FUNDAÇÃO ARMANDO ALVARES PENTEADO
CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA - CLP
MASTER EM LIDERANÇA, POLÍTICA E GESTÃO PÚBLICA - MLG

BIANCA NEVES FERREIRA
FLÁVIA GUIMARÃES SILVA
KÁRITA ALLEN SANTOS RIBEIRO GONÇALVES
PÂMELA NATIELLE BASÍLIO E SILVA
UÉSLEI PORTILHO MATEUS

A GESTÃO BUROCRÁTICA E SEUS EFEITOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL: Um estudo exploratório na 1ª Cia do Décimo Nono Batalhão de Polícia Militar Metropolitano de São Paulo

Volume Único

SÃO PAULO
2025

BIANCA NEVES FERREIRA
FLÁVIA GUIMARÃES SILVA
KÁRITA ALLEN SANTOS RIBEIRO GONÇALVES
PÂMELA NATIELLE BASÍLIO E SILVA
UÉSLEI PORTILHO MATEUS

A GESTÃO BUROCRÁTICA E SEUS EFEITOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL: Um estudo exploratório na 1ª Cia do Décimo Nono Batalhão de Polícia Militar Metropolitano de São Paulo

Volume Único

Trabalho de Conclusão de Curso do Master em Política, Liderança e Gestão Pública do Centro de Liderança Pública, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em gestão pública e liderança.

São Paulo, 11 de março de 2025

RESUMO

O presente estudo exploratório tem como foco analisar a percepção do clima organizacional e seus efeitos na gestão burocrática da 1ª Companhia do 19º Batalhão de Polícia Militar Metropolitano (BPMM) de São Paulo. O objetivo principal é analisar como a gestão burocrática influencia o clima organizacional, afetando relações interpessoais, motivação, desempenho e satisfação dos policiais. Para tanto, utilizou-se uma abordagem quali-quanti, que combinou questionários estruturados aplicados a 107 policiais da unidade, com análise estatística dos dados e triangulação de informações. Os resultados indicam que a predominância de práticas burocráticas, como a rigidez hierárquica e a centralização de decisões, gera um ambiente organizacional caracterizado por neutralidade e insegurança, com elevado número de respostas neutras em questões essenciais. Observou-se, ainda, a insatisfação em áreas críticas como reconhecimento profissional, acesso a recursos e oportunidades de desenvolvimento. Embora a gestão burocrática proporcione estabilidade e previsibilidade nos processos, sua rigidez compromete a motivação e o desempenho dos policiais, impactando negativamente a eficiência operacional da unidade. A pesquisa também identificou pontos positivos, como a redução nos índices de roubo e furto de veículos em comparação com as metas estabelecidas pela Secretaria de Segurança Pública. Contudo, houve aumento nas ocorrências de letalidade violenta, evidenciando a necessidade de estratégias mais eficazes de intervenção. Entre as recomendações propostas, destacam-se a implementação de práticas de liderança participativa, o fortalecimento da comunicação interna, programas contínuos de capacitação e a flexibilização de processos burocráticos para promover um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo. Conclui-se que um equilíbrio entre a estrutura burocrática e práticas organizacionais humanizadas pode contribuir significativamente para a melhoria do clima organizacional, aumentando o engajamento dos policiais e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Palavras Chave: Gestão burocrática. Clima organizacional. Polícia Militar

ABSTRACT

This exploratory study focuses on analyzing the perception of organizational climate and its effects on the bureaucratic management of the 1st Company of the 19th Metropolitan Military Police Battalion (BPMM) in São Paulo. The main objective is to examine how bureaucratic management influences the organizational climate, affecting interpersonal relationships, motivation, performance, and job satisfaction among police officers. A mixed-methods approach was employed, combining structured questionnaires administered to 107 officers with statistical data analysis and information triangulation. The findings indicate that the predominance of bureaucratic practices, such as rigid hierarchy and centralized decision-making, creates an environment characterized by neutrality and insecurity, evident in the high number of neutral responses to key questions. Dissatisfaction was noted in critical areas including professional recognition, access to resources, and opportunities for development. While bureaucratic management provides stability and predictability in processes, its rigidity undermines motivation and performance, negatively impacting the unit's operational efficiency. Positive aspects identified include a reduction in vehicle theft rates compared to targets set by the Public Security Department. However, there was an increase in incidents of violent lethality, highlighting the need for more effective intervention strategies. Recommendations include implementing participative leadership practices, enhancing internal communication, offering continuous training programs, and relaxing bureaucratic processes to foster a more motivating and productive work environment. In conclusion, balancing bureaucratic structure with humanized organizational practices can significantly improve the organizational climate, boosting officer engagement and the quality of services provided to society.

Keywords: Bureaucratic management. Organizational climate. Military police.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 — Síntese do perfil de respostas 36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Metas e resultados de roubos relativos ao 1º semestre de 2024 na área da 1ª Cia do 19º BPM/M 26
Tabela 2 — Metas e resultados de roubo e furto de veículos relativos ao 1º semestre de 2024 na área da 1ª Cia do 19º BPM/M 26
Tabela 3 — Metas e resultados de letalidade violenta relativos ao 1º semestre de 2024 na área da 1ª Cia do 19º BPM/M 26
Tabela 4 — Metas e resultados de roubos relativos ao 2º semestre de 2024 na área da 1ª Cia do 19º BPM/M 26
Tabela 5 — Metas e resultados de furto e roubo de veículos relativos ao 2º semestre de 2024 na área da 1ª Cia do 19º BPM/M 27
Tabela 6 — Metas e resultados de letalidade violenta relativos ao 2º semestre de 2024 na área da 1ª Cia do 19º BPM/M 27
Tabela 7 — Produtividade anual da 1ª Cia do 19º BPM/M em 2024 29
Tabela 8 — Produtividade anual da 2ª Cia do 19º BPM/M em 2024 29
Tabela 9 — Produtividade anual da 3ª Cia do 19º BPM/M em 2024 29
Tabela 10 — Produtividade anual da Cia Força Tática do 19º BPM/M em 2024 29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 7
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO 7
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA 8
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA 9
1.3.1 Objetivos Gerais 9
1.3.2 Objetivos específicos 9
1.4 HIPÓTESES 10
2 REVISÃO DA LITERATURA 111
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL E GESTÃO BUROCRÁTICA: CONCEITOS, TEORIAS E CORRELAÇÕES 11
2.2 MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL 166
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA POLÍCIA MILITAR . 188
3 METODOLOGIA 211
3.1 TIPO DE PESQUISA 233
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA 255
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS 300
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS 31
4 RESULTADOS 33
4.1 AVALIAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE 33
4.2 RESULTADOS DAS ANÁLISES ESTATÍSTICAS 35
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 38
5 CONCLUSÃO 42
5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA E TEORIA 43
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO 45
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA A 1ª COMPANHIA DO 19º BATALHÃO ... 46
REFERÊNCIAS 48
ANEXO A — FORMULÁRIO DO GOOGLE 51
ANEXO B — SCRIPT PYTHON 53

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

A gestão burocrática, tradicionalmente aplicada em organizações públicas, caracteriza-se pela centralização do poder, regras impessoais e processos formalizados que visam garantir a eficiência administrativa. No entanto, a implementação de uma estrutura de normas e procedimentos pode gerar desafios importantes para a dinâmica interna dessas organizações. A burocracia se distingue por sua racionalidade impessoal, onde as ações dos membros são orientadas por regras e não por relações pessoais, o que teoricamente garante a uniformidade e a imparcialidade nas decisões (Weber, 1947). No entanto, tal dificuldade pode se tornar um obstáculo em contextos dinâmicos, onde a flexibilidade e a adaptabilidade são essenciais para enfrentar as mudanças e as necessidades emergentes do ambiente.

Essas observações se tornam particularmente relevantes ao analisarmos a 1ª Companhia do 19º Batalhão de Polícia Militar Metropolitano de São Paulo (19º BPM/M), uma unidade organizacional que opera sob uma gestão essencialmente burocrática. A estrutura hierárquica, o cumprimento estrito de normas e a centralização das decisões são características comuns nesse tipo de ambiente. Tais elementos podem afetar diretamente o clima organizacional, influenciando o desempenho dos policiais, a satisfação com o trabalho e a capacidade de adaptação às demandas cotidianas.

O presente estudo busca investigar como a gestão burocrática impacta o clima organizacional da 1ª Cia do 19º BPM/M, com o objetivo de entender como a tensão administrativa afeta a dinâmica de trabalho, o bem-estar dos policiais e a entrega de resultados. Para isso, será analisado o impacto das práticas burocráticas nas relações internas da unidade, a partir da percepção dos policiais sobre o clima organizacional interno, observando como as normas e os processos rígidos influenciam tanto a motivação quanto o desempenho dos colaboradores.

A cultura organizacional em ambientes burocráticos é marcada por normas impessoais que, embora assegurem uma estrutura ordenada, podem gerar desmotivação, resistência à mudança e uma visão negativa do próprio trabalho. A falta de flexibilidade no cumprimento das normas, a estagnação nas práticas

administrativas e o desinteresse pela inovação são aspectos frequentemente observados em organizações públicas com forte presença de burocracia. Tais fatores resultam em um ambiente de trabalho pouco estimulante, o que, por sua vez, compromete o clima organizacional e o desempenho dos colaboradores.

Portanto, compreender como a gestão burocrática impacta o clima organizacional na 1ª Cia do 19º BPM/M é essencial para avaliar não apenas os efeitos da instabilidade administrativa na satisfação dos policiais, mas também as implicações dessa gestão para o desempenho operacional da unidade e, principalmente, para a qualidade do serviço prestado à sociedade. Este estudo visa, assim, fomentar uma reflexão aprofundada sobre a necessidade de revisão dos processos burocráticos, buscando um equilíbrio que permita maior flexibilidade, eficiência e satisfação no ambiente de trabalho. Dessa forma, espera-se não apenas atender às demandas contemporâneas da gestão pública, mas também promover um atendimento mais eficiente, humanizado e alinhado às expectativas da população.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A escolha de estudar os efeitos da gestão burocrática no clima organizacional da 1ª Companhia do 19º Batalhão de Polícia Militar de São Paulo (19º BPMM) justifica-se pela relevância e atualidade do tema no âmbito da administração pública. Organizações públicas, em geral, e unidades policiais, em particular, operam em contextos onde a eficiência administrativa precisa coexistir com a flexibilidade.

A gestão burocrática oferece uma estrutura formal e padronizada que visa garantir a estabilidade e a previsibilidade nas operações organizacionais. Contudo, essa mesma rigidez, quando aplicada de maneira excessiva, pode levar à desmotivação, a resistência à inovação e à flexibilidade do clima organizacional, como destacado no texto de referência. Essas consequências são especialmente preocupantes em contextos como o da Polícia Militar, onde o desempenho dos profissionais está diretamente relacionado à segurança.

