para o aumento do desempenho profissional.

A condução da pesquisa de clima organizacional, segundo Nacife (2019), Gasparetto (2015) e Souza (2014), é um processo estruturado que abrange diversas etapas. Inicialmente, no planejamento, são definidos os objetivos, instrumentos e logística da pesquisa, enquanto na preparação são elaborados e testados os formulários. A etapa de divulgação precede a distribuição dos instrumentos, visando despertar o interesse dos colaboradores. Após a coleta, os dados são tabulados e analisados criticamente para a geração de relatórios, cuja apresentação à diretoria marca a fase final do processo.

Souza (2014) ainda vai além e estende o processo, iniciando com a obtenção de aprovação da direção e detalhando a parametrização das respostas. Além disso, prioriza a definição de planos de ação após a divulgação dos resultados. Essa ampliação acrescenta etapas como a definição das variáveis, a montagem e validação do instrumento, a divulgação da pesquisa e a emissão de relatórios detalhados. Ao término, destaca-se a importância do monitoramento e avaliação contínua dos planos de ação para garantir a eficácia das medidas corretivas implementadas.

Diante da importância atribuída à pesquisa de clima organizacional, torna-se fundamental compreender os elementos que o influenciam. Conforme indicam Nakata et al.

(2009) e Araújo et al. (2017), este clima é afetado por crenças, tomadas de decisão e pela própria cultura institucional, destacando a complexidade dos seus determinantes. Logo, a condução da pesquisa de clima organizacional é desafiadora, pois implica na consideração das diversas percepções dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Cada situação pode ser interpretada de maneiras variadas, resultando em uma ampla gama de conclusões e resultados. Apesar da complexidade inerente, as organizações investem na realização dessas avaliações com o propósito de fortalecer o vínculo entre empresa e funcionários, fomentando a motivação e a satisfação profissional (Silva, 2014).

Para Souza (2014), a pesquisa de clima organizacional funciona como um medidor que visa avaliar como os funcionários percebem diversos aspectos do ambiente de trabalho, incluindo suas tarefas, o relacionamento com colegas e superiores, a compensação financeira, os benefícios oferecidos, entre outros indicadores importantes.

Portanto, a pesquisa de clima organizacional caracteriza-se como uma ferramenta fundamental para a análise organizacional. Seu objetivo primordial é avaliar a motivação, a eficácia da gestão, o engajamento em práticas cidadãs, os conflitos e a percepção dos funcionários acerca da qualidade do ambiente de trabalho, sobretudo diante das atitudes adotadas pela liderança (Nacife, 2019).

Ante uma revisão de literatura recente sobre pesquisas de clima organizacional na Administração Pública, percebe-se que os estudos no setor público têm avançado, contudo ainda falta muito a perquirir neste setor se comparado à iniciativa privada (Paula et al. 2012; França et al. 2017; Moraes et al. 2019). Tratando-se, especificamente, sobre pesquisas que relacionam o clima organizacional no âmbito da polícia militar a carência de estudos é ainda maior. De acordo com a base de dados da CAPES, entre 2016 e 2023, cinco pesquisas trataram sobre a temática, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Pesquisas sobre clima organizacional na polícia militar (2016-2023)

Título	Autor(es)	Objetivos/resultados	Ano
O efeito migratório do policial militar para a polícia civil do estado do Mato Grosso	Anderson da Silva Harthcopf, Gabriel Marques de Souza, Gilberth Max Pinto da Silva, Mihay de Oliveira Silva, Sebastião Carlos Rodrigues Silva	Estudou-se a motivação dos policiais que adimplem ao policiamento ostensivo repressivo, o que possibilitou o conhecimento dos fatores motivacionais e do clima organizacional que os influenciam nos movimentos migratórios dentro da Polícia Militar.	2018
Clima organizacional: diagnóstico da primeira região da polícia militar de Minas Gerais	Daniel Jardim Pardini, João Luiz da Matta Felisberto	Objetivou diagnosticar o clima organizacional na 1ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais. Evidenciou-se, em especial, que as variáveis que influenciam	2018

		positivamente no clima organizacional da 1ª RPM são: “consideração humana geral”; “prestígio obtido”, “sentimento de identidade”, “condições de progresso e “cooperação existente”.	
Qualidade na segurança pública: um estudo sobre a 77ª cpm de vitória da conquista-Ba.	Eloan Porto Santos, Marcos Paulo Lucena do Nascimento, Regina Lima da Rocha, Raffaella Castro Lima, Gardênia Tereza Jardim Pereira	Teve como objetivo principal identificar a percepção dos policiais da 77ª Companhia Independente de Polícia Militar de Vitória da Conquista/BA, em relação à qualidade dos serviços prestados por essa unidade.	2019
A vulnerabilidade ao estresse apresentada pelo policial militar diante do clima organizacional da Corporação	Ana Paula Grillo Rodrigues, Daniel de Moraes Pinheiro, Luiz Ricardo Duarte	Propôs verificar elementos do clima organizacional e suas possíveis relações com indícios de vulnerabilidade ao estresse presentes nos policiais militares do BOPE (Batalhão de Operações Policiais Especiais) e do 22º BPM (Batalhão da Polícia Militar) da PMSC (Polícia Militar de Santa Catarina). A análise dos dados revelou maiores percentuais de policiais militares do BOPE nos níveis médio alto e alto de vulnerabilidade ao estresse em relação ao clima e funcionamento organizacional.	2021
A finalidade e o formato da parceria entre PMPR e Ministério Público do Trabalho na região de Umuarama nos últimos 10 anos	Cláudio Roberto Longo Silva	Abordou a parceria entre as Unidades da Polícia Militar e as Procuradorias do Trabalho (Ministério Público do Trabalho) são benéficas e necessárias as duas Instituições, que influencia positivamente a autoestima e o clima organizacional das Unidades Policiais Militares que são agraciadas com tal benefício, resultando na melhoria da prestação de serviço público à comunidade.	2022

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O quadro 1 apresenta as produções que abordaram clima organizacional e a polícia militar que foram localizadas. Os modelos de pesquisa foram bem variados a exemplo de Pardini e Felisberto (2018) que utilizaram um questionário estruturado com escalas do tipo Likert de sete pontos tendo por base o modelo de Sbragia (1983). Já Silva (2022) aplicou um questionário de respostas “sim” ou “não” para aferir o impacto causado no clima organizacional resultante da parceria entre a Polícia Militar do Paraná com o Ministério Público do Trabalho. Importante destacar que nenhuma pesquisa relacionou o clima organizacional da polícia militar com a influência da motivação dos policiais. Segundo Ribas (2013), existem diferentes modelos de pesquisa de clima organizacional, cada um com abordagens distintas para avaliar o ambiente de trabalho. Dentre eles, destacam-se o modelo de Litwin e Stringer (1968) que emprega um questionário composto por nove fatores, que

incluem estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrão. O modelo de Kolb (1986) utiliza um questionário que se baseia em sete fatores: recompensa, padrões, responsabilidade, conformismo, clareza organizacional, calor, apoio e liderança. Já o Modelo de Sbragia (1983) é caracterizado por mais abrangente, que considera vinte fatores, abordando desde conformidade, estrutura e recompensas até aspectos como autonomia, clareza, justiça, reconhecimento e forma de controle. Cada um dos modelos oferece uma perspectiva única, permitindo uma compreensão mais ampla e detalhada do ambiente de trabalho. Além desses modelos de clima organizacional, vários modelos foram criados ao longo dos anos, utilizando diversas escalas e dimensões, alguns deles são apresentados no quadro 2:

Quadro 2 – Medidas de clima organizacional

Escala/Autor/Ano	Dimensões da Escala
Escala de clima organizacional – OCQ – Litwin e Stinger (1968)	1) estrutura, 2) responsabilidade, 3) desafio 4) recompensa, 5) relacionamento, 6) cooperação, 7) conflito 8) identidade 9) padrões.
Escala de clima organizacional – OCDQ – Halpin e Croft (1969)	1) falta de envolvimento, 2) rotina, 3) moral amizade, 4) distância, 5) produção, 6) estímulo, 7) consideração.
Escala de clima organizacional – BOCI – Payne e Pheysey (1970)	1) autoridade, 2) restrição, 3) interesse pelo trabalho, 4) relações pessoas, 5) rotina, 6) senso de comunidade.
Escala de clima organizacional – ACQ – Schneider e Bartlet (1970)	1) suporte administrativo, 2) estrutura administrativa, 3) preocupação com os empregados, 4) independência, 5) conflitos internos, 6) satisfação geral.
Escala de clima organizacional – Sbragia (1983)	1) estado de tensão, 2) ênfase na participação, 3) proximidade da supervisão, 4) consideração humana, 5) autonomia presente, 6) prestígio obtido, 7) tolerância exigente, 8) clareza percebida, 9) justiça predominante, 10) condições de progresso, apoio logístico, 11) reconhecimento proporcionado, 12) forma de controle.
Escala de clima organizacional – Kolb, Rubin McIntyro (1986), com base nas pesquisas de Litwin e Stringer (1968)	1)conformismo, 2) clareza organizacional, 3) calor e, 4) apoio liderança.
Escala de clima organizacional – Coda (1997)	1) compensação, 2) maturidade empresarial, 3) colaboração entre áreas funcionais, 4) valorização profissional, 5) identificação com a empresa, 6) de comunicação, 7) sentido de trabalho, 8) política global de recursos humanos.
Escala de clima organizacional – Tamayo (1999)	1) liderança organizacional, 2) comprometimento, 3) segurança no trabalho, 4) ambiente de trabalho, 5) mudança sem rumo certo, 6) valorização do empregado, 7) treinamento.
Escala de clima organizacional – (ECO) – Toro (2001)	1) relações interpessoais, 2) estilo de direção, 3) sentimento de inclusão, 4) retribuição, 5) disponibilidade de recursos, 6) estabilidade, 7) clareza, 8) valores coletivos.
Escala de clima organizacional – Patterson et al. (2005)	1) relações humanas, 2) processos internos, 3) sistemas abertos e, 4) objetivo racional.
Escala de clima organizacional – Martins (2004) adaptada de Toro (2001 para o contexto brasileiro) – pode ser utilizado em diversos tipos de empresas	1) apoio da chefia e da organização, 2) recompensa, 3) conforto físico, 4) controle/pressão, 5) coesão entre colegas.