Um estudo exploratório sobre os efeitos da gestão burocrática no clima organizacional da 1ª Companhia do 19º Batalhão de Polícia Militar de São Paulo (19º BPMM) se apresenta como uma oportunidade de contribuir para o entendimento de

um funcionamento complexo e ainda pouco explorado em profundidade no contexto das forças policiais. A partir da análise proposta, espera-se identificar como a tensão estrutural, característica do modelo burocrático, influência nas dinâmicas internas da organização, no desempenho dos policiais e sua satisfação no trabalho.

Ao abordar as implicações da burocracia no ambiente organizacional, o estudo pretende fornecer insights valiosos para a gestão pública, especialmente em instituições cuja eficiência operacional e motivação dos colaboradores são cruciais para atender às demandas da sociedade. Além disso, a pesquisa traz à tona a importância de um equilíbrio entre a formalidade necessária para garantir a ordem e a flexibilidade necessária para promover a inovação e o bem-estar organizacional.

Por fim, os resultados deste estudo poderão servir como base para a formulação de estratégias de gestão que favoreçam não apenas a melhoria do clima organizacional na Polícia Militar, mas também a eficiência operacional, a valorização dos profissionais e a prestação de serviços públicos de maior qualidade à sociedade, possibilitando o aumento da percepção pela população de uma maior sensação de segurança e diminuição dos índices de violência. Dessa forma, o estudo contribui para o fortalecimento de práticas administrativas mais equilibradas, capazes de aliar estrutura e flexibilidade, promovendo um ambiente de trabalho mais humanizado.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivos Gerais

Analisar a percepção do clima organizacional e seus efeitos na gestão burocrática da 1ª Companhia do 19º Batalhão de Polícia Militar Metropolitano (BPMM) de São Paulo, considerando as influências diretas e indiretas nas relações interpessoais, na motivação, no desempenho e na satisfação dos policiais, e propondo estratégias que conciliam a eficiência administrativa com a promoção de um ambiente organizado.

1.3.2 Objetivos específicos

Avaliar de que forma a gestão burocrática contribui para a desmotivação e a percepção de desvalorização entre os colaboradores, destacando os impactos na satisfação com a liderança e no desempenho operacional dos policiais.

Investigar como os elementos estruturais da gestão burocrática afetam o clima organizacional da 1ª Companhia do 19º BPM/M, com foco em aspectos como comunicação, colaboração e suporte ao desenvolvimento profissional.

1.4 HIPÓTESES

O presente estudo exploratório permitirá entender como a gestão burocrática influencia cada um dos aspectos avaliados no clima organizacional, segundo os policiais. Como a gestão burocrática na Polícia Militar impacta o reconhecimento interpessoal entre os policiais, promovendo uma comunicação mais formal e reduzindo a cooperação interpessoal ou como policiais percebem sua liderança vinculada a processos burocráticos e, assim, apresentam maior ou menor satisfação em relação à liderança, devido à falta de flexibilidade para atender demandas individuais ou situacionais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL E GESTÃO BUROCRÁTICA: CONCEITOS, TEORIAS E CORRELAÇÕES

O referencial teórico a ser utilizado neste trabalho servirá de base para que se possa compreender os conceitos, teorias e as correlações da gestão burocrática de forma a demonstrar suas implicações no clima organizacional e seus possíveis desdobramentos no âmbito de uma unidade militar.

Chiavenato (2004) entende que o clima organizacional foi criado originalmente para descrever a atmosfera social reinante na organização e as percepções, sentimentos e atitudes das pessoas a respeito dos processos sociais e também que a percepção sobre o clima organizacional afeta o comportamento dos funcionários e pode servir como instrumento eficaz para integrar a motivação pessoal com os objetivos da organização.

Neste contexto, o ambiente de trabalho influencia diretamente na produtividade, bem estar e saúde emocional do colaborador. A depender da forma como o colaborador enxerga a empresa, o impacto na resolutividade e entrega, pode ser positivo ou negativo, afetando na prestação de um bom serviço ao cidadão, principalmente quando a área afetada é da esfera pública.

Muitas vezes, o colaborador “percebe” o clima na organização, e em decorrência desse sentimento, são forjadas as suas ações e reações dentro do ambiente organizacional.

Bowditch e Buono (2016) afirmam que o clima organizacional é formado por fatores internos e externos que moldam as experiências dos colaboradores, incluindo estilo de liderança, estrutura organizacional e práticas de comunicação. Nessa linha de pensamento, diversos são os fatores que podem influenciar o clima dentro das organizações.

O ambiente em uma organização é um mecanismo vivo que emana muitas energias geradas pelas pessoas que a compõem. Essas energias são sentidas por colaboradores, stakeholders e pela liderança em si, e desta forma, influenciam positiva ou negativamente o ambiente de trabalho, podendo ter consequências na

produtividade, no produto final de uma empresa e até mesmo na saúde daqueles que ali trabalham. Cuidar do ambiente de trabalho, tornando-o saudável e agradável, principalmente para as pessoas que ali produzem, deveria ser a principal preocupação dos dirigentes, presidentes, diretores, gestores e demais ocupantes de cargos de liderança.

Nessa mesma linha de pensamento, ao tratar do conceito de cultural para tratar da cultura organizacional, enfatiza que a cultura assume papel de destaque no comportamento das organizações, à medida que influi no modo de vida, nos padrões e nos valores das pessoas que, durante a maior parte do tempo, se dedicam às organizações, para onde transportam não apenas seus conhecimentos técnicos, como também todas as características de suas personalidades, o que gera um reflexo das relações interpessoais e das práticas gerenciais.

Assim, investir no clima organizacional e na gestão de pessoas é um caminho estratégico para aprimorar a eficiência e a produtividade dos colaboradores na Administração Pública.

A relação entre clima organizacional e desempenho é um tema amplamente discutido em estudos de gestão e psicologia organizacional. O clima organizacional refere-se às percepções compartilhadas pelos membros de uma organização sobre seu ambiente de trabalho, incluindo aspectos como liderança, comunicação, recursos disponíveis e interações interpessoais. O desempenho, por sua vez, é o resultado das ações e esforços dos colaboradores, que são influenciados diretamente pelo ambiente no qual estão inseridos. Em organizações com um clima positivo, onde a colaboração, o reconhecimento e o desenvolvimento profissional são incentivados, o desempenho tende a ser mais elevado, uma vez que os colaboradores se sentem motivados e comprometidos com suas tarefas.

Pesquisas demonstram que um clima organizacional favorável pode melhorar a motivação e o engajamento dos funcionários, o que, consequentemente, reflete em um aumento do desempenho individual e coletivo. Quando os colaboradores percebem que suas necessidades de reconhecimento, apoio e desenvolvimento estão sendo atendidas, eles se tornam mais produtivos e comprometidos com os objetivos organizacionais. A presença de uma liderança acessível e eficaz também desempenha um papel fundamental, pois líderes que promovem um ambiente de

confiança e respeito conseguem extrair o melhor de suas equipes, estimulando a melhoria contínua do desempenho.

Além disso, a comunicação clara e a transparência são fatores cruciais para o sucesso da relação entre clima organizacional e desempenho. Organizações onde a comunicação é fluida e as expectativas são bem definidas tendem a ter equipes mais alinhadas com os objetivos da empresa. A falta de comunicação, por outro lado, pode gerar confusão, desmotivação e uma percepção negativa do ambiente de trabalho, afetando diretamente o desempenho dos colaboradores. Quando todos sabem o que se espera deles e como suas ações contribuem para os resultados globais, o desempenho tende a ser mais eficaz.

Nesta esteira, de forma a contribuir com o entendimento e compreensão das implicações e resultados quando se fala em ambiente organizacional, é necessário conhecer às três principais teorias que tratam do clima organizacional.

A Teoria dos Sistemas propõe que as organizações devem ser vistas como sistemas abertos, onde há interação constante entre seus componentes internos e o ambiente externo. De acordo com Senge (2018), os sistemas organizacionais são interdependentes e requerem um equilíbrio entre suas partes para manter um clima positivo. Essa perspectiva sugere que o clima organizacional é influenciado por diversos fatores, como liderança, comunicação e estrutura organizacional.

Por outro lado, a Teoria da Motivacional de Maslow também contribui para o entendimento do clima organizacional. Segundo Green (2000), parafraseando Abraham Maslow, as necessidades humanas são hierárquicas e, quando atendidas, promovem a satisfação e o bem-estar dos indivíduos. No contexto organizacional, o atendimento das necessidades básicas, como salário justo e condições adequadas de trabalho, são essenciais para criar um clima favorável.

Herzberg (1966) propõe a Teoria dos Dois Fatores, em que explicita que há dois grupos de fatores que influenciam o clima organizacional: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Os fatores higiênicos incluem condições de trabalho, salário e relações interpessoais, enquanto os fatores motivacionais envolvem reconhecimento, realização pessoal e crescimento profissional. Para Herzberg, um clima organizacional positivo depende tanto da eliminação de fatores que causam insatisfação quanto do fortalecimento dos fatores motivacionais.

O clima organizacional, segundo suas principais teorias e conceitos, converge para um único ponto: produtividade, entregas e saúde do colaborador, repercutindo ainda, no cidadão comum que recebe essas entregas, através de serviço ou um produto.

Desta forma, de maneira a correlacionar o clima organizacional com o desempenho em âmbito público, notadamente num ambiente militar, é preciso falar sobre gestão burocrática e seus efeitos, consequências e arranjos num contexto ao qual se apresenta neste trabalho.

A gestão burocrática, consolidada nos primórdios do século XX por autores como Weber (1947), é um modelo organizacional que valoriza a hierarquia, a padronização de processos e a impessoalidade. Segundo Weber (1947), a burocracia é a forma mais racional de organização, sendo estruturada por regras claras, normas fixas e divisão formal de responsabilidades. Porém, embora esse modelo tenha como objetivo maximizar a eficiência e minimizar a arbitrariedade, sua aplicação prática pode gerar efeitos equivocados no clima organizacional.

Ela desempenha um papel fundamental na estruturação de processos e na garantia de padronização e previsibilidade dentro das organizações públicas. Fundamentada em princípios como hierarquia, divisão de responsabilidades, normatização e controle, ela busca assegurar que os serviços públicos sejam prestados com eficiência, equidade e *accountability*. Porém, é imprescindível refletir sobre como tal modelo de gestão impacta o clima organizacional e, por extensão, a experiência humana dentro das organizações.

Em seu aspecto positivo, a burocracia proporciona clareza quanto às responsabilidades e direitos, oferecendo aos colaboradores um norte estruturado sobre suas funções e limites de atuação (Chiavenato, 2004). A previsibilidade dos processos, aliada à segurança de regras bem definidas, pode promover um ambiente de trabalho mais confiante e menos sujeito a arbitrariedades. Para os servidores públicos, isso significa operar em um sistema que, em tese, protege sua integridade profissional e pessoal.

Em sentido diverso, a gestão burocrática também pode gerar desafios significativos à organização. Um ambiente excessivamente hierarquizado e rigidamente formal pode sufocar a criatividade e desestimular a colaboração espontânea entre os membros da equipe (Morgan, 2002). A sobrecarga de normas e

processos pode levar a um sentimento de engessamento e alienação, comprometendo a motivação e a satisfação dos servidores. Em alguns casos, a busca por conformidade pode obscurecer o senso de propósito e pertencimento, elementos cruciais para um clima organizacional saudável.

É nesse ponto que se torna essencial humanizar a gestão burocrática. Humanizar não significa abdicar dos princípios estruturantes da burocracia, mas adaptá-los às necessidades humanas e organizacionais do contexto atual. Isso pode incluir a implementação de práticas que incentivem a escuta ativa e o diálogo entre diferentes níveis hierárquicos, a revisão de processos que, embora normativos, possam ser simplificados, e a promoção de um ambiente de trabalho que valorize a empatia e o reconhecimento, não apenas a produtividade (Denhardt; Denhardt, 2000).

No âmbito público, onde as demandas sociais por qualidade, transparência e inclusão são crescentes, uma gestão burocrática humanizada pode atuar como ponte entre a necessidade de ordem e a busca por inovação e bem-estar organizacional. Servidores que percebem sentido em suas atividades e se sentem respeitados em sua singularidade tendem a ser mais engajados, contribuindo para a melhoria do serviço público como um todo.

Por fim, a eficiência da gestão burocrática não deve ser medida apenas pela capacidade de executar processos conforme as regras, mas também pelo impacto que gera nas pessoas que fazem parte da organização. Um clima organizacional positivo, construído com base na confiança, no respeito e na colaboração, é o que transforma a burocracia de um fim em si mesma em um instrumento para o desenvolvimento humano e institucional.

Quando o ambiente profissional é uma unidade militar, neste caso, o 19º Batalhão de Polícia Militar Metropolitana de São Paulo, a gestão burocrática pode ter seus efeitos maximizados devido à natureza hierárquica e regulamentada da atividade militar, vez que a disciplina e a padronização são pilares fundamentais para a manutenção da ordem em corporações militares, mas o excesso de formalização e controle pode impactar negativamente os membros da corporação.

Nesse aspecto, levando em consideração a gestão burocrática em um ambiente militar, necessário se faz equilibrar a disciplina inerente aos costumes e regras militares à promoção de um ambiente saudável que promova e valorize seus

membros, de forma a evitar que estes se sintam ignorados em suas funções, ou ainda ter sua saúde mental impactada mediante a pressão emocional das cobranças e rigidez do sistema. Ainda nessa esteira, outra adversidade que pode surgir nesses ambientes de estrutura burocrática muito rígida é a resistência à inovação para solucionar problemas cotidianos da corporação militar.

Por fim, a relação entre clima organizacional e desempenho é interdependente e deve ser encarada como um ciclo contínuo. Melhorias no clima organizacional levam a um melhor desempenho, e o desempenho elevado contribui para um clima mais positivo, criando um ambiente propício ao sucesso organizacional. Assim, as organizações devem investir constantemente em ações que promovam um clima saudável, proporcionando os recursos, o suporte e o reconhecimento necessários para que seus colaboradores possam alcançar seu potencial máximo.

2.2 MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um conceito amplamente estudado no campo da gestão de pessoas e comportamento organizacional, representando as percepções compartilhadas pelos colaboradores sobre o ambiente de trabalho.

Os modelos que compõem o clima organizacional oferecem uma visão estruturada sobre as variáveis que influenciam a percepção dos indivíduos no ambiente de trabalho. Chiavenato (2004) identifica uma série de elementos que são essenciais para compreender o clima organizacional e como ele impacta as organizações. Esses elementos incluem os processos de liderança, que se referem à maneira como os líderes exercem seu papel e como suas ações afetam a motivação e o desempenho dos colaboradores. Um estilo de liderança autoritário pode gerar tensões e baixa satisfação, enquanto um estilo mais participativo tende a melhorar o engajamento e a produtividade.

As forças motivacionais envolvem os fatores que impulsionam o comportamento dos indivíduos, como reconhecimento, recompensas financeiras, oportunidades de crescimento e desafios no trabalho. A presença de motivações adequadas é essencial para um clima positivo.

A comunicação inclui a clareza, a frequência e a transparência com que informações são compartilhadas na organização. Um fluxo de comunicação eficiente favorece a compreensão dos objetivos e reduz ruídos que possam gerar conflitos. O processo de interação e influência representa a qualidade das relações interpessoais e como as pessoas influenciam umas às outras dentro da organização.

Ambientes colaborativos tendem a promover um clima mais positivo. A tomada de decisão diz respeito à inclusão dos colaboradores no processo decisório. Modelos mais participativos geram maior senso de pertencimento e comprometimento com os resultados. A formulação de objetivos está relacionada à clareza e à definição de metas organizacionais. Objetivos bem estabelecidos e alinhados às expectativas dos colaboradores promovem maior engajamento. Os controles envolvem os mecanismos utilizados para avaliar e acompanhar o desempenho dos indivíduos e equipes. A existência de sistemas justos de avaliação e recompensa é fundamental para criar um clima de confiança.

Além dos elementos de Chiavenato, o modelo de Litwin e Stringer (1969) oferece uma análise detalhada de seis variáveis principais que influenciam diretamente o clima organizacional. A primeira variável é a estrutura, que se refere ao grau de formalização e organização das tarefas e responsabilidades. Uma estrutura muito rígida pode causar estresse nos colaboradores, enquanto uma mais flexível favorece a criatividade e a inovação, permitindo maior autonomia e adaptação. A segunda variável, a responsabilidade, diz respeito ao nível de autonomia e autoridade concedido aos colaboradores. Quanto maior a responsabilidade atribuída, maior o senso de propriedade e compromisso com os resultados alcançados.

A terceira variável é o desafio, que representa o quanto o trabalho exige esforço e promove o desenvolvimento das habilidades dos indivíduos. Ambientes que oferecem desafios equilibrados, acompanhados de suporte adequado, estimulam o crescimento profissional e aumentam a satisfação no trabalho. A quarta variável, a recompensa, aborda os incentivos tanto financeiros quanto simbólicos que reconhecem o bom desempenho dos colaboradores. Sistemas de recompensa justos e consistentes ajudam a manter os colaboradores motivados e engajados com os objetivos organizacionais.

A quinta variável identificada por Litwin e Stringer está relacionada à qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho e ao suporte emocional oferecido.

Ambientes com interações respeitosas e calorosas promovem maior bem-estar e criam condições favoráveis para o trabalho em equipe. Por fim, o padrão reflete as expectativas de desempenho e a busca pela excelência dentro da organização. Um padrão elevado pode incentivar a melhoria contínua e a entrega de resultados consistentes, mas deve ser equilibrado para evitar sobrecarga e tensão excessiva nos colaboradores.

Esses modelos demonstram que o clima organizacional é um reflexo das dinâmicas internas da organização, influenciado por estilos de liderança, sistemas de recompensa, interações interpessoais e outros fatores estruturais. Assim, o entendimento e a gestão dessas variáveis são essenciais para criar um ambiente que favoreça o engajamento e o desempenho dos colaboradores.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA POLÍCIA MILITAR

A eficiência e o desempenho dos policiais estão diretamente relacionados ao clima organizacional dentro da corporação. Esse clima pode ser influenciado por diversos fatores, como a cultura organizacional, a liderança, a gestão de recursos, a comunicação interna e as condições de trabalho. A Polícia Militar, em particular, possui características que tornam esse clima único, incluindo a sua estrutura hierárquica, uma pressão constante sobre os subordinados.

A hierarquia é um elemento basilar que molda o clima organizacional dentro das Corporações Militares. Neste cenário, uma estrutura de comando, em que a disciplina e o cumprimento das ordens são prioritários, pode gerar um ambiente de respeito e organização. No entanto, quando a gestão é autoritária e não oferece espaço para autonomia dos policiais, pode gerar um clima de estresse, desmotivação e até frustração. A falta de participação na tomada de decisões estratégicas e a imposição de uma liderança autoritária podem minar o moral da equipe e dificultar a adaptação a situações imprevistas.

A liderança dentro da Polícia Militar tem um papel decisivo no clima organizacional. Líderes que adotam um estilo autoritário e que não reconhecem e valorizam os policiais podem criar um ambiente de desconfiança e resistência. Em contrapartida, líderes que promovem uma gestão participativa, transparente e que

incentivam o *feedback* dos subordinados tendem a criar um clima organizacional mais positivo e motivador.

Em muitas corporações militares, a comunicação é predominantemente formal e vertical, o que pode dificultar a troca de informações e gerar mal-entendidos entre diferentes níveis hierárquicos. A falta de transparência e de canais eficazes de *feedback* pode levar ao isolamento das equipes e a um clima de desconfiança, o que impacta diretamente na colaboração e na produtividade.

A falta de recursos adequados e condições de trabalho precárias também são fatores que impactam o clima organizacional da Polícia Militar, quando os policiais não têm acesso aos materiais necessários para desempenhar suas funções ou ainda quando enfrentam condições de trabalho desconfortáveis.

A escassez de recursos materiais, a falta de treinamento contínuo e a ausência de equipamentos de segurança de qualidade podem gerar frustração entre os policiais, comprometendo o desempenho e aumentando a insatisfação com o trabalho.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), um clima organizacional positivo favorece a cooperação, o engajamento e a sensação de pertencimento. Em contrapartida, um clima organizacional negativo pode gerar conflitos internos, baixa motivação e aumento no índice de afastamentos por problemas de saúde mental, como o estresse e a ansiedade – condições frequentemente encontradas em profissões de alto risco, como a policial militar.

A percepção de justiça organizacional é um fator crucial para o clima em unidades policiais. A aplicação imparcial das normas e o reconhecimento do mérito contribuem para a confiança nas lideranças e para a coesão entre os membros da corporação.

As Polícias Militares, enquanto instituições de segurança pública, possuem características próprias que refletem sua missão de garantir a ordem pública, proteger os cidadãos e assegurar o cumprimento da lei. Entre suas principais particularidades estão a hierarquia, a disciplina, o profissionalismo, os valores éticos e a integração com a sociedade civil.

A hierarquia é um elemento essencial na Polícia Militar, estruturando uma cadeia de comando rígida que organiza o fluxo de decisões e ações de forma vertical. Essa organização hierárquica é indispensável para garantir a eficiência e a prontidão em situações de crise ou emergência (Huntington, 2016).