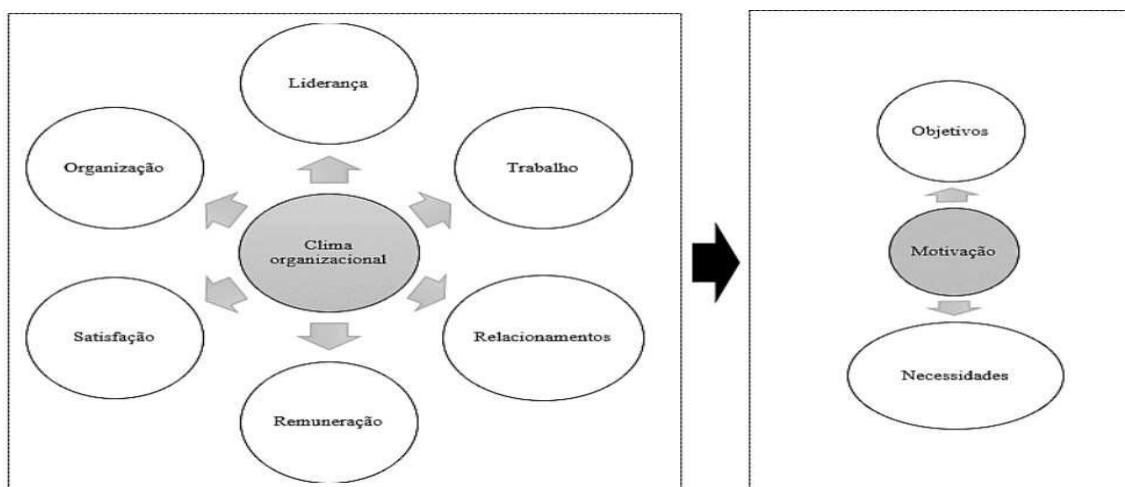
Escala de clima organizacional - para organizações de saúde – Menezes et al. (2009).	1) segurança, 2) estratégia, 3) remuneração, 4) espírito de equipe, 5) relação com a comunidade, 6) liderança, 7) desenvolvimento profissional.
Escala de clima organizacional – CLIMOR (Rueda e Santos, 2011)	1) comunicação, 2) integração e satisfação, 3) desenvolvimento profissional e benefícios, 4) ergonomia, 5) condições de trabalho e, 6) processo decisório.
Bizzaria et al. (2016)	1) conforto físico, 2) recursos necessários para realização do trabalho, 3) reconhecimento e valorização, 4) coesão entre colegas e sentimento de equipe, 5) liderança, 6) satisfação no trabalho, 7) conflitos internos, 8) preconceitos, 9) grau de responsabilidade, 10) segurança e estrutura, 11) cultura organizacional, 12) sentimento de que o trabalho é importante.
Escala de clima organizacional – Santos et al. (2019) – para organizações públicas.	1) liderança, 2) comunicação, 3) estratégias e planos, 4) melhoria contínua, 5) aprendizagem.

Fonte: Locatelli, Sgarbossa e Mozzato (2023, p. 89-90)

O quadro 2 demonstra as diversas escalas de clima organizacional criadas ao longo dos anos por diversos autores, que buscaram evidenciar diferentes dimensões, de acordo com o objetivo de cada pesquisa de clima. O modelo utilizado nesta pesquisa foi elaborado por Locatelli, Sgarbossa e Mozzato (2023) e estes tomaram por base, principalmente, as escalas de Bergamini e Coda (1997) e Tamayo (1999), com o objetivo de relacionar as dimensões do clima com a motivação dos indivíduos.

Locatelli, Sgarbossa e Mozzato (2023) desenvolveram um framework sobre clima organizacional e sua contribuição para a motivação no trabalho. As variáveis sobre clima foram delimitadas em: condições de trabalho, liderança, remuneração, satisfação pessoal, relacionamento com os colegas e organização do trabalho. Já a motivação abrangeu objetivos e necessidades, conforme a figura 1.

Figura 1 – Variáveis da pesquisa de clima organizacional que se relacionam com a motivação



Fonte: Locatelli, Sgarbossa e Mozzato (2023, p. 94).

O estudo concluiu que “o clima organizacional contribui para a motivação dos trabalhadores, a qual se dá devido as percepções e absorção das ideias referentes às condições de trabalho, liderança, remuneração, satisfação pessoal, relacionamento com os colegas e organização do trabalho” (Locatelli, Sgarbossa; Mozzato, 2023, p. 105). Na próxima seção são explorados aspectos da motivação humana.

2.2 Motivação humana

A motivação, definida como a energia que impulsiona as pessoas a agir (Gil, 2010), desempenha um papel fundamental nas organizações, influenciando diretamente o comprometimento dos indivíduos com as instituições às quais pertencem. Compreender as dinâmicas motivacionais é essencial para implementar estratégias eficazes de gestão de pessoas, alinhando a produtividade individual aos objetivos organizacionais (Brendan Jr; Oliveira, 2009). No passado, acreditava-se que essa energia era principalmente influenciada por fatores externos, como pais, professores ou chefes. No entanto, hoje se reconhece que a motivação surge das necessidades individuais. Maximiano (2017) destaca que a motivação é um comportamento voluntário direcionado a alcançar um objetivo ou realizar uma tarefa. E, como cada pessoa possui motivações originadas por diferentes necessidades, não se pode afirmar com precisão que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Nesse contexto, diversas teorias surgiram para explicar a relação entre motivação interna e externa, como a teoria dos dois fatores de Herzberg, a hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria X e Y de McClelland (Gomes; Silva, 2017). Griffin (2015) já apontava que essas teorias se dividem em teorias de conteúdo, que buscam identificar estímulos motivacionais, e teorias de processo, que investigam os motivos pelos quais as pessoas escolhem determinados comportamentos para satisfazer suas necessidades e como avaliam a satisfação alcançada.

Maximiano (2011) explica que a motivação para o trabalho resulta de uma interação complexa entre motivos internos (como necessidades, aptidões, interesses e valores) e externos (como estímulos e incentivos do ambiente). Vergara (2016) corrobora, destacando que, apesar de ser intrínseca, a motivação pode ser potencializada por fatores externos.

Embora a motivação seja principalmente intrínseca, fatores externos desempenham um papel essencial ao estimular e potencializar essa motivação, criando um ambiente favorável para o desempenho. No contexto da administração pública, as reformas do Estado na década de 1990 resultaram em uma reorientação da política de recursos humanos,

com foco em servidores mais qualificados, planos de carreira, programas de formação continuada e avaliação de desempenho (Marson et al., 2013). Essa mudança gerou debates intensos sobre a viabilidade de motivar os servidores públicos. Vieira et al. (2011) e Rodrigues et al. (2014) apontam que uma gestão eficaz, aliada ao entendimento correto das teorias motivacionais, pode inspirar os servidores públicos a superar o paradigma da má prestação de serviços fornecidos pelo Estado, focando na entrega de serviços públicos de alta qualidade.

No setor público em particular, a motivação é vista como a tendência de certos indivíduos a responder de forma positiva a desafios e demandas baseados em instituições e organizações públicas (Perry; Wise, 1990). Especificamente na carreira militar, objeto deste estudo, Venturini et al. (2007) afirmam que se trata de uma carreira desafiadora, exigindo esforço físico e mental constante, além de contínuo estudo. Portanto, requer profissionais habilitados e altamente motivados para o trabalho.

A motivação é crucial para o atingimento dos objetivos estratégicos em uma organização, que, por sua vez, dependem da mobilização eficaz do capital humano. Assim, os gestores precisam reconhecer que a “motivação é o que leva cada indivíduo a colocar em ação seus recursos pessoais, especialmente seus pontos fortes” (Bergamini, 2018, p. 7).

Ribeiro et al. (2019) enfatizam a importância de as organizações investirem na motivação organizacional, que é o alinhamento das motivações individuais com os objetivos organizacionais, e em reconhecer as contribuições dos funcionários. Esse reconhecimento promove um ambiente positivo, motiva e valoriza os colaboradores e contribui para que se sintam realizados em seus papéis dentro da organização. No setor militar, embora existam particularidades na área de segurança pública, é igualmente necessário manter os agentes policiais sempre motivados para um desempenho eficaz. Nesse sentido, Sousa e Bachtold (2020) corroboram que um ambiente positivo tem influência direta no atingimento dos objetivos traçados, criando condições favoráveis para o sucesso.

No contexto militar, as pesquisas sobre motivação nos últimos anos foram escassas, de acordo com pesquisa feita na base de dados da CAPES. Tem-se, por exemplo, os estudos de Gomes e Silva (2017) que estudaram a motivação de policiais militares em um batalhão de operações especiais e concluíram que o trabalho em equipe é um fator motivacional relevante. Marçal e Finco (2020) investigaram a importância da motivação para a prática de atividade física e sua relação com o trabalho dos policiais, enquanto Silva e Nunes (2021) destacaram a importância da motivação para promover um ambiente mais

acolhedor em uma unidade militar estadual de saúde. Nesse contexto, fica clara a necessidade de mais pesquisas tendo a motivação no âmbito militar como objeto de análise.

Portanto, este estudo está alinhado com a literatura revisada, que sugere que a motivação é intrínseca, mas fatores externos podem contribuir de forma estratégica. Com base neste referencial teórico, segue-se para a análise dos métodos utilizados na pesquisa sobre clima organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é uma atividade fundamental no processo de formação e avanço da ciência. Ela permite a criação, identificação e descoberta de novos conhecimentos, fornece respostas para perguntas específicas e ajuda a encontrar soluções para problemas. (Mussi et al., 2019).

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, adotou-se uma abordagem de caráter quantitativa. Nesses termos,

A pesquisa quantitativa é caracterizada pela utilização de quantificação tanto na coleta dos dados como no tratamento das informações obtidas utilizando métodos estatísticos, com a intenção de obter uma maior precisão e evitar possíveis distorções garantindo uma margem de segurança com baixos índices de interferências (Richardson, 2012. p. 70).

Esta pesquisa, portanto, teve como objetivo analisar as percepções de membros de um batalhão de polícia militar em relação ao clima organizacional e sua contribuição para a motivação no ambiente de trabalho. O local onde ocorreu a pesquisa foi o 17º Batalhão de polícia militar conforme explanado a seguir.

3.1 O contexto da pesquisa – A polícia militar e o 17º Batalhão

A pesquisa foi realizada junto à Polícia Militar do Estado do Ceará (PMCE). Criada em maio de 1835, quando o Governador da Província do Ceará, José Martiniano de Alencar, preocupado com a segurança e o bem-estar dos habitantes da província, assinou a resolução provincial nº 13, criando a Força Pública do Ceará, embrião da Polícia Militar do Ceará. Com a entrada em vigor da Constituição de 1946, em 4 de janeiro de 1947, passou então à denominação que tem até os dias atuais. A instituição possui como missão constitucional promover o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública (Institucional, 2024).

A PMCE insere-se na administração pública estadual como órgão subordinado ao Governador do estado e vinculado, operacionalmente, à Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social. Está estruturada em escalões de direção, apoio e execução. Os órgãos de direção superior compreendem o Comando Geral e o Comando Geral Adjunto. Quanto aos órgãos de apoio tem-se: Assessoria Jurídica (Assjur), Assessoria de Comunicação Social (Asscom), Assessoria de Inteligência Policial Militar, (Asint) e Assessoria de Controle Interno e Ouvidoria (Ascouv). Por fim, tem-se os órgãos de execução programática que são

responsáveis pelas funções típicas da corporação, cabendo a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, consubstanciadas em programas, projetos ou em missões de caráter permanente. Compreendem esses órgãos as seguintes organizações policiais militares: Coordenadoria Geral de Operações (CGO), Comando de Policiamento da Capital (1ºCRPM), Comando de Policiamento Metropolitano (2ºCRPM), Comando de Policiamento do Interior – Região Norte (3ºCRPM), Comando de Policiamento do Interior – Região Sul (4ºCRPM), Comando de Policiamento Especializado (CPE), Comando de Policiamento de Choque (Cpchoque), Comando de Policiamento de Rondas Intensivas e Ostensivas (Cpraio), Quartel do Comando Geral (QCG), Batalhão de Segurança Patrimonial (BSP) e o Presídio Militar. Cada Comando de Policiamento é subdividido em Batalhões e estes, por sua vez, em Companhias. Ao todo são 25 Batalhões vinculados aos CRPM's, 14 Batalhões vinculados aos comandos especializados e 5 Companhias independentes (Institucional, 2024)

Esta pesquisa ficou delimitada, especificamente, no 17º Batalhão que fica responsável pela Área Integrada de Segurança Pública (AIS) 02, compreendendo os bairros Conjunto Ceará, Granja Portugal, Genibaú, Granja Lisboa, Bom Jardim e Siqueira, da capital cearense. O batalhão conta com aproximadamente 370 policiais, divididos em 1ª e 2ª Companhias de policiamento.

Cumpre ainda destacar que o serviço militar é subdividido em duas carreiras, as praças e os oficiais, e esta pesquisa teve como enfoque somente as praças do 17º Batalhão, pois trata-se de carreiras distintas e com diferentes nuances para aferição. Os cargos são divididos entre postos e patentes e a promoção se dá por tempo de serviço (interstício mínimo, que varia em cada posto/patente). Os cargos na PMCE estão descritos no quadro 3.

Quadro 3 – Cargos da carreira na PMCE

Cargo (Oficiais)	Cargo (Praças)
Coronel	Subtenente
Tenente Coronel	1º Sargento
Major	2º Sargento
Capitão	3º Sargento
1º Tenente	Cabo
2º Tenente	Soldado

Fonte: Lei nº 13.035, de 30 de junho de 2000.

A escolha deste batalhão ocorreu pela facilidade de acesso, pois o autor já trabalhou como policial militar nesse batalhão, o que ajudou na coleta de dados. Ademais, enquanto trabalhou neste local, surgiu o interesse de investigar a relação entre o clima

organizacional e a sua contribuição para a motivação dos policiais militares. Portanto, esta pesquisa buscou contribuir com os estudos no âmbito militar com a análise do clima percebido por policiais militares do 17º Batalhão e como isso influencia na motivação.

Um Batalhão de polícia militar é a unidade operacional da instituição. É no batalhão que o policiamento ostensivo é posto em prática. Os policiais são divididos em várias atividades como administrativas, sobretudo setores de recursos humanos e controle e armazenamento de materiais bélicos, contudo a maior parte do contingente está concentrada na atividade de polícia ostensiva.

A atividade policial ostensiva possui diversos modais, quais sejam, policiamento a pé, policiamento de viatura, policiamento a cavalo, policiamento de bicicleta, tudo de acordo com a necessidade do local. Os policiais, que são divididos nesses modais de acordo com suas aptidões, são organizados em diferentes escalas, conforme o comandante do batalhão define. Essas escalas podem ser de 24 horas por 72 horas de repouso, 12 horas de serviço por 24 horas de descanso e 12 horas de serviço noturno por 48 horas de descanso. Há também horário de expediente (8h às 17h) para àqueles que trabalham administrativo e em alguns tipos de policiamento também podem trabalhar dois dias seguidos e folgar dois dias alternadamente. O dia a dia no batalhão para os policiais começa com sua apresentação para o serviço ao supervisor do dia e então rapidamente assumem as viaturas e vão para as respectivas áreas de atuação. O serviço é preponderantemente externo, sempre tendo como objetivo final a preservação da paz pública.

3.2 Coleta dos dados

Para a coleta de dados, foi adotado o questionário proposto por Locatelli, Sgarbossa e Mozzato (2023) que avalia o clima e sua contribuição para a motivação por meio de seis variáveis: condições de trabalho, liderança, remuneração, satisfação pessoal, relacionamento com os colegas e organização do trabalho, conforme quadro 4.

Quadro 4 - Variáveis sobre clima organizacional

Condições de trabalho	As condições físicas (limpeza, organização, ruído, luminosidade) para o bom desempenho do meu trabalho são satisfatórias.
	O ambiente de trabalho criado pela coordenação é bom.
	O ambiente de trabalho criado pela direção é bom.
	As condições de trabalho têm melhorado gradativamente.
	Tenho quantidade e qualidade de materiais disponíveis para a execução do meu trabalho.
	Existe um clima de confiança no meu setor de trabalho.
	As reclamações que surgem sobre as condições de trabalho são atendidas logo.

Liderança	Minha coordenação sabe decidir bem. retirar
	Meu desempenho é reconhecido pela coordenação.
	Meu coordenador procura manter a equipe motivada.
	A comunicação é facilitada pelo coordenador.
	Meu coordenador repassa as informações necessárias para a execução do meu trabalho.
	Eu tenho autonomia para realizar o meu trabalho.
	A coordenação está disposta a ajudar quando necessário.
	O meu coordenador sabe ser justo.
	Considero o meu coordenador preparado para o cargo.
	Minhas opiniões são respeitadas pelo meu coordenador.
	Meu coordenador assume postura integradora, estimulando as pessoas a trabalharem eficazmente como uma equipe.
	Estou satisfeito com o trabalho desenvolvido pela direção da Cotrisal.
Remuneração	A minha remuneração é compatível com as minhas responsabilidades e o trabalho que executo.
	Tenho um salário condizente com o do mercado.
	Consigo satisfazer minhas necessidades com o salário que ganho.
	Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela Cotrisal.
	Estou satisfeito com a política de remuneração da Cotrisal
	Estou satisfeito com a divisão da carga horária de trabalho
Satisfação pessoal	Sinto-me valorizado como integrante de uma equipe de trabalho.
	Eu me sinto feliz em trabalhar na Cotrisal.
	A possibilidade de crescimento profissional depende de mim.
	Sinto-me comprometido em atingir os objetivos traçados.
	Sinto-me respeitado(a) como ser humano.
	As atividades que faço são as que, realmente, gostaria de executar.
	Estou motivado para continuar trabalhando para fazer minha carreira na Cotrisal.
	Considero suficiente a capacitação profissional que recebo.
Relacionamento com os colegas	No meu grupo de trabalho há um bom espírito de coleguismo.
	Sinto ter o apoio dos meus colegas quando necessito
	Tenho facilidade em compartilhar dúvidas com os meus colegas.
	Sinto disposição, por parte dos meus colegas, para compartilhar informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho.
	Há comportamento ético no meu grupo de trabalho.
Organização do trabalho	A minha unidade é bem-organizada.
	Na minha unidade procura-se melhorar constantemente o modo de trabalhar.
	As tarefas a mim atribuídas estão condizentes com os prazos estabelecidos.
	Sou informado adequadamente sobre as tarefas que tenho que desenvolver.
	Recebo as informações necessárias para o desenvolvimento do meu trabalho.
	Na minha unidade a busca de solução para os problemas é uma constante
	No meu ambiente de trabalho as oportunidades são apresentadas a todos igualmente.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Locatelli, Sgarbossa e Mozzato 2023.