A disciplina é outro pilar fundamental, sendo observada tanto no cumprimento de ordens quanto na adesão a normas e regulamentos internos. Para Janowitz (2017), a disciplina em instituições como a Polícia Militar não é apenas uma questão operacional, mas um fator que consolida a coesão e o senso de pertencimento entre os integrantes.

O profissionalismo é uma característica marcante, refletindo o compromisso dos policiais militares com a sociedade e com o cumprimento de suas funções constitucionais. Esse profissionalismo é sustentado por treinamento contínuo, preparo técnico e comprometimento com valores como legalidade, imparcialidade e respeito aos direitos humanos (Moskos Jr, 1977).

Além disso, a Polícia Militar é marcada por uma forte cultura organizacional, que valoriza tradições e símbolos institucionais. Uniformes, rituais e práticas cerimoniais reforçam a identidade da corporação e a conexão de seus integrantes com a missão institucional (Gray, 2016)

Por fim, a Polícia Militar desempenha um papel estratégico na integração com a sociedade, sendo a linha de frente no contato diário com a população. Sua atuação em contextos de policiamento ostensivo e em ações preventivas exige preparo constante, sensibilidade social e capacidade de adaptação a diferentes realidades comunitárias.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem caráter quali-quanti, pois utiliza uma abordagem metodológica que combina características qualitativas e quantitativas, proporcionando uma análise mais ampla e profunda dos fenômenos estudados. Enquanto a pesquisa qualitativa foca na compreensão detalhada de comportamentos, percepções e significados, muitas vezes por meio de entrevistas, grupos focais e observações, a pesquisa quantitativa se baseia em dados numéricos e estatísticos, permitindo identificar padrões, relações e generalizações a partir de amostras representativas. Essa integração fortalece a validade dos resultados, oferecendo *insights* ricos e contextualizados aliados a análises mensuráveis e comparáveis, sendo especialmente útil em estudos complexos que demandam uma visão holística (Lakatos; Marconi, 2021).

A pesquisa quantitativa é uma abordagem científica que se baseia na coleta e análise de dados numéricos, permitindo uma compreensão objetiva e mensurável de fenômenos específicos. Ela utiliza instrumentos estruturados, como questionários, escalas e testes padronizados, para reunir informações de grandes grupos de pessoas. A análise dos dados é realizada por meio de métodos estatísticos, possibilitando identificar padrões, tendências e relações entre variáveis. Por sua objetividade, a pesquisa quantitativa é amplamente utilizada em áreas como ciências sociais, saúde, economia e educação, sendo fundamental para a tomada de decisões embasadas e para a formulação de políticas públicas e estratégias organizacionais (Gil, 2022).

Uma das principais vantagens da pesquisa quantitativa é sua capacidade de generalizar resultados para populações maiores, desde que a amostra seja representativa e o estudo siga critérios rigorosos de validade e confiabilidade. Além disso, essa metodologia facilita a comparação de dados ao longo do tempo e entre diferentes grupos, contribuindo para a identificação de mudanças e tendências. Apesar de sua robustez estatística, a pesquisa quantitativa pode ser complementada por abordagens qualitativas para enriquecer a compreensão dos dados, especialmente quando se busca explorar aspectos subjetivos que os números, isoladamente, não conseguem revelar (Lakatos; Marconi, 2021).

Já a pesquisa qualitativa é amplamente utilizada para compreender fenômenos complexos e subjetivos em contextos organizacionais. No estudo da gestão burocrática e do clima organizacional, ela oferece ferramentas para explorar as interações humanas, percepções e dinâmicas que dificilmente seriam capturadas por abordagens exclusivamente quantitativas. Essa metodologia permite aprofundar-se nas narrativas e significados atribuídos pelos participantes, fornecendo uma visão rica e contextualizada da realidade organizacional (Lakatos; Marconi, 2021). Conforme destaca Flick (2009), a pesquisa qualitativa é fundamental quando o objetivo é interpretar fenômenos sociais a partir da perspectiva dos próprios indivíduos.

Dados qualitativos permitem captar as nuances das interações humanas em contextos burocráticos, explorando como os indivíduos percebem e vivenciam a cultura e o clima da organização. A abordagem qualitativa vai além da coleta de dados, permitindo que o pesquisador compreenda a complexidade das relações sociais a partir do ponto de vista dos participantes (Denzin; Lincoln, 1993). Em estudos sobre a gestão burocrática, isso pode incluir a análise de questões como a percepção de equidade, liderança, reconhecimento e acesso a recursos.

Os métodos de coleta de dados qualitativos, como entrevistas, grupos focais e análise de documentos, são ferramentas essenciais para explorar a subjetividade do clima organizacional em ambientes burocráticos. Segundo Bogdan e Biklen (1994), esses métodos ajudam a construir narrativas detalhadas sobre a realidade organizacional, permitindo identificar padrões e tendências que, muitas vezes, passam despercebidos em levantamentos quantitativos. A triangulação de dados, proposta por Patton (2001), constitui uma estratégia contemporânea de grande valor para aumentar a validade e a confiabilidade das conclusões. No entanto, dentre essas metodologias, nenhuma pôde ser aplicada nesta pesquisa devido ao tempo limitado entre sua formulação e a entrega do texto.

No contexto das organizações policiais, a pesquisa qualitativa é particularmente útil para investigar a relação entre burocracia e aspectos como confiança interpessoal, colaboração e motivação. Estudos de Lipsky (2019) sobre os “*street-level bureaucrats*” mostram que os agentes operacionais enfrentam desafios únicos ao equilibrar as demandas burocráticas com a necessidade de decisões rápidas e eficazes. Esse tipo de análise destaca como o clima organizacional pode ser

influenciado por práticas de liderança, alocação de recursos e reconhecimento do trabalho.

Além disso, a pesquisa qualitativa pode revelar conflitos latentes e percepções contrastantes dentro da organização. A análise qualitativa permite identificar categorias emergentes e relações dinâmicas que não foram previamente consideradas (Corbin; Strauss, 2014). Por exemplo, um estudo sobre a Polícia Militar pode identificar disparidades na percepção de justiça entre diferentes patentes ou setores, o que seria essencial para formular intervenções mais eficazes.

A análise qualitativa também oferece uma abordagem flexível e interativa, permitindo que o pesquisador ajuste o foco do estudo conforme novas informações emergem. Isso é especialmente relevante em estudos de gestão burocrática, onde as estruturas e dinâmicas organizacionais podem variar significativamente entre os diferentes níveis hierárquicos. Conforme defendido por Yin (2014), a flexibilidade metodológica é uma das principais forças da pesquisa qualitativa, permitindo que o estudo se adapte às complexidades do campo.

Por fim, a integração de abordagens qualitativas em estudos sobre gestão burocrática e clima organizacional oferece uma compreensão holística do fenômeno, destacando tanto os desafios quanto as oportunidades presentes na organização. Ao combinar insights de teóricos clássicos como Weber e Lewin com abordagens contemporâneas, é possível construir um corpo de conhecimento sólido que oriente intervenções práticas e fundamentadas.

Essa introdução metodológica reafirma a importância da pesquisa qualitativa como ferramenta indispensável para compreender os aspectos subjetivos da gestão burocrática e do clima organizacional. Sua aplicação em contextos específicos, como a Polícia Militar, permite explorar a complexa interação entre estrutura, liderança e relações interpessoais, promovendo uma análise profunda e transformadora da organização.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A partir da perspectiva da aplicação de uma metodologia quali-quanti e visando uma melhor interpretação dos dados, esta pesquisa iniciou-se com a coleta de dados

qualitativos, os quais, posteriormente, foram transformados em dados quantitativos utilizando Python. Como será detalhado na análise estatística deste trabalho, essa abordagem ampliou a aplicação de ferramentas e técnicas de análise mais apropriadas e eficazes.

Em relação à análise dos dados qualitativos obtidos por meio dos formulários aplicados aos policiais, foi possível adotar a metodologia de triangulação de dados, que integra respostas qualitativas com métricas quantitativas. Esse processo visa aprimorar a precisão das interpretações e a identificação de padrões, permitindo a detecção de respostas recorrentes e outliers. Como resultado, é possível direcionar o foco de forma mais eficaz para as questões críticas ou negligenciadas, otimizando a análise e a tomada de decisões.

A triangulação de dados busca reduzir os riscos de viés e aumentar a confiabilidade das conclusões ao comparar e integrar diferentes pontos de vista sobre o fenômeno estudado. No contexto da gestão burocrática e do clima organizacional, a triangulação é especialmente valiosa, pois permite uma análise mais completa das dinâmicas organizacionais e suas implicações. Por exemplo, as respostas de questionários sobre a percepção de colaboração podem ser comparadas com indicadores objetivos, como índices de desempenho da equipe, conforme as tabelas inseridas na próxima seção. Essa prática enriquece a análise ao integrar percepções subjetivas dos colaboradores com dados concretos, oferecendo uma visão equilibrada da realidade organizacional.

Complementarmente, foi possível aplicar a triangulação teórica utilizando diferentes teorias para interpretar os dados coletados, ampliando a compreensão sobre o fenômeno estudado. No caso da gestão burocrática, combinações como as teorias de motivação de Maslow e os princípios de gestão burocrática de Max Weber ajudam a interpretar as respostas, conectando aspectos individuais e estruturais. Essa abordagem oferece um panorama mais profundo das dinâmicas organizacionais e dos fatores que influenciam o clima de trabalho.

Além disso, a triangulação teórica pode contribuir para identificar os efeitos de sistemas burocráticos sobre a motivação e o bem-estar dos colaboradores. Comparar teorias clássicas com evidências empíricas ajuda a compreender como elementos como regras rígidas, hierarquias e padronizações afetam o comportamento humano e a dinâmica de trabalho.

Esses tipos de triangulação são ferramentas poderosas para explorar a complexidade de organizações burocráticas, onde as interações entre indivíduos, processos e estruturas são intrincadas. Ao integrar dados de múltiplas fontes e perspectivas, a pesquisa ganha profundidade e robustez, permitindo identificar padrões e tendências que poderiam passar despercebidos em abordagens isoladas (Lakatos; Marconi, 2021).

No contexto da Polícia Militar ou outras organizações burocráticas, a triangulação também pode revelar discrepâncias entre os objetivos organizacionais e a percepção dos colaboradores. Análises integradas permitem identificar áreas críticas para intervenção, como a necessidade de recursos ou a promoção de uma cultura mais colaborativa.

A aplicação da triangulação de dados no contexto de um batalhão policial permite validar percepções subjetivas dos colaboradores com base em dados concretos e objetivos. Por exemplo, a percepção dos policiais sobre a falta de recursos pode ser confrontada com indicadores operacionais, como a eficiência das missões ou o tempo médio de resposta às ocorrências. Esse cruzamento de informações ajuda a distinguir percepções fundamentadas de possíveis interpretações distorcidas, oferecendo uma visão mais precisa sobre a realidade do batalhão.