O questionário elaborado por Locatelli, Sgarbossa e Mozzato (2023) possui 45 perguntas referentes ao clima, porém como cada organização deve adaptar o questionário de clima de acordo com a sua realidade, para esta pesquisa algumas perguntas foram suprimidas por não se encaixarem no contexto policial militar ou por serem redundantes. Com isso, o questionário sobre clima ficou com um total de 38 perguntas.

As possibilidades de resposta de cada afirmativa compreendem uma escala do tipo Likert de cinco pontos, com as opções: não vivencio (0), discordo inteiramente (1), discordo em parte (2), não concordo e nem discordo (3), concordo em parte (4) e concordo plenamente (5).

Já a parte do questionário sobre motivação foi composto por 10 perguntas (Quadro 5), sendo as oito primeiras fechadas, com as opções de resposta: nada, pouco, parcialmente e muito; e duas abertas, sobre o que mais motiva e desmotiva o policial.

Quadro 5 – perguntas sobre motivação

1.	Levando em consideração os aspectos sobre condições de trabalho, eles contribuem na sua motivação?
2.	Levando em consideração os aspectos sobre liderança, eles contribuem na sua motivação?
3.	Levando em consideração os aspectos sobre remuneração, eles contribuem na sua motivação?
4.	Levando em consideração os aspectos sobre satisfação pessoal, eles contribuem na sua motivação?
5.	Levando em consideração os aspectos sobre relacionamento com os colegas, eles contribuem na sua motivação?
6.	Levando em consideração os aspectos sobre organização do trabalho, eles contribuem na sua motivação?
7.	Você se sente motivado no seu trabalho?
8.	Você se considera uma pessoa motivada?
9.	O que mais lhe motiva no trabalho?
10.	O que mais lhe desmotiva no trabalho?

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O questionário foi operacionalizado por meio Google Formulários, ferramenta específica para aplicação de pesquisas on-line, o que facilitou o alcance da população pesquisada, haja vista, a maioria dos policiais trabalharem de forma externa e em dias alternados por escalas variadas.

Os dados foram coletados entre os dias 06/09/2024 e 16/09/2024 por meio de links enviados nos grupos de WhatsApp dos policiais do 17º Batalhão, além do envio de mensagens para o número de cada militar componente dos grupos. Foram obtidas respostas de 65 policiais, que foram analisadas conforme a sistemática apresentada no tópico 4.3. A amostra foi coletada com base no cálculo amostral que teve como resultado o número mínimo de 57 respondentes, conforme demonstrado a seguir:

$$n = Z^2 \cdot p \cdot (1-p) / E^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)$$

Em que:

$N=370$ (tamanho da população)

$Z=1,645$ (valor z para 90% de confiança)

$p=0,5$ (proporção estimada)

$E=0,10$ (margem de erro)

Aplicando:

$$Z^2=1,645^2\approx 2,706$$

$$E^2=0,10^2=0,01$$

$$p(1-p) = 0,5 \cdot 0,5 = 0,25$$

$$370 \cdot 2,706 \cdot 0,25 \approx 250,20$$

$$0,01 \cdot 369 + 2,706 \cdot 0,25 \approx 3,69 + 0,6765 \approx 4,3665$$

$$n = 250,20 / 4,3665 \approx 57,3$$

3.3 Análise dos dados

Para a análise dos dados, adotou-se a estatística descritiva simples, cujos dados foram tabulados em planilhas no software Excel e, após, dispostos em tabelas e quadros, a fim de facilitar o entendimento e interpretação deles. Tais tabelas e quadros dispõem de informações como média, desvio padrão e número de respostas em comum.

Para a interpretação dos dados foram seguidos os parâmetros estatísticos da seguinte forma: A média, representada pela letra (**μ**), é calculada somando todas as respostas e dividindo pelo número total de respostas, oferecendo uma visão geral da percepção média dos trabalhadores sobre cada item. Quando a média é alta, próxima de 5, isso indica que, em geral, os trabalhadores têm uma percepção positiva sobre o item em questão. Por outro lado, uma média baixa, próxima de 1, sugere que há uma percepção negativa predominante em relação ao item. O desvio padrão, representado pela letra (**s**), mede a dispersão das respostas em relação à média, revelando o grau de variação nas percepções dos trabalhadores. Um desvio padrão baixo indica que as respostas estão mais concentradas em torno da média, sugerindo um consenso entre os trabalhadores. Em contraste, um desvio padrão alto sinaliza maior variabilidade nas respostas, indicando que as opiniões sobre o item são mais divergentes.

Portanto, sistematizou-se a análise dos parâmetros para a análise da seguinte forma:

Itens com média alta e baixo desvio padrão:

- **Exemplo:** Item com média próximo de 5 e desvio padrão menor que 1.
- **Interpretação:** A percepção é positiva e bastante uniforme.

Itens com média alta e alto desvio padrão:

- **Exemplo:** Item com média próximo de 5 e desvio padrão igual ou maior que 1.
- **Interpretação:** Embora a média indique uma percepção positiva, o alto desvio padrão sugere que há uma variedade significativa de opiniões.

Itens com média baixa e baixo desvio padrão:

- **Exemplo:** Item com média mais próxima de 1 e desvio padrão menor que 1.
- **Interpretação:** Indica uma percepção negativa consistente entre a maioria dos indivíduos.

Itens com média baixa e alto desvio padrão:

- **Exemplo:** Item com média mais próxima de 1 e desvio padrão igual ou maior que 1.
- **Interpretação:** Indica uma percepção negativa, porém há divergência entre as opiniões.

Portanto, a metodologia adotada para a análise dos dados por meio da estatística descritiva simples se revelou eficaz para compreender as percepções dos policiais sobre os itens investigados. A sistematização dos resultados, considerando a média e o desvio padrão, permitiu identificar não apenas a tendência geral das opiniões, mas também a variabilidade nas percepções. Assim, foi possível distinguir claramente entre percepções positivas e negativas, além de captar nuances nas opiniões dos respondentes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, apresenta-se o perfil sociodemográfico dos respondentes, em que são analisadas características do cargo, tempo de trabalho, escolaridade e idade.

Tabela 1 - Cargo dos sujeitos da pesquisa

Cargo	Quantidade
Soldado	53
Cabo	7
Sargento	5
Total	65

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A tabela 1 fornece uma visão geral da distribuição de cargos dentro da PMCE, evidenciando a quantidade de profissionais em cada função. A maioria dos policiais na PMCE na carreira de praça ocupa o cargo de soldado, com um total de 53 profissionais, o que representa aproximadamente 86,9% do efetivo. Isso se deve ao fato de o cargo de soldado ter o maior interstício para a promoção para o cargo seguinte. Outro aspecto, é que a elevada quantidade de soldados sugere que a base da estrutura organizacional da PMCE é composta majoritariamente por esse nível. Isso pode refletir a necessidade de muitos profissionais para atividades operacionais e de atendimento à população. A alta quantidade de soldados é essencial para garantir a presença e eficácia nas operações diárias e indica uma estrutura organizacional achatada.

Tabela 2 – Tempo de trabalho dos sujeitos da pesquisa

Tempo de trabalho	Quantidade
1 a 5 anos	45
6 a 10 anos	11
11 a 15 anos	7
16 ou mais	2
Total	65

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Com relação ao tempo, a tabela indica que a maioria dos colaboradores possui até 5 anos de experiência, representando 73,8% do total de profissionais. Com apenas dois colaboradores com 16 anos ou mais de serviço, a tabela revela uma força de trabalho predominantemente jovem em termos de experiência. A quantidade de policiais com menos de 5 anos de serviço sugere que a PMCE está em um período de renovação, isso reflete o resultado de dois concursos públicos realizados recentemente e uma postura dos últimos governantes do estado que investiram na área de segurança pública e promovera o chamamento nos últimos três anos aproximadamente três mil policiais militares (Herculano,2021). Portanto, a análise do tempo de trabalho na PMCE revela uma força de trabalho jovem e em fase de desenvolvimento.

Tabela 3 – Escolaridade dos sujeitos da pesquisa

Escolaridade	Quantidade
Ensino médio	15
Ensino superior incompleto	17
Ensino superior completo	33
Total	65

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Com respeito à escolaridade, a maioria dos colaboradores possui ensino superior completo, o que é um ponto positivo para a PMCE, indicando que a organização tem acesso a um capital humano qualificado, capaz de lidar com as complexidades e exigências do ambiente de trabalho. Isso sugere um potencial para a tomada de decisões informadas e para a inovação dentro da instituição.

Tabela 4 – Idade dos sujeitos da pesquisa

Idade	Quantidade
até 25 anos	17
26 a 30 anos	23
31 a 35 anos	13
35 a 40 anos	8
41 a 45 anos	2
46 ou mais	2
Total	65

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

No que se refere à idade, a maioria dos sujeitos tem até 35 anos de idade, somando 52 colaboradores (76,5%). Isso sugere uma força de trabalho jovem, que pode ser vantajosa em termos de energia, requisito necessário para o serviço prestado pela PMCE na parte ostensiva. A predominância de jovens profissionais destaca também a importância para a polícia ter uma força de trabalho jovem, pois o serviço policial demanda bastante vigor físico (Venturini et al., 2007)

4.1 Percepções dos participantes frente ao clima organizacional

Nesta sessão serão apresentadas e analisadas as variáveis do clima que se relacionam com a motivação, quais sejam: condições de trabalho, liderança, remuneração, satisfação pessoal, relacionamento com os colegas e organização do trabalho, lembrando que as opções são: não vivencio (0), discordo inteiramente (1), discordo em parte (2), não concordo e nem discordo (3), concordo em parte (4) e concordo plenamente (5). A tabela 5 apresenta as percepções relacionadas às condições de trabalho.