A integração desses resultados com recomendações práticas é essencial para gerar mudanças significativas. As conclusões obtidas por meio da triangulação de dados e da identificação de padrões devem orientar intervenções específicas. Além disso, é crucial priorizar as áreas críticas que impactam diretamente o desempenho e o bem-estar organizacional. Com essas metodologias, também é possível monitorar continuamente a eficácia das ações implementadas, garantindo uma análise robusta e recomendações baseadas em dados confiáveis e bem fundamentados.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A 1ª Companhia do 19º Batalhão de Polícia Militar Metropolitano (BPMM) de São Paulo é uma unidade estratégica no policiamento da capital paulista, sendo responsável por garantir a segurança e a ordem em uma região caracterizada por intensa urbanização e desafios sociais diversos. Composta por equipes operacionais

e administrativas, a companhia atua em um contexto marcado por demandas crescentes de segurança pública, exigindo um equilíbrio entre eficiência operacional e qualidade no clima organizacional.

Atualmente o 19º Batalhão da PM de São Paulo é composto por quatro companhias que somam 450 policiais. A 1º Companhia tem atualmente 107 policiais para a prestação do serviço de segurança pública a uma população aproximada de 157.000 pessoas, segundo dados oficiais da Secretaria de Segurança Pública de São Paulo.

Tabela 1 — Metas e resultados de roubos relativos ao 1º semestre de 2024 na área da 1ª Cia do 19º BPM/M

1º semestre	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Meta SSP	90	88	108	112	106	45	549
Resultado	104	71	80	70	68	67	460

Fonte: SSP/SP.

Tabela 2 — Metas e resultados de roubo e furto de veículos relativos ao 1º semestre de 2024 na área da 1ª Cia do 19º BPM/M

1º semestre	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Meta SSP	70	63	84	68	83	80	448
Resultado	59	55	44	54	45	59	316

Fonte: SSP/SP.

Tabela 3 — Metas e resultados de letalidade violenta relativos ao 1º semestre de 2024 na área da 1ª Cia do 19º BPM/M

1º semestre	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Meta SSP	0	0	0	0	1	0	1
Resultado	2	0	0	0	0	1	3

Fonte: SSP/SP.

Tabela 4 — Metas e resultados de roubos relativos ao 2º semestre de 2024 na área da 1ª Cia do 19º BPM/M

2º semestre	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Meta SSP	66	83	59	83	81	116	488

2º semestre	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Resultado	64	61	48	65	77	88	403

Fonte: SSP/SP.

Tabela 5 — Metas e resultados de furto e roubo de veículos relativos ao 2º semestre de 2024 na área da 1ª Cia do 19º BPM/M

2º semestre	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Meta SSP	81	74	83	64	78	71	451
Resultado	66	48	47	50	47	41	299

Fonte: SSP/SP.

Tabela 6 — Metas e resultados de letalidade violenta relativos ao 2º semestre de 2024 na área da 1ª Cia do 19º BPM/M

2º semestre	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Meta SSP	1	0	0	0	1	1	3
Resultado	0	1	1	1	0	1	4

Fonte: SSP/SP.

O último relatório de desempenho gerencial disponível fornece um panorama das metas e resultados relacionados a indicadores de segurança pública, divididos entre "Roubo Outros", "Furto e Roubo de Veículos" e "Vítimas de Letalidade Violenta", organizados por semestre. Os dados evidenciam a performance frente às metas estabelecidas pela Secretaria de Segurança Pública (SSP) para 2024, com uma análise comparativa entre o que foi projetado e o que foi alcançado ao longo do ano.

No indicador de "Roubo Outros", observa-se que no primeiro semestre a meta era de 549 ocorrências, enquanto o resultado ficou em 460, representando uma redução de 89 ocorrências em relação ao esperado, o que denota um desempenho positivo. No segundo semestre, a meta foi ajustada para 488, e o resultado ficou em 403, novamente inferior ao projetado, com 85 ocorrências a menos. Essa tendência de redução aponta para uma possível eficácia das estratégias de combate a esse tipo de crime.

Em "Furto e Roubo de Veículos", o desempenho também se destacou. No primeiro semestre, a meta era de 448 ocorrências, e o resultado alcançado foi de 316,

uma redução significativa de 132 casos. No segundo semestre, a meta foi de 451, com um resultado de 299, reduzindo em 152 ocorrências. Esse comportamento consistente ao longo dos dois períodos reforça a ideia de um controle mais rigoroso ou ações preventivas mais efetivas nesse tipo de crime.

Por outro lado, o indicador de "Vítimas de Letalidade Violenta" apresenta desafios. No primeiro semestre, a meta era de apenas uma ocorrência, mas o resultado final foi de três vítimas. No segundo semestre, a meta continuou em três vítimas, mas o número registrado foi de quatro, superando o esperado. Embora os números absolutos sejam baixos em comparação aos outros indicadores, o aumento em relação às metas evidencia a necessidade de atenção redobrada e iniciativas mais eficazes para reduzir a violência letal na região.

Dentre os 107 policiais que compõem a população estudada, apenas 52 responderam à pesquisa, portanto, sendo está a amostra total. O perfil da população da 1ª Cia de Polícia Militar do 19º BPM/M é majoritariamente masculino (94 policiais masculinos e 14 policiais femininos), com variação de idade entre 22 e 53 anos de idade, sem que existam dados estruturados quanto à idade média dos policiais que compõem o efetivo. Quanto à escolaridade, apenas 18 policiais cursaram graduação em nível superior, e não exercem a profissão para a qual se formaram, com formações nas áreas de psicologia, arquitetura, sistemas de informação, engenharia civil, educação física, direito e graduações tecnológicas.

Dentre os 107 policiais, apenas um não reside na zona leste de São Paulo, com apenas quatro policiais que são oriundos de cidades do interior paulista e oito policiais estão afastados por razões médicas, a exemplos de acidentes em serviço e doenças adquiridas durante o exercício da profissão.

A PMESP, além da mensuração de dados absolutos que medem o impacto operacional em determinada região do Estado, através da redução dos indicadores criminais descritos na seção 3.2, coleta dados diários que indicam a produtividade operacional de cada companhia e de cada policial. De forma estratificada, há o Quadro Mensal de Ocorrência (QMO), onde há a mensuração mensal de ações como pessoas presas em flagrante, ocorrências atendidas, veículos apreendidos e demais ações típicas de polícia ostensiva de preservação e ordem pública.

Importante lembrar que o 19º BPM/M é composto por quatro companhias territoriais, com características sociodemográficas, efetivo policial e recursos materiais similares, no entanto, com produtividade díspar.

Tabela 7 — Produtividade anual da 1ª Cia do 19º BPM/M em 2024

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
1	1023	1223	1127	889	621	700	401	572	640	1233	1213	894	10536
2	17	18	16	23	14	12	21	22	21	25	19	21	229
3	73	69	48	13	14	20	7	47	55	153	197	109	805

Fonte: Autores (2025).

Tabela 8 — Produtividade anual da 2ª Cia do 19º BPM/M em 2024

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
1	3316	2895	3015	2939	2662	2510	2621	2918	2662	3101	1377	1981	29335
2	0	21	18	14	33	19	14	12	19	19	12	15	196
3	0	4	3	2	4	13	17	39	3	21	0	22	128

Fonte: Autores (2025).

Tabela 9 — Produtividade anual da 3ª Cia do 19º BPM/M em 2024

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
1	677	741	839	806	872	852	711	693	733	624	623	920	9091
2	17	13	11	6	7	9	12	7	12	11	7	3	115
3	14	24	35	0	16	9	5	3	21	12	11	12	162

Fonte: Autores (2025).

Tabela 10 — Produtividade anual da Cia Força Tática do 19º BPM/M em 2024

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
1	453	581	594	571	562	504	415	535	665	480	414	449	6223
2	12	19	18	11	7	10	16	5	0	6	10	14	128
3	2	3	1	2	0	0	1	5	2	4	0	3	23

Fonte: Autores (2025).

Legenda

1. pessoas que sofreram revista pessoal
2. pessoas que foram presas em flagrante delito
3. motocicletas e veículos apreendidos por ações de polícia de trânsito

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados são ferramentas essenciais em qualquer pesquisa, pois permitem reunir informações relevantes para responder às perguntas de pesquisa ou alcançar os objetivos definidos. No caso de estudos qualitativos, os instrumentos geralmente incluem entrevistas, questionários abertos, observação direta e análise documental. Cada um desses métodos oferece uma perspectiva única sobre o fenômeno estudado, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada e contextualizada (Lakatos; Marconi, 2021).

Devido a limitações de tempo e ao tamanho da amostra, esta pesquisa optou pelo uso de questionários estruturados com respostas padronizadas como principal instrumento de coleta de dados, permitindo uma abordagem mais prática e eficiente para alcançar os objetivos propostos. Essa escolha visou facilitar o engajamento dos policiais participantes, oferecendo-lhes um formato acessível e de rápida aplicação, que se ajustasse às demandas de suas rotinas operacionais. Além disso, os questionários permitiram a padronização das respostas, garantindo maior uniformidade na análise dos dados e possibilitando a identificação de tendências e padrões relevantes. Embora outras técnicas, como entrevistas ou grupos focais, pudessem enriquecer os resultados com informações qualitativas mais detalhadas, a utilização de questionários mostrou-se a estratégia mais viável para assegurar uma ampla participação e um panorama representativo das percepções e experiências dos policiais envolvidos.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os procedimentos de coleta de dados são um conjunto de etapas sistemáticas e planejadas para reunir informações relevantes durante uma pesquisa. Esses procedimentos são fundamentais para garantir que os dados coletados sejam confiáveis, válidos e representativos do fenômeno em estudo. Em uma pesquisa qualitativa sobre clima organizacional, por exemplo, os procedimentos de coleta podem incluir a definição do público-alvo, a seleção dos métodos de coleta e a definição do cronograma de aplicação das ferramentas.

O questionário estruturado utilizado nesta pesquisa apresenta cinco seções de perguntas: Relacionamento Interpessoal, Satisfação com a Liderança, Organização e Suporte, Reconhecimento e Crescimento Profissional. Para cada seção haviam cinco questões, num total de 25 perguntas, estruturadas para cinco respostas possíveis: Discordo totalmente, Discordo parcialmente, Nem concordo nem discordo, Concordo parcialmente e Concordo totalmente, respectivamente.

As perguntas são as seguintes: Os policiais da unidade se ajudam mutuamente? Faça uma análise detalhada. Existe um bom nível de colaboração entre os membros da equipe? Sinto que posso contar com meus colegas em situação difíceis? Há respeito mútuo entre os policiais da companhia? Os conflitos são resolvidos de forma construtiva na equipe? Os comandantes reconhecem os esforços dos policiais? A liderança na companhia é acessível e está aberta a sugestões? Recebo orientações claras e objetivas dos meus superiores? Meus líderes demonstram preocupação com o bem-estar da equipe? Sinto que minha liderança confia na minha capacidade de trabalho? Os recursos disponíveis são adequados para cumprir as atividades operacionais? As condições físicas (equipamentos, viaturas etc.) são suficientes para realizar meu trabalho? Tenho acesso às informações necessárias para desempenhar minhas funções? O planejamento das atividades operacionais é eficiente? Há suporte técnico e administrativo suficiente na unidade? Meu trabalho é valorizado pelos superiores? Recebo feedbacks construtivos sobre o meu desempenho? Meus esforços são reconhecidos formalmente pela organização? Sinto que minhas contribuições são importantes para a companhia? Há práticas de recompensa justas e adequadas na unidade? A companhia oferece oportunidade de capacitação e treinamento? Tenho acesso a cursos que contribuem

para meu desenvolvimento profissional? Sinto que posso crescer na carreira dentro da Polícia Militar? Há incentivos para o aperfeiçoamento profissional dos policiais? Sou encorajado a desenvolver novas habilidades no trabalho?

No caso, a estratégia de pesquisa foi estabelecida para aplicação de questionário no grupo de policiais da 1ª Companhia do 19º Batalhão de Polícia Militar Metropolitano (BPM/M) de São Paulo no prazo de trinta dias para levantamento dos dados primários. Os policiais receberam o formulário formalmente via e-mail do alto comando do 19º Batalhão BPM/M com as instruções para responderem tal pesquisa. A pesquisa foi respondida entre os dias 16 de dezembro de 2024 a 12 de janeiro de 2025.

4 RESULTADOS

4.1 AVALIAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

A análise detalhada do clima organizacional, especialmente em contextos de gestão burocrática, exige uma compreensão profunda das dinâmicas internas da equipe. A primeira etapa consiste em observar as diferentes categorias que moldam o ambiente de trabalho, como relacionamento interpessoal; satisfação com a liderança; organização dos recursos e suporte; reconhecimento e crescimento profissional. Para cada uma dessas áreas, é essencial identificar tendências predominantes, áreas críticas e propor ações corretivas adequadas. A análise precisa ser minuciosa para destacar tanto os pontos fortes quanto as deficiências que impactam diretamente no desempenho da equipe. Esta pesquisa adotará essa abordagem para garantir uma análise precisa e orientada à melhoria contínua.

A primeira categoria analisada é o relacionamento interpessoal entre os policiais. Para avaliar o nível de colaboração e confiança mútua, é fundamental examinar a frequência das respostas dos participantes e identificar os padrões comportamentais. Respostas que indicam uma alta colaboração e apoio mútuo sugerem um ambiente coeso e colaborativo, essencial para o bom desempenho de qualquer equipe. Por outro lado, se forem identificados sinais de individualismo ou de falta de apoio, isso pode ser um indicativo de conflitos não resolvidos ou de uma falta de solidariedade, o que pode prejudicar a moral e a eficiência da equipe. Nesse caso, a recomendação seria investir em programas de mediação de conflitos e ações que incentivem a integração social, criando espaços para fortalecer os laços interpessoais.

A satisfação com a liderança é outra área essencial para o clima organizacional. A percepção de que a liderança é acessível, justa e capaz de inspirar confiança pode ser crucial para o ambiente de trabalho. Quando a liderança é vista de forma positiva, a equipe tende a se sentir mais motivada e engajada. No entanto, a falta de reconhecimento pode gerar desmotivação e insatisfação, especialmente se os esforços dos policiais não forem devidamente reconhecidos. Para garantir um ambiente saudável, é fundamental que o líder tenha práticas de feedback contínuo e de reconhecimento estruturado. A sugestão, portanto, seria a implementação de

sistemas regulares de feedback formal e a criação de políticas de reconhecimento que permitam a valorização de ações individuais e coletivas.

A análise dos recursos e planejamento também é essencial para a eficiência operacional. Em um contexto de gestão burocrática, é necessário verificar se os recursos materiais, como equipamentos e viaturas, são suficientes para a execução das atividades, bem como se a burocracia está impedindo a alocação eficiente desses recursos. A falta de recursos adequados ou falhas no planejamento podem gerar frustração entre os policiais, afetando diretamente a sua produtividade e o clima organizacional. Para melhorar essa situação, é recomendado que os processos de alocação de recursos sejam melhorados, otimizando o planejamento operacional, com o uso de tecnologias que possam facilitar a gestão desses recursos e reduzir os obstáculos impostos pela burocracia.

A valorização e o desenvolvimento profissional são áreas fundamentais para o engajamento e satisfação da equipe. Quando os policiais não percebem que seu trabalho é valorizado ou não veem oportunidades claras de crescimento dentro da corporação, isso pode levar a uma sensação de estagnação e frustração. O investimento em programas de capacitação contínua e o estabelecimento de planos de carreira claros são fundamentais para manter os policiais motivados e comprometidos com a instituição. Incentivos para o desenvolvimento de novas habilidades também são essenciais para criar um ambiente de trabalho mais dinâmico e promover o crescimento pessoal e profissional da equipe.

Além de identificar os pontos fortes e as áreas críticas de cada categoria, é importante destacar as ações estratégicas que podem ser tomadas para mitigar os problemas encontrados. No caso do relacionamento interpessoal, por exemplo, a implementação de programas de mediação de conflitos e ações para promover o trabalho em equipe podem ajudar a melhorar o ambiente e reduzir tensões. No caso da liderança, a criação de sistemas de feedback e reconhecimento contínuo pode melhorar a percepção da equipe sobre a acessibilidade e justiça dos comandantes.

No que diz respeito aos recursos e planejamento, é necessário repensar as práticas de alocação de recursos e otimizar os processos operacionais, utilizando tecnologias que agilizem a gestão e distribuição de materiais. Além disso, deve-se investir em práticas de planejamento mais flexíveis que permitam aos policiais lidar

com a imprevisibilidade das atividades diárias. A transparência nos processos e a redução das barreiras burocráticas também podem melhorar a eficiência da equipe.

No âmbito da valorização e desenvolvimento profissional, é crucial que a instituição ofereça programas contínuos de treinamento e capacitação, além de estabelecer planos de carreira claros e oportunidades de crescimento dentro da corporação. Essas ações não apenas aumentam o engajamento dos policiais, mas também ajudam a criar um ambiente de trabalho mais positivo e voltado para o desenvolvimento. A valorização do trabalho dos policiais deve ser um compromisso contínuo da gestão.

Em termos gerais, a análise do clima organizacional dentro de uma gestão burocrática pode fornecer insights valiosos sobre os pontos fortes e as áreas que necessitam de atenção. Através da identificação das tendências predominantes e dos desafios críticos, é possível implementar ações corretivas que promovam um ambiente mais saudável e produtivo. É fundamental que as intervenções propostas sejam baseadas em dados reais e concretos, sempre considerando o contexto da instituição e as necessidades específicas da equipe.

Assim, é necessário que a análise do clima organizacional seja contínua, e que as recomendações feitas sejam revisadas periodicamente para garantir que as mudanças sejam efetivas e sustentáveis. Com base nas análises realizadas e nas ações corretivas sugeridas, é possível não apenas melhorar a motivação e o desempenho da equipe, mas também criar uma cultura organizacional mais forte e resiliente.

4.2 RESULTADOS DAS ANÁLISES ESTATÍSTICAS

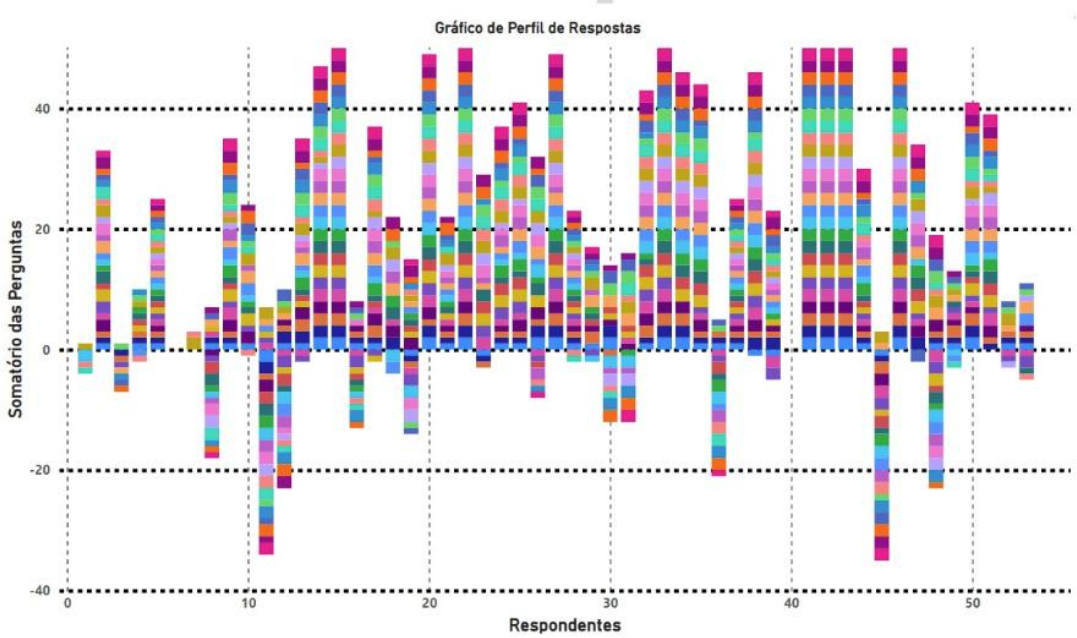
O formulário base para levantamento de dados junto a 1ª Companhia do 19º Batalhão da Polícia Militar de São Paulo (BPMM) foi aplicado entre os dias 16 de dezembro de 2024 e 10 de janeiro de 2025. A 1ª Cia do 19º BPM/M é composto por quatro companhias e 450 policiais militares no total. A 1º Companhia tem 107 policiais, sendo que 53 responderam a pesquisa, ou seja, 49,53% do público alvo.

Considerando que no primeiro momento as respostas possíveis eram qualitativas e que a análise permitiria apenas a construção de gráfico de frequência

de baixo poder de avaliação, a base qualitativa sofreu uma transformação em *python* para quantitativos com uma escala que varia de 2 a -2 passando pelo eixo zero, aumentando assim, a possibilidade do uso de ferramentas e técnicas mais apropriadas de análise.

Assim, foi possível a construção do Gráfico 01. Para isso, a transformação da escala de respostas qualitativas passou a ser avaliada de forma que permitisse uma melhor interpretação das respostas. Nesse sentido, as perguntas que receberam como respostas “Nem concordo nem discordo” ficaram base no gráfico, horizontal ao eixo x, ou seja, zero. Logo, para o respondente, a temática abordada frente a rotina dentro da 1ª Companhia é indiferente. Por conseguinte, as respostas “concordo parcialmente”, foi atribuído o valor 20 e “concordo totalmente”, 40. No sentido oposto, as respostas discordo parcialmente, -20, e discordo totalmente, -40.