Tabela 5 – Variável condições de trabalho

Condições de trabalho	0	1	2	3	4	5	Total	μ	s
As condições físicas (limpeza, organização, viatura) para o bom desempenho do meu	1	5	27	8	19	5	65	2,83	1,16

trabalho são satisfatórias.									
O ambiente de trabalho criado pela supervisão é bom.	-	11	25	10	18	1	65	2,58	1,35
Tenho quantidade e qualidade de materiais disponíveis para a execução do meu trabalho.	-	7	27	10	18	3	65	2,74	1,24
Existe um clima de confiança no meu ambiente de trabalho.	-	11	20	6	22	6	65	2,88	1,21
As reclamações que surgem sobre as condições de trabalho são atendidas logo.	-	30	24	5	5	1	65	0,82	1,16
Média geral								2,37	1.45

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Em relação às condições de trabalho, a média geral de 2,37 indica que, em uma escala de 0 a 5, a percepção dos trabalhadores sobre as condições de trabalho é ligeiramente negativa. Isso sugere que a maioria dos trabalhadores não considera as condições de trabalho satisfatórias, embora não estejam no nível mais baixo da escala. As condições físicas (2,83) e o clima de confiança (2,88) estão acima da média geral, indicando que esses aspectos são percebidos de forma relativamente mais positiva em comparação aos outros. A percepção do ambiente de trabalho (2,58) e a quantidade e qualidade de materiais (2,74) são também ligeiramente positivas, mas próximas da média geral. Tenção especial deve ser dada ao item sobre reclamações atendidas (0,82) que é particularmente baixo, indicando um ponto crítico que deve ser abordado. O desvio padrão de 1,45 sugere uma alta variação na percepção dos respondentes. Isso indica que as opiniões dos trabalhadores sobre as condições de trabalho não são homogêneas; há divergências significativas nas percepções. Portanto, deve-se focar nas reclamações, pois a percepção negativa sobre a eficiência na resolução de reclamações deve ser abordada urgentemente. Melhorar o tempo de resposta a essas reclamações pode impactar positivamente na motivação dos trabalhadores (Mantovani E Greatti, 2017)

Os aspectos da variável liderança estão pontuados na Tabela 6, cuja média geral das respostas foi de 2,79 indicando uma percepção preponderantemente negativa.

Tabela 6 – Variável liderança

Liderança	0	1	2	3	4	5	Total	μ	s
Minha supervisão sabe decidir bem.	-	9	31	7	16	2	65	2,55	1,07
Meu desempenho é reconhecido pelo comando.	-	22	21	11	9	2	65	2,20	1,19
Minha supervisão procura manter a equipe motivada.	-	26	18	15	3	3	65	2,06	1,30
A comunicação é facilitada pela supervisão.	-	11	18	12	20	4	65	2,82	1,08
Minha supervisão repassa as informações necessárias para a execução do meu trabalho.	-	4	12	12	29	8	65	3,38	1,23
Eu tenho autonomia para realizar o meu trabalho.	-	17	31	2	12	3	65	2,28	1,28
O comando está disposto a ajudar quando necessário.	-	8	23	12	19	3	65	2,85	1,10
A minha supervisão sabe ser justa.	-	10	21	13	17	4	65	2,75	1,18

Considero o(s) meu(s) supervisor(es) preparado(s) para o cargo.	-	5	22	14	20	4	65	2,94	1,05
Minhas opiniões são respeitadas pela supervisão.	-	12	22	17	10	4	65	2,57	1,15
Minha supervisão assume postura integradora, estimulando as pessoas a trabalharem eficazmente como uma equipe.	-	16	23	14	10	2	65	2,37	1,18
Estou satisfeito com o trabalho desenvolvido pela supervisão.	-	9	25	18	12	1	65	2,55	1,06
Média geral								2,79	1,15

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A média de 2,79 sugere que, em geral, os funcionários não estão satisfeitos com a atuação dos seus supervisores. Os itens "Meu desempenho é reconhecido pelo comando" (2,20) e "Minha supervisão procura manter a equipe motivada" (2,06) tiveram as menores médias, indicando uma clara insatisfação em relação ao reconhecimento e à motivação por parte da supervisão. Isso pode ser um sinal de que as estratégias de valorização e motivação não estão sendo eficazes. O item com a maior média foi "Minha supervisão repassa as informações necessárias para a execução do meu trabalho" (3,38), indicando que, apesar das críticas, há reconhecimento da comunicação eficaz em certos aspectos. O desvio padrão variou entre 1,05 e 1,30, o que mostra uma dispersão moderada nas respostas. Um desvio padrão mais alto indica que as opiniões são mais divergentes. Por exemplo, o item sobre "Meu desempenho é reconhecido pelo comando" possui um desvio padrão de 1,19, sugerindo que há uma variedade significativa de percepções entre os policiais.

Outra variável do clima organizacional analisada foi a remuneração, conforme tabela 7.

Tabela 7 – Variável Remuneração

Remuneração	0	1	2	3	4	5	Total	μ	s
A minha remuneração é compatível com as minhas responsabilidades e o trabalho que executo.	-	36	19	4	6	-	65	1,69	0,95
Consigo satisfazer minhas necessidades com o salário que ganho.	-	11	30	9	14	1	65	2,45	1,02
Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela PMCE.	-	22	27	6	9	1	65	2,08	1,05
Estou satisfeito com a política de remuneração da PMCE (plano de cargos e salários).	-	44	13	4	4	-	65	1,51	0,89
Estou satisfeito com a divisão da carga horária de trabalho (escalas).	-	41	13	4	6	1	65	1,66	0,94
Média geral								1,83	0,97

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Com relação à remuneração, a média geral das respostas está abaixo de 2, o que sugere insatisfação geral em relação à remuneração. Itens como a compatibilidade da remuneração com as responsabilidades (1,69) e satisfação com a divisão da carga horária de trabalho (escalas) (1,66) foram particularmente negativos. A menor média foi para a satisfação

com a política de remuneração (1,51), o que aponta para uma insatisfação crítica e deve ser abordado como uma prioridade pela administração. O desvio padrão geral ficou abaixo de 1 (0,97) o que demonstra um certo consenso em relação à percepção negativa sobre a remuneração. Isso revela que, embora existam algumas divergências, a maioria dos trabalhadores compartilha uma visão semelhante sobre a remuneração e os benefícios. Assim, dado que as médias são consistentemente abaixo do que poderia ser considerado satisfatório, recomenda-se que a administração da PMCE revise suas políticas de remuneração e benefícios. A insatisfação com a política de remuneração, em particular, deve ser abordada rapidamente, pois pode impactar na motivação dos policiais (Dalcegio e Trevisol, 2018).

Apesar da insatisfação com a remuneração, a variável satisfação pessoal (tabela 8) obteve média superior, próxima de três.

Tabela 8 – Variável Satisfação pessoal

Satisfação pessoal	0	1	2	3	4	5	Total	μ	s
Sinto-me valorizado como integrante de uma equipe de trabalho.	-	12	21	12	12	8	65	2,74	1,31
Eu me sinto feliz em trabalhar na PMCE.	-	5	13	8	29	10	65	3,40	1,06
A possibilidade de crescimento profissional depende de mim.	-	18	20	7	11	9	65	2,58	1,42
Sinto-me comprometido em atingir os objetivos traçados.	-	9	6	16	22	12	65	1,80	1,62
Sinto-me respeitado(a) como ser humano.	-	9	17	8	24	7	65	3,05	1,28
As atividades que faço são as que, realmente, gostaria de executar.	-	3	17	10	26	9	65	3,32	1,05
Estou motivado para continuar trabalhando para fazer minha carreira na PMCE.	-	14	20	12	15	4	65	2,62	1,23
Considero suficiente a capacitação profissional que recebo.	-	16	34	8	5	2	65	2,12	0,97
Média geral								2,9	1,36

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Com respeito à satisfação pessoal, a média geral foi de 2,90, em uma escala de 0 a 5. Essa média sugere que, os colaboradores estão em uma posição levemente negativa. Uma média abaixo de 3 indica que há áreas de insatisfação que precisam ser abordadas. O desvio padrão geral, calculado em cerca de 1,36, indica variação nas respostas. "Eu me sinto feliz em trabalhar na PMCE" (3,40), esse item teve a maior média, sugerindo que muitos colaboradores têm uma percepção positiva sobre seu trabalho, o que é encorajador para a retenção de talentos. "Sinto-me comprometido em atingir os objetivos traçados" (1,80), esse item apresentou a média mais baixa, indicando um possível desalinhamento entre os objetivos pessoais dos colaboradores e os objetivos organizacionais. Isso é preocupante e sugere que a gestão deve investigar as causas dessa falta de comprometimento, que pode estar relacionada com a remuneração. Já as perguntas: "Sinto-me respeitado(a) como ser humano" (3,05) e "As

atividades que faço são as que, realmente, gostaria de executar" (3,32) indicam áreas onde a percepção é mais positiva, mas ainda há espaço para melhorias.

A variável relacionamento com os colegas (tabela 9) é percebida mais positivamente pelos respondentes.

Tabela 9 – Variável Relacionamento com os colegas

Relacionamento com os colegas	0	1	2	3	4	5	Total	μ	s
No meu grupo de trabalho há um bom espírito de coleguismo.	-	1	8	6	32	18	65	3,89	0,96
Sinto ter o apoio dos meus colegas quando necessito.	-	-	9	2	34	20	65	4,00	0,92
Sinto disposição, por parte dos meus colegas, para compartilhar informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho.	-	-	9	7	34	15	65	3,85	0,96
Há comportamento ético no meu grupo de trabalho.	-	3	13	7	27	15	65	3,58	1,09
Média geral								3,83	0,99

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Sobre o relacionamento com os colegas, a média geral de 3,83 sugere que, de forma ampla, os colaboradores têm uma percepção positiva. Isso indica que a maioria se sente relativamente bem integrada e com um bom espírito de coleguismo. No entanto, essa média, embora positiva, está distante do máximo (5), indicando que há espaço para melhorias na interação entre os membros da equipe. O desvio padrão de 0,99 reflete um certo consenso nas percepções dos policiais.

Destacam-se os itens apoio dos Colegas (4,00), e espírito de coleguismo (3,89), como pontos fortes. Isso indica que os colaboradores se sentem respaldados por seus colegas, o que é fundamental para um ambiente de trabalho colaborativo e solidário. Um ambiente de trabalho saudável, pois um bom relacionamento pode fomentar a colaboração e aumentar a produtividade e a motivação (Sousa; Garcia, 2011).

Já o item sobre Comportamento Ético (3,58) teve a menor média, apontando que as percepções sobre comportamento ético no grupo são menos favoráveis. A ética é crucial em qualquer ambiente de trabalho, e uma média mais baixa sugere que pode haver problemas nessa área que precisam ser explorados e tratados.

A última variável analisada foi organização do trabalho, conforme tabela 10.

Tabela 10 – Variável Organização do trabalho

Organização do trabalho	0	1	2	3	4	5	total	μ	s
A minha unidade é bem-organizada.	-	6	23	13	17	6	65	2,91	1,16
Na minha unidade procura-se melhorar constantemente o modo de trabalhar.	-	12	20	14	16	3	65	2,66	1,14
Sou informado adequadamente sobre as tarefas que tenho que desenvolver.	-	7	12	10	28	8	65	3,28	1,25
No meu ambiente de trabalho as oportunidades são apresentadas a todos igualmente.	-	34	18	6	6	1	65	0,80	0,88

	μ	s
Média geral	2,66	1,16

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A organização do trabalho, com média geral de 2,66, indica uma percepção um pouco negativa em relação à organização do trabalho. Embora o resultado não seja alarmante, a média está abaixo de três, sugerindo que muitos colaboradores sentem que há áreas que precisam ser aprimoradas. Essa média reflete a necessidade de investigar mais a fundo quais aspectos da organização estão impactando a satisfação e a eficiência. O desvio padrão médio de 1,16 sugere uma considerável variação nas respostas. “Sou informado adequadamente sobre as tarefas que tenho que desenvolver” (3,28), esse item apresenta a média mais alta, sugerindo que a comunicação em relação às tarefas é vista de forma mais positiva. No entanto, ainda há um espaço significativo para melhorias na clareza e na informação. Já o item: “No meu ambiente de trabalho as oportunidades são apresentadas a todos igualmente” (0,80) teve a média mais baixa, sinalizando uma percepção negativa muito forte sobre a igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho. Esse resultado é preocupante e pode levar a desmotivação e insatisfação, impactando a cultura organizacional e a retenção de talentos.

4.2 Percepções sobre a contribuição do clima organizacional na motivação de policiais militares

Nesta sessão, serão apresentadas e analisadas as perguntas que foram aplicadas sobre motivação e sua relação com as variáveis do clima organizacional no Batalhão em estudo. Na tabela 11. São apresentadas as variáveis do clima organizacional e como elas contribuem na motivação dos policiais que participaram da pesquisa.

Tabela 11 – Variáveis do clima organizacional que contribuem na motivação

Questões	Nada	Pouco	Parcialmente	Muito	Total
Levando em consideração os aspectos sobre condições de trabalho, eles contribuem na sua motivação?	12	27	9	16	65
Levando em consideração os aspectos sobre liderança, eles contribuem na sua motivação?	13	25	16	10	65
Levando em consideração os aspectos sobre remuneração, eles contribuem na sua motivação?	7	24	16	17	65
Levando em consideração os aspectos sobre satisfação pessoal, eles contribuem na sua motivação?	7	18	20	19	65
Levando em consideração os aspectos sobre relacionamento com os colegas, eles contribuem na sua motivação?	3	12	29	20	65
Levando em consideração os aspectos sobre organização do trabalho, eles contribuem na sua	8	20	19	17	65

motivação?					
Você se sente motivado no seu trabalho?	6	28	29	2	65
Você se considera uma pessoa motivada?	2	17	30	16	65

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Sobre o impacto das variáveis do clima organizacional na motivação, a maioria dos respondentes, 60%, acredita que as condições de trabalho têm uma contribuição “pouco” ou “nada” na sua motivação. Apenas 24,6% dos respondentes afirmaram que isso contribui “muito”, o que indica uma insatisfação significativa nesse aspecto.

A liderança também apresenta uma tendência negativa, com 58,5% dos respondentes sentindo que a liderança contribui “nada” ou “pouco” para a motivação, e apenas 15,4% afirmando que contribui “muito”. O resultado sugere a necessidade de melhorias nas práticas de liderança dentro da PMCE.

As respostas para a remuneração mostram uma distribuição mais equilibrada, mas ainda assim preocupante, com 47,7% dos colaboradores afirmando que a remuneração contribui “nada” ou “pouco”, enquanto 26,2% consideram que contribui “muito”. Isso indica que a percepção sobre a adequação da remuneração pode impactar diretamente a motivação.

Com 29,23% dos colaboradores indicando que a satisfação pessoal contribui “muito” e 30,77% “parcialmente”, há uma percepção mais positiva em comparação às variáveis anteriores. No entanto, o número de respostas que indicam uma contribuição “nada” ou “pouco” (38,46%) ainda é relevante.

Destaca-se o relacionamento com os colegas, este aspecto parece ter um impacto mais positivo, com 75,4% respondentes indicando que contribui “parcialmente” ou “muito” para a motivação. A colaboração e o apoio entre colegas são essenciais para um ambiente de trabalho saudável.

Sobre a organização do trabalho os dados são equilibrados, com 43,1% dos colaboradores indicando que a organização do trabalho contribui “pouco” ou “nada”. Somente 26,2% consideram que contribui “muito”, indicando espaço para melhorias nesse aspecto.

Com relação à motivação geral, 43,1% dos policiais afirmaram que estão “pouco” motivados, enquanto 3,1% se sentem “muito” motivados. Isso reflete uma preocupação com o nível de motivação geral da equipe. Já com respeito à autopercepção da motivação, 26,2% estão “parcialmente” motivados, enquanto 49,2% se dividem entre “pouco” e “muito” motivado.

A tabela 12 explora as motivações dos colaboradores da PMCE, com base no número de menções a diferentes fatores que influenciam sua motivação no trabalho. A análise destes

dados é essencial para compreender as dinâmicas motivacionais dentro da organização e orientar intervenções que possam aumentar a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

Tabela 12 – O que mais lhe motiva?

O que mais lhe motiva?	Número de menções
Ajudar a sociedade	17
Sonho	9
Reconhecimento	9
Salário	8
Companheirismo	7
Família	5
Estabilidade	3
Escala	2
Não tem motivação	2
Voltar para casa vivo	1
Não respondeu	1
Total	65

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A motivação principal identificada pelos colaboradores é o desejo de ajudar a sociedade, representando 26,15%. Esse dado indica um forte senso de propósito e compromisso social entre os colaboradores da PMCE. A percepção de que o trabalho realizado impacta positivamente a comunidade pode ser um fator crucial para a retenção e motivação dos policiais. A gestão deve considerar isso ao desenvolver campanhas e iniciativas que reforcem essa conexão com a sociedade.

Já o sonho de ser policial (13,85%) e o reconhecimento (13,85%), ambos são motivadores igualmente significativos, refletindo a importância de ter objetivos pessoais e o desejo de validação.

O salário, representando 12,31% das respostas, é uma motivação relevante, mas não a mais preponderante. Isso sugere que, embora a compensação financeira seja importante, não é o único ou o mais forte motivador para a maioria dos colaboradores. Esse dado também evidencia o fato de que a remuneração está entre os fatores que mais motivam os entrevistados, e se essa variável não está sendo satisfeita por meio de um salário justo acaba por gerar descontentamento, conforme dados da tabela 7.

Já o companheirismo (10,77%) demonstra que presença de laços sociais no ambiente de trabalho é vital, sugerindo que o relacionamento interpessoal pode contribuir para um clima organizacional positivo e, consequentemente, para a motivação. (Sousa; Garcia, 2011).

A família (7,69%) é outra motivação significativa para os colaboradores. Este fator destaca a importância do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, sugerindo que os colaboradores valorizam um ambiente de trabalho que respeite suas necessidades familiares e

promova um equilíbrio saudável. Já a Estabilidade (4,62%) que é a busca por segurança no emprego é um fator relevante, especialmente em contextos de incerteza econômica.

A tabela 13 oferece uma visão sobre os fatores que desmotivam os colaboradores da PMCE, com base no número de menções a diferentes aspectos que impactam negativamente sua motivação no trabalho. Compreender essas desmotivações é fundamental para a gestão, pois pode direcionar intervenções na motivação dos policiais.

Tabela 13 – O que mais lhe desmotiva?

O que mais lhe desmotiva?	Número de menções
Chefia	16
Remuneração	13
Falta de reconhecimento	13
Desigualdade de oportunidades	10
Escala desgastante	8
Pressão	1
Distância da família	1
Ambiente hostil	1
Não respondeu	1
Total	65

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A "Chefia" é a principal causa de desmotivação, representando aproximadamente 24,6% do total de respostas. Isso sugere uma insatisfação significativa em relação à liderança e gestão. Essa problemática precisa ser abordada, pois como menciona Vergara (2016), a liderança e o desenvolvimento dos indivíduos mobilizam esforços e exercem uma influência positiva sobre eles, promovendo o reconhecimento de contribuições, a credibilidade, a confiança e o trabalho em equipe. Esses elementos podem ser considerados valores fundamentais da organização, conforme destacado por Tamayo (1999).