Gráfico 1 — Síntese do perfil de respostas



Fonte: Autores (2025).

O Gráfico 1 é um gráfico de barras empilhadas que ilustra o somatório das respostas de diferentes perguntas distribuídas entre os respondentes. Cada barra vertical representa um respondente e é composta por segmentos coloridos que indicam as respostas às diversas perguntas. O eixo vertical (Y) mostra o somatório das respostas, enquanto o eixo horizontal (X) identifica os respondentes.

No Gráfico 01, o Eixo Y mostra o somatório das perguntas, com valores positivos e negativos. No Eixo X, são representados os respondentes numerados. Nele, cada barra vertical representa as respostas de um respondente, segmentadas em cores que indicam diferentes categorias ou perguntas, ou seja, existe uma uniformidade de cores, pois cada uma delas representa uma pergunta e resposta.

Algumas barras se estendem para valores positivos, enquanto outras vão para valores negativos, sugerindo que as respostas não foram uniformes. Parece haver grupos de respondentes com padrões semelhantes. Algumas seções do gráfico mostram uma concentração de barras altas e outras de barras mais baixas. Alguns respondentes tiveram um somatório negativo, o que pode indicar que deram respostas desfavoráveis ou negativas em relação a determinados critérios.

Analisando a amplitude das respostas, observa-se que os valores variam significativamente entre os respondentes, com somatórios que chegam acima de 40 e abaixo de -20. Isso indica que as respostas podem ser polarizadas, com alguns respondentes sendo mais positivos e outros mais negativos em relação às questões.

A variação na altura das colunas também pode indicar diferenças no perfil ou nas condições dos respondentes, como disponibilidade de tempo, conhecimento prévio sobre o tema ou até mesmo interesse em responder a determinadas questões. Essas diferenças precisam ser consideradas na análise, pois podem impactar a representatividade e a comparabilidade dos resultados.

As diversas cores nas colunas sugerem que o questionário abordou múltiplas dimensões ou categorias de análise. A distribuição relativamente equilibrada das cores em várias colunas aponta para a tendência de que todos os temas abordados tiveram participação representativa entre os respondentes. No entanto, há variações pontuais em certas cores (ou categorias) que aparecem em menor quantidade, o que pode indicar menor relevância ou engajamento com determinadas questões. Respondentes com barras mais altas tendem a fornecer respostas que somaram valores maiores, o que pode refletir um maior detalhamento ou uma tendência a respostas mais altas em escala.

Quanto a distribuição das respostas, observa-se que a maioria dos questionados possui somatórios positivos, mas há uma quantidade considerável de resultados negativos. Vale lembrar ainda que os valores próximos a zero sugerem neutralidade ou equilíbrio em alguns formulários respondidos.

Observa-se também que há picos notáveis (extremos) em alguns pontos (como entre os respondentes 15 e 20) e vales em outros (como em torno do respondente 10). Isso indica disparidades nas percepções individuais ou na forma como as perguntas foram respondidas.

Outro ponto interessante é que não há barras completamente ausentes de segmentos, o que indica que todos os participantes responderam a pelo menos algumas perguntas. Essa observação é positiva, pois demonstra uma taxa de engajamento total na amostra, mesmo que o nível de detalhamento das respostas varie.

No Gráfico 1, os respondentes apresentam somatórios de respostas tanto positivas quanto negativas, o que pode indicar diferentes níveis de satisfação entre patentes. Policiais em posições hierárquicas mais altas (oficiais) podem ter avaliações mais positivas devido ao maior controle sobre suas funções. Já patentes mais baixas (praças) podem sentir os efeitos negativos da burocracia, como excesso de formalidades e baixa autonomia, resultando em respostas mais negativas.

A presença de valores negativos no Gráfico 1 pode indicar insatisfação com dificuldades de comunicação, já que a estrutura burocrática privilegia a comunicação de cima para baixo, reduzindo o espaço para diálogo entre níveis hierárquicos. Os policiais militares podem sentir que suas demandas não são ouvidas, o que influencia o clima organizacional e pode gerar sentimentos de desmotivação ou alienação.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise das respostas ao questionário sobre gestão burocrática em um batalhão da Polícia Militar revela padrões significativos que podem impactar o clima organizacional e o desempenho dos policiais. A predominância de respostas na categoria "Nem concordo nem discordo" sugere uma postura de neutralidade ou indiferença por parte do respondente em relação às questões apresentadas. Essa neutralidade pode indicar insegurança para expressar opiniões, falta de engajamento ou percepção de que as questões levantadas não têm impacto direto no cotidiano.

Ao analisar a categoria de "Relacionamento Interpessoal", nota-se que todas as respostas estão no padrão "Nem concordo nem discordo". Isso pode refletir uma

falta de experiências ou percepções marcantes sobre a colaboração e o respeito mútuo entre os policiais. A indiferença nas respostas sugere que as relações interpessoais podem não ter um impacto significativo ou não ser suficientemente valorizadas dentro da companhia. Isso pode ser um indicativo de um ambiente em que os laços sociais e a cooperação não são estimulados de forma eficaz, são superficiais ou não suficientemente incentivados. Para mitigar essa situação, seria importante promover atividades de integração e fortalecer os laços interpessoais por meio de ações que incentivem a colaboração e a confiança.

Na categoria de "Satisfação com a Liderança", a maioria das respostas segue o padrão de neutralidade, com exceção de uma resposta que foi "Discordo totalmente". A neutralidade sugere que os policiais não percebem práticas consistentes de reconhecimento ou uma liderança acessível. A resposta de "Discordo totalmente" é um alerta importante, pois indica uma insatisfação crítica em relação a um aspecto da liderança ou do reconhecimento dos esforços dos policiais. Isso pode estar relacionado à falta de reconhecimento dos esforços, confiança na equipe ou uma liderança distante. A ausência de práticas consistentes de feedback ou reconhecimento formal pode reforçar esse sentimento de descontentamento.

A percepção sobre a organização dos recursos e suporte operacional também é majoritariamente neutra. Isso pode indicar que os policiais não têm um envolvimento direto na gestão de recursos ou planejamento, ou que não percebem falhas significativas nesses aspectos no momento. A neutralidade nas respostas pode também refletir uma falta de comunicação clara sobre o planejamento ou a distribuição dos recursos, o que pode gerar uma sensação de desinformação. Se os policiais não estão sendo informados de forma eficaz sobre os recursos disponíveis ou o planejamento da unidade, isso pode prejudicar a execução de suas funções e gerar insatisfações. Nesse sentido, é importante garantir que as informações sobre o planejamento e os recursos sejam comunicadas de maneira clara e objetiva para todos os membros da equipe.

Quanto às questões relacionadas ao reconhecimento/valorização e crescimento profissional, conforme o Gráfico 1, apresentaram respostas mais polarizadas, indicando insatisfações parciais. Respostas como "Discordo parcialmente" sugerem uma percepção negativa em relação às oportunidades de capacitação e crescimento profissional, indicando que os policiais sentem que suas

carreiras não estão sendo suficientemente valorizadas ou desenvolvidas. Por outro lado, a resposta "Concordo parcialmente" indica que há alguma percepção positiva, mas não totalmente satisfatória, sobre os incentivos para o aperfeiçoamento profissional. Essa diversidade de respostas aponta para uma necessidade de melhorar as práticas de valorização profissional e de investimentos mais robustos em desenvolvimento profissional, de modo a garantir que todos os policiais tenham acesso a oportunidades de crescimento e que sua contribuição para a unidade seja reconhecida de maneira justa.

O padrão de neutralidade generalizada levanta preocupações sobre o engajamento dos policiais com o trabalho e com as dinâmicas organizacionais. A falta de opiniões marcantes pode refletir uma cultura organizacional que não incentiva a expressão de ideias ou a participação ativa nos processos decisórios. Essa percepção pode ser mitigada por práticas de liderança mais inclusivas e comunicação aberta.

A identificação de uma insatisfação crítica isolada merece atenção especial. A resposta "Discordo totalmente" destaca um ponto de insatisfação que deve ser investigado mais a fundo. Pode representar um problema sistêmico que não é amplamente percebido ou uma situação específica que afeta diretamente o respondente. O uso de outras técnicas qualitativas complementares, em pesquisas futuras, pode ajudar a esclarecer essa questão.

A análise aponta também para a necessidade de reforçar práticas de reconhecimento formal e mecanismos de feedback. Esses aspectos são cruciais para aumentar a motivação e a confiança dos policiais na liderança e na organização. Programas que valorizem as contribuições individuais e promovam uma cultura de recompensa justa podem melhorar significativamente o clima organizacional.

Além disso, a neutralidade nas questões sobre recursos e planejamento pode ser uma oportunidade para reforçar a transparência e engajar os policiais nos processos operacionais. Explicar como os recursos são alocados e como as atividades são planejadas pode ajudar a reduzir incertezas e aumentar a confiança no comando.

Por fim, a análise revela a necessidade de intervenções em áreas como reconhecimento, desenvolvimento profissional, liderança e comunicação. Ao abordar esses desafios de forma integrada e estratégica, o batalhão pode criar um ambiente

mais motivador, inclusivo e alinhado às expectativas dos policiais, resultando em melhorias tanto no clima organizacional quanto no desempenho operacional.

5 CONCLUSÃO

Os resultados obtidos evidenciam a complexidade das percepções dos policiais militares em relação à gestão burocrática dentro da 1ª Companhia do 19º BPMM. A análise do Gráfico 1 revelou uma distribuição diversificada das respostas, com indicativos de polarização e neutralidade, o que sugere diferentes níveis de satisfação e engajamento dentro da corporação.

A presença de respostas predominantemente neutras aponta para uma possível falta de engajamento ou insegurança dos respondentes em expressar opiniões mais marcadas. Isso pode refletir a rigidez da hierarquia militar e a ausência de canais efetivos para comunicação interna e feedback organizacional.

Os resultados também indicam que a burocracia tem impactos distintos dependendo da posição hierárquica dos policiais. Enquanto oficiais podem perceber a estrutura como necessária e funcional, praças podem vivenciar dificuldades devido à rigidez dos processos, limitação da autonomia e excesso de regulamentações.

Outro ponto relevante é a correlação entre a burocracia e o clima organizacional. A gestão formalizada pode ser eficiente para manter a ordem e previsibilidade, mas também pode gerar desmotivação, como indicam os respondentes com somatórios negativos no gráfico. Essa percepção pode impactar diretamente a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos policiais com o trabalho.