A "Remuneração" e a "Falta de reconhecimento" aparecem em segundo lugar, correspondendo a 20% do total. Esses dados indicam que questões financeiras e a valorização do trabalho são preocupações centrais para os colaboradores, pois a remuneração pode impactar a satisfação do indivíduo e influenciar sua motivação (Bergamini; Coda, 1997).

A desigualdade de oportunidades (15,4%) é outro fator significativo que desmotiva os colaboradores. Esse aspecto pode refletir uma percepção de injustiça no ambiente de trabalho, onde alguns funcionários se sentem menos valorizados ou têm menos chances de crescimento e desenvolvimento profissional. Para mitigar essa desmotivação, a organização deve revisar suas políticas de promoção e desenvolvimento, garantindo que todos os colaboradores tenham acesso igualitário a oportunidades de carreira (Chaves e Guimarães, 2016).

As escalas desgastantes (12,3%) também são um fator de desmotivação relevante. A insatisfação com a carga horária ou a flexibilidade das escalas pode impactar diretamente a qualidade de vida dos colaboradores, levando à frustração e ao estresse. A gestão deve considerar a revisão das escalas de trabalho, buscando formas de torná-las mais justas e adequadas às necessidades dos colaboradores, promovendo um equilíbrio melhor entre vida profissional e pessoal e assim fazendo com que os policiais possam prestar um serviço com maior qualidade à população (Marson et al., 2013).

As menções à "Pressão", "Distância da família", "Ambiente hostil" e a resposta "Não respondeu" têm representações menores, cada uma com apenas 1 menção, ou seja, 1,5% do total. Esses fatores também impactam a motivação, embora com menor frequência.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo analisou as percepções de membros de um batalhão de polícia militar em relação ao clima organizacional e sua contribuição para a motivação no ambiente de trabalho. Utilizou o modelo elaborado por Locatelli, Sgarbossa e Mozzato (2023) com algumas adaptações voltadas para âmbito militar, levando em consideração aspectos como do clima como: condições de trabalho, liderança, remuneração, satisfação pessoal, relacionamento com os colegas e organização do trabalho.

A pesquisa permitiu identificar, entre os elementos do clima organizacional presentes no Batalhão de polícia militar, variáveis como condições de trabalho e liderança, que segundo os dados coletados pouco influencia na motivação. A remuneração, apesar das respostas mais dispersas, também se apresentou negativamente na contribuição para a motivação. Já a variável satisfação pessoal se revelou um pouco mais positiva com relação à contribuição com a motivação. A variável relacionamento com os colegas se demonstrou bastante favorável à motivação. Por fim, a organização no trabalho, apesar de mais equilibradas nas respostas, revelou que esse aspecto do clima influencia positivamente na motivação dos entrevistados.

A análise das percepções de membros do batalhão de polícia militar sobre a motivação no ambiente de trabalho, incluindo fatores motivacionais e desmotivadores evidenciou que entre os fatores que mais motivam os policiais estão: o compromisso de ajudar a sociedade, o sonho de ser policial, o salário e o companheirismo entre a equipe. Já entre os fatores destacados como mais desmotivadores estão: os abusos praticados pela chefia, a remuneração incompatível com as responsabilidades do cargo, a falta de reconhecimento tanto por parte da instituição como por parcela da sociedade, desigualdade de oportunidades na carreira, escalas desgastantes.

Portanto, os resultados da pesquisa revelaram que o clima organizacional no Batalhão em estudo influencia na motivação dos policiais tanto positivamente em algumas variáveis, quanto negativamente em outras. Assim, por meio da análise dos dados coletados ficou clara a desmotivação geral dos policiais do Batalhão pesquisado, e a influência das variáveis do clima organizacional sobre a motivação.

Diante dessas constatações, é fundamental que a gestão da PMCE implemente ações concretas para abordar as questões levantadas. O desenvolvimento de líderes competentes, a promoção da igualdade de oportunidades e a revisão das políticas de escalas

são medidas essenciais para criar um ambiente de trabalho mais positivo e motivador, por exemplo.

Como limitação, observa-se a grande dificuldade de coleta dos dados, pois pela dinâmica do serviço é inviável encontrar o público-alvo reunido em um local para a aplicação, além disso as escalas extenuantes e variáveis dificultam o questionário. Outro fator limitativo, é a própria cultura policial militar que impede muitos de externar o meio interno da Instituição. Houve também a limitação em relação às perspectivas de gênero, pois o questionário não abordou minimamente essa questão nem no perfil dos respondentes nem em outro questionamento ao longo da pesquisa.

A realização desse estudo evidenciou a necessidade de estudos mais amplos que não se limitem apenas a um batalhão. Surgiu, também, a necessidade sobre pesquisas com abordagem qualitativa para entender as peculiaridades envolvidas nas respostas dadas ao questionário. Além disso é fundamental a realização de pesquisas que abordem aspectos ligados à liderança (carreira de oficiais) no âmbito da polícia militar, haja vista, ter sido um aspecto bastante negativo na percepção dos policiais. Além disso, estudos que abordem perspectivas de gênero nas instituições militares são imprescindíveis para compreender melhor o ambiente interno dessas organizações.

REFERÊNCIAS

- ALTMANN, Rob. **Forecasting your organizational climate**. *Journal of Property Management*, Chicago, v. 65, n. 4, p. 62-65, 2000.
- ARAÚJO, C.; MODOLO, D.; CARNEIRO, E.; VILS, L. **Análise da Relação entre Clima Organizacional e Desempenho Criativo em Organizações Brasileiras**. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 7, n. 2, p. 97-112, 2017.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BEDRAN JUNIOR, P. E.; OLIVEIRA, J. L. C. **Motivação no Trabalho: Avaliando Ambiente Organizacional**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 5. ed. Rio de Janeiro, 2019.
- BORELLI, Regina. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. 1. ed. São Paulo: SENAC, 2018.
- CARDOSO, Arthur. **Clima Organizacional**. Belém, PA: E-book: Livraria Saraiva, 2017.
- CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo et al. **Motivação e Satisfação no Trabalho da Polícia Militar: Um estudo de caso no Sertão pernambucano**. ID on line. *Revista de psicologia*, v. 9, n. 26, p. 152-164, 2015.
- CHAVES, Jaqueline Alves; GUIMARÃES, Maria da Glória Vítório. **Análise do clima organizacional em centro cirúrgico de um Hospital Universitário da cidade de Manaus**. *Revista FAROL*, Manaus, AM, 2016.
- DALCEGIO, L.; TREVISOL, J. **A gestão do clima organizacional na promoção da qualidade de vida dos colaboradores da empresa Dalfios Fiação - Botuverá/SC**. *Visão*, v. 7, n. 2, p. 161-181, 2018.
- FACCO, M.; ALMEIDA, D.; AUGUSTO, G.; BARBOSA, S.; BODART, C. **Motivação e clima organizacional**. *Revista Foco*, v. 5, 2012.
- FELTRIN, C. **Cultura e clima organizacional**. Curitiba: Contentos, 2020.
- FIGUEIREDO, M. L. **Clima para criatividade nas organizações empresariais: construção e validação de instrumento**. *Revista Psicologia e Saúde*, v. 9, n. 1, p. 75-91, 2017. doi: 10.20435/pssa. v9i1.47.

FRANÇA, Jéssica Cristina Albuquerque; MATTOS, Carlos André Corrêa de. **Clima organizacional e administração pública municipal: uma investigação na cidade de Belém do Pará, Brasil**. *Revista Gestão em Análise*, Fortaleza, v. 6, n. 1/2, p. 114–130, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Carlos Patrick Barboza; DA SILVA, Sheila Serafim. **Análise da Motivação dos Colaboradores do Batalhão de Operações Policiais Especiais-BOPE**. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, v. 3, n. 1, p. 24-33, 2017.

GRIFFIN, Ricky W. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações** / Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead; revisão técnica Cecília Whitaker Bergamini; [tradução Noveritis do Brasil]. São Paulo: Cengage Learning, 2015. p. 102.

HERCULANO, Daniel. **Governo do Ceará amplia para 3 mil o número de vagas em concurso da Polícia Militar do Ceará**. Ceará.gov.br, 2021. Disponível em: <https://www.ceara.gov.br/2021/12/07/governo-do-ceara-amplia-para-3-mil-o-numero-de-vagas-em-concurso-da-policia-militar-do>

INSTITUCIONAL, POLÍCIA MILITAR DO CEARÁ. Institucional. Disponível em: <https://www.pm.ce.gov.br/institucional/>. Acesso em: 22 set. 2024.

LANZER, Fernando. **Clima e Cultura Organizacional: Entender, Manter e Mudar**. 2. ed. 2017.

LOCATELLI, M. A.; SGARBOSSA, M.; REBELATO MOZZATO, A. **Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa**. *Caderno De Administração*, v. 31, n. 2, p. 85-109, 2023.

MANTOVANI, A. P.; GREATTI, L. **Análise do clima organizacional como uma prática administrativa**. *Caderno de Administração*, v. 16, n. 2, p. 20-34, 2017.

MARZZONI, D. N. S.; PEREIRA, Y. P. A. **People management: case study of the organizational climate in a public institution**. *Research, Society and Development*, [S.l.], v. 9, n. 7, p. e449974364, 2020.

MARSON, P. R.; MAYER, V. F.; NOGUEIRA, H. G. P. **Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira**. *Revista de Gestão*, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 43-60, jan./mar. 2013.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**, 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 237.

MERLUZZI, Orlando. **Potência Corporativa: Transformando o clima organizacional e a adrenalina em resultados para a organização**. 2. ed. São Paulo: Pensamento Corporativo, 2020.

MORAIS, Laura da Conceição Luz Santos; VICENTE, Patrícia Coelho; SEREJA, Rafael Virgolino; MATTOS, Carlos André Corrêa de. **Clima organizacional e administração pública estadual: uma pesquisa no estado do Pará, Brasil**. Universidade Federal do Pará (UFPA), 2019.

NACIFE, Jean Marc. **A pesquisa de clima organizacional na prática: o passo a passo para sua elaboração, aplicação e análise**. Porto Alegre: Simplíssimo, 2019.

NAKATA, L. E.; VELOSO, E.; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S. **Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil**. *Gestão Contemporânea*, v. 6, n. 6, p. 45-68, 2009.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. **Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização**. 2012.

PARDINI, Daniel Jardim; FELISBERTO, João Luiz da Matta. **Clima organizacional: diagnóstico da primeira região da polícia militar de Minas Gerais**. *Revista Observatório de la Economía Latinoamericana*, novembro 2018.

PAULA, P. de; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. de; ZAMPIER, M. A. **Clima e Cultura Organizacional em uma Organização Pública**. *Gestão & Regionalidade*, v. 27, n. 81, 2012.
PERRY, J. L.; WISE, L. R. **The motivational bases of public service**. *Public Administration Review*, v. 50, p. 367-373, 1990.

REIS, Maria José Ferreira dos. **Clima Organizacional: Um estudo de caso no Banco do Estado do Acre – S/A**. Trabalho de Conclusão de Curso (Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP) – Universidade Aberta do Brasil – UAB, Rio Branco, AC, 2015.

RIBAS, A. L.; ASLIM, C. R. **Gestão de Pessoas para Concursos**. Alumnus, Brasília, 2013.
RIBEIRO, Rhubens Ewaldo Moura; FILHO, Carlos Alberto de Sousa Ribeiro; ANDRADE, Rafaela Conceição; FONSECA, Aluysio Ricardo Nunes. **Clima organizacional como fator estratégico no micro e pequena empresa**. Teresina-PI, 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. - 14. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional** / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 505.

RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp; COSTA, Sabine Ott da; LIMA, Thiago Jéffery Barisão; COELHO, Francisco Assis; SILVA, José Luis Gomes; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. **A importância da pesquisa do clima organizacional para o funcionamento de uma instituição federal de ensino superior**. *ENIAC Pesquisa*, Guarulhos (SP), 2016.

RODRIGUES, W. A.; NETO, M. T. R.; GONÇALVES FILHO, C. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público.** *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 1, p. 253-274, 2014.

SANTOS, Leda Jung dos; PARANHOS, Maurício Sangama. **Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional.** Rio de Janeiro, RJ, 2017.

SCHULZE, L. C.; SERRANO GHISI, A. S.; SOARES, D. P.; GARCIA COSTA, V. L.; CRUZ, R. M. **Clima organizacional na Polícia Civil: elaboração de instrumento e proposta de intervenção.** *Revista do Sistema Único de Segurança Pública*, Brasília, Brasil, v. 1, n. 1, 2022.

SOUSA, J. S.; GARCIA, F. C. **Clima organizacional: um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais.** *Gestão & Regionalidade*, v. 27, n. 79, p. 22-31, 2011.

SOUZA, Tarciza Alves de; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. **Importância do Clima Organizacional.** 2015.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações.** Curitiba: Intersaberes, 2014.

SOUZA, Iziel Martins; BACHTOLD, Ciro. **A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na Prefeitura de Colombo – PR.** *Revista Mundi*, v. 5, n. 4, 2020.

TAMAYO, A. **Valores e clima organizacional.** In: PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. (Orgs). **Escola, saúde mental e trabalho.** Brasília: Editora UnB, 1999. p. 241-269.

VERGARA, S. **Gestão de pessoas.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O.; OLIVEIRA, E. R. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública.** *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
BEDRAN JUNIOR, P. E.; OLIVEIRA, J. L. C. de. **Motivação no Trabalho: Avaliando Ambiente Organizacional.** In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 5. Rio de Janeiro.

APÊNDICE A – PESQUISA DE CLIMA E MOTIVAÇÃO

Pesquisa de clima e motivação

Olá, é um prazer recebê-lo aqui! Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Marcos Vinicius de Sousa, orientado pela Profa. Dra. Daniela Giareta Durante, realizado na UFC. Tem caráter estritamente acadêmico. O objetivo é compreender aspectos do clima organizacional e da motivação no contexto de um Batalhão da Polícia Militar. É garantido aos participantes total sigilo e confidencialidade. Agradecemos imensamente pela sua colaboração.

INSTRUÇÕES

O questionário leva em média 5 minutos para ser respondido. O questionário é composto por assertivas a serem respondidas por meio de uma escala em que os valores numéricos possuem as seguintes correspondências:

0 = não vivencio

1 = discordo inteiramente

2 = discordo em parte

3 = não concordo e nem discordo

4 = concordo em parte e

5 = concordo plenamente.

Ao término de cada bloco haverá uma pergunta sobre motivação relacionada à variável de clima correspondente.

Ao final terão 4 questões sobre motivação.

Prazo para respostas: até o dia 16/09/2024.

Quadro 6 – Questionário da Pesquisa

QUESTIONÁRIO	OPÇÕES
Cargo	Soldado Cabo Sargento Outro
Tempo de Trabalho	1 a 5 anos 6 a 10 anos 11 a 15 anos 16 ou mais Outro
Escolaridade	Ensino médio completo Ensino superior incompleto Ensino superior completo
Idade	até 25 anos 26 a 30 anos 31 a 35 anos 35 a 40 anos 41 a 45 anos 46 ou mais
CONDIÇÕES DE TRABALHO	
As condições físicas (limpeza, organização, viatura) para o bom desempenho do meu trabalho são satisfatórias.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo

	4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
O ambiente de trabalho criado pela supervisão é bom.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Tenho quantidade e qualidade de materiais disponíveis para a execução do meu trabalho.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Existe um clima de confiança no meu ambiente de trabalho.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
As reclamações que surgem sobre as condições de trabalho são atendidas logo.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Levando em consideração os aspectos sobre condições de trabalho, eles contribuem na sua motivação?	Nada, Pouco, Parcialmente, Muito.
LIDERANÇA	
Minha supervisão sabe decidir bem.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Meu desempenho é reconhecido pelo comando.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Minha supervisão procura manter a equipe	0 = não vivencio

motivada.	1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
A comunicação é facilitada pela supervisão.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Minha supervisão repassa as informações necessárias para a execução do meu trabalho.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Eu tenho autonomia para realizar o meu trabalho.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
O comando está disposto a ajudar quando necessário.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
A minha supervisão sabe ser justa.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Considero o(s) meu(s) supervisor(es) preparado(s) para o cargo.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Minhas opiniões são respeitadas pela supervisão.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente

	2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Minha supervisão assume postura integradora, estimulando as pessoas a trabalharem eficazmente como uma equipe.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Estou satisfeito com o trabalho desenvolvido pela supervisão.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Levando em consideração os aspectos sobre liderança, eles contribuem na sua motivação?	Nada, Pouco, Parcialmente, Muito.
REMUNERAÇÃO	
A minha remuneração é compatível com as minhas responsabilidades e o trabalho que executo.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Consigo satisfazer minhas necessidades com o salário que ganho.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela PMCE.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Estou satisfeito com a política de remuneração da PMCE (plano de cargos e salários).	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.

Estou satisfeito com a divisão da carga horária de trabalho (escalas).	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Levando em consideração os aspectos sobre remuneração, eles contribuem na sua motivação?	Nada, Pouco, Parcialmente, Muito.
SATISFAÇÃO PESSOAL	
Sinto-me valorizado como integrante de uma equipe de trabalho.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Eu me sinto feliz em trabalhar na PMCE.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
A possibilidade de crescimento profissional depende de mim.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Sinto-me comprometido em atingir os objetivos traçados.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Sinto-me respeitado(a) como ser humano.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
As atividades que faço são as que, realmente, gostaria de executar.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte

	3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Estou motivado para continuar trabalhando para fazer minha carreira na PMCE.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Considero suficiente a capacitação profissional que recebo.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Levando em consideração os aspectos sobre satisfação pessoal, eles contribuem na sua motivação?	Nada, Pouco, Parcialmente, Muito.
RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS	
No meu grupo de trabalho há um bom espírito de coleguismo.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Sinto ter o apoio dos meus colegas quando necessito.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Sinto disposição, por parte dos meus colegas, para compartilhar informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Há comportamento ético no meu grupo de trabalho.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.

Levando em consideração os aspectos sobre relacionamento com os colegas, eles contribuem na sua motivação?	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	
A minha unidade é bem-organizada.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Na minha unidade procura-se melhorar constantemente o modo de trabalhar.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Sou informado adequadamente sobre as tarefas que tenho que desenvolver.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
No meu ambiente de trabalho as oportunidades são apresentadas a todos igualmente.	0 = não vivencio 1 = discordo inteiramente 2 = discordo em parte 3 = não concordo e nem discordo 4 = concordo em parte e 5 = concordo plenamente.
Levando em consideração os aspectos sobre organização do trabalho, eles contribuem na sua motivação?	Nada, Pouco, Parcialmente, Muito.
MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	
Você se sente motivado no seu trabalho?	Nada, Pouco, Parcialmente, Muito.
Você se considera uma pessoa motivada?	Nada, Pouco, Parcialmente, Muito.
O que mais lhe motiva no trabalho?	Nada, Pouco, Parcialmente, Muito.
O que mais lhe desmotiva no trabalho?	Nada, Pouco, Parcialmente, Muito.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)