Para mitigar esses desafios, seria recomendável implementar iniciativas que promovam maior flexibilidade nos processos administrativos, como a digitalização de tarefas burocráticas e a adoção de protocolos mais dinâmicos para a execução das atividades diárias. Isso pode contribuir para um ambiente de trabalho mais eficiente e menos desgastante.

A melhoria da comunicação interna também se mostra essencial. Criar canais estruturados de diálogo entre diferentes níveis hierárquicos pode reduzir a sensação de distanciamento entre comando e efetivo. Reuniões periódicas e programas de feedback podem incentivar a participação ativa dos policiais e aumentar a transparência nos processos decisórios.

Ademais, a valorização dos policiais por meio de programas de reconhecimento formal e oportunidades de desenvolvimento profissional pode ser um fator

determinante para melhorar o clima organizacional. Capacitações, treinamentos e incentivos para crescimento dentro da corporação são medidas que podem aumentar o comprometimento e a satisfação dos profissionais.

A análise também ressalta a importância de medidas voltadas ao bem-estar dos policiais. Políticas de suporte psicológico e de redução do estresse ocupacional podem minimizar os impactos negativos da burocracia excessiva e contribuir para um ambiente de trabalho mais equilibrado.

Dessa forma, este estudo reforça a necessidade de um aprimoramento contínuo na gestão organizacional da Polícia Militar, equilibrando a necessidade de disciplina e hierarquia com a humanização dos processos administrativos. A adoção de estratégias que aumentem a autonomia dos policiais e melhorem a comunicação interna pode resultar em um clima organizacional mais positivo e eficiente.

Por fim, a modernização da burocracia, aliada a práticas de liderança mais acessíveis e incentivo ao bem-estar dos policiais, representa um caminho promissor para fortalecer a motivação e aprimorar a qualidade do serviço prestado pela corporação.

5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA E TEORIA

A análise da burocracia na Polícia Militar revela importantes implicações tanto para a prática quanto para a teoria organizacional e da administração pública. No âmbito prático, os desafios identificados podem embasar políticas e estratégias para modernizar os processos administrativos, reduzindo a rigidez burocrática e promovendo maior eficiência na atuação policial. Ao mesmo tempo, no campo teórico, as reflexões sobre a burocracia policial contribuem para o avanço das discussões sobre modelos organizacionais aplicados a instituições de segurança pública.

Do ponto de vista prático, uma das principais contribuições deste estudo é a identificação dos entraves burocráticos que afetam a eficiência operacional da Polícia Militar. Ao compreender como a burocracia pode impactar negativamente a agilidade na tomada de decisões e na prestação de serviços, gestores públicos e formuladores de políticas podem adotar medidas para minimizar seus efeitos, como a digitalização de processos e a descentralização de algumas funções administrativas.

Além disso, a pesquisa pode subsidiar a implementação de modelos de gestão mais flexíveis, que conciliam a necessidade de controle administrativo com a exigência de respostas rápidas às demandas da sociedade. A partir dessa perspectiva, torna-se viável a proposição de novas metodologias de trabalho que equilibrem o cumprimento de normas com maior autonomia operacional dos agentes de segurança.

Outra importante contribuição prática reside na capacitação dos policiais para lidar com a burocracia de maneira mais eficaz. A formação e o treinamento podem incluir conteúdos que ensinam como navegar pelos processos administrativos sem comprometer a celeridade e a eficácia das ações policiais. Essa abordagem pode reduzir a sobrecarga burocrática e garantir que os policiais dediquem mais tempo a atividades operacionais e preventivas.

No campo teórico, este estudo reforça e amplia as discussões sobre a burocracia no setor público, especialmente em instituições hierárquicas como a Polícia Militar. A pesquisa contribui para a compreensão do paradoxo burocrático: a burocracia é essencial para garantir ordem e controle, mas, quando excessiva, pode prejudicar a eficácia institucional. Esse debate se alinha às contribuições clássicas de Weber sobre a burocracia, ao mesmo tempo que abre espaço para novas interpretações no contexto contemporâneo.

Ademais, a análise dos impactos burocráticos na Polícia Militar pode ser relacionada às teorias da NGP, que defendem a incorporação de práticas do setor privado na administração pública para aumentar a eficiência. O estudo sugere que a adoção de estratégias da NGP, como descentralização, uso de tecnologia e foco na prestação de serviços, pode ser benéfica para a segurança pública, desde que adaptada à realidade da corporação.

A pesquisa também colabora com o campo dos estudos organizacionais ao fornecer evidências empíricas sobre a relação entre burocracia e desempenho institucional. Com base nos achados, novas abordagens teóricas podem ser desenvolvidas para examinar como as instituições militares podem equilibrar disciplina, hierarquia e inovação gerencial sem comprometer sua missão principal.

Por fim, este estudo incentiva futuras investigações sobre a burocracia em outras áreas da segurança pública, permitindo comparações entre diferentes modelos administrativos e identificando boas práticas que podem ser replicadas. Dessa forma,

a pesquisa não apenas contribui para a compreensão teórica da burocracia na Polícia Militar, mas também propõe caminhos para aprimorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo qualitativo sobre a gestão burocrática na 1ª Companhia do 19º Batalhão de Polícia Militar Metropolitano (BPM/M) de São Paulo enfrenta algumas limitações inerentes ao próprio método utilizado. Primeiramente, a pesquisa baseou-se em dados subjetivos coletados por meio de questionários, o que pode ser influenciado pelas percepções pessoais e experiências de cada policial. Isso implica que os resultados podem não representar completamente a realidade de toda a equipe, mas sim uma visão fragmentada, dependendo da amostra selecionada. Métodos complementares, como entrevistas em profundidade e grupos focais, poderiam fornecer uma compreensão mais rica e detalhada das dinâmicas internas da organização.

Outra limitação diz respeito ao contexto da pesquisa, que foi realizada em uma única unidade da Polícia Militar, o que pode restringir a generalização dos achados para outras unidades ou corporações com diferentes estruturas de gestão e culturas organizacionais. Embora a 1ª Companhia do 19º BPM/M seja um microcosmo importante para entender o impacto da gestão burocrática, os resultados podem não refletir as nuances de outras organizações policiais com características diferentes ou em outras regiões.

Além disso, a gestão burocrática é um modelo complexo que interage com múltiplas variáveis, como cultura organizacional, políticas internas e fatores externos. Esta pesquisa não abrangeu todas essas variáveis de forma profunda, limitando a capacidade de oferecer uma análise completamente abrangente. A falta de um acompanhamento longitudinal também impediu a observação das mudanças no clima organizacional ao longo do tempo, o que poderia enriquecer os resultados e fornecer uma perspectiva mais robusta sobre os efeitos de longo prazo da gestão burocrática.

Por último, a falta de dados quantitativos complementares, como índices de desempenho operacional e registros de capacitações, limita a triangulação e a

validação das percepções levantadas. A inclusão desses dados poderia fortalecer as conclusões e oferecer uma análise mais integrada.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA A 1ª COMPANHIA DO 19º BATALHÃO

Para otimizar a atuação da 1ª Companhia do 19º Batalhão, é essencial adotar estratégias que minimizem os impactos negativos da burocracia sem comprometer a disciplina e a organização da corporação. A primeira recomendação é a digitalização dos processos administrativos internos, reduzindo a necessidade de preenchimento manual de documentos e tornando mais ágil a tramitação de informações. Sistemas informatizados podem facilitar o acesso a dados operacionais, melhorando a tomada de decisões em tempo real.

Além da digitalização, é recomendável a descentralização de algumas funções burocráticas, permitindo que processos administrativos sejam resolvidos com mais autonomia pelos gestores locais. Dessa forma, os comandantes da Companhia podem tomar decisões estratégicas sem depender de instâncias superiores para assuntos operacionais do dia a dia, garantindo maior eficiência no atendimento às demandas da comunidade.

Outra medida fundamental é a capacitação contínua dos policiais para lidar com procedimentos burocráticos de maneira mais ágil e eficaz. Oferecer treinamentos específicos sobre gestão administrativa, uso de tecnologia na segurança pública e otimização do tempo pode contribuir para a redução do impacto negativo da burocracia sobre o desempenho operacional.

A reavaliação da carga burocrática imposta aos policiais em serviço também deve ser uma prioridade. Procedimentos excessivamente formais, que não agregam valor à segurança pública, devem ser revisados ou eliminados, garantindo que os agentes tenham mais tempo para atuar na linha de frente do policiamento preventivo e ostensivo.

O aprimoramento da comunicação interna é outra recomendação essencial. O uso de plataformas digitais para a troca de informações pode evitar retrabalho e perda de dados importantes. Criar canais de comunicação direta entre os policiais e a gestão da Companhia pode agilizar a resolução de problemas operacionais e administrativos.

Ainda sobre esse aspecto, para uma maior comunicação entre os níveis hierárquicos, os gestores podem criar canais de feedback contínuos entre praças e oficiais superiores podendo reduzir a insatisfação. Outra alternativa é promover reuniões periódicas para ouvir sugestões e preocupações da tropa, pois essa ação corrobora com o crescimento da sensação de pertencimento interna e responsabilização das ações policiais.

Além disso, investir no aumento da sensação de bem-estar dos policiais ao criar programas de suporte psicológico e ações para melhorar a qualidade de vida dos PMs que reduzem os efeitos negativos do formalismo excessivo. Oferecer treinamentos sobre gestão emocional e resolução de conflitos internos.

No âmbito operacional, recomenda-se a implementação de um sistema de monitoramento de indicadores de desempenho, permitindo que a Companhia avalie a eficácia das ações adotadas e identifique pontos de melhoria. Esses indicadores podem incluir tempos de resposta a ocorrências, nível de satisfação da comunidade e eficiência na tramitação de processos internos.

A busca por parcerias institucionais também pode trazer benefícios significativos. O estreitamento de laços com órgãos públicos, universidades e entidades privadas pode auxiliar na modernização dos processos administrativos e na introdução de boas práticas de gestão.

A valorização do efetivo deve ser uma prioridade. Criar mecanismos que reconheçam e incentivem boas práticas, como premiações internas e planos de carreira bem estruturados, pode motivar os policiais e contribuir para um ambiente organizacional mais produtivo e engajado.

Além disso, é fundamental fortalecer a interação da Companhia com a comunidade, promovendo programas de policiamento comunitário e canais de escuta da população. A transparência nas ações e a proximidade com os cidadãos podem melhorar a percepção de segurança e fortalecer a confiança na corporação.

Por fim, recomenda-se a criação de um grupo de trabalho interno para acompanhar a implementação dessas melhorias, avaliar os resultados e propor novos ajustes conforme necessário. A gestão participativa, envolvendo policiais de diferentes níveis hierárquicos, pode garantir que as mudanças adotadas sejam eficazes e sustentáveis a longo prazo.

REFERÊNCIAS

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**: Uma introdução à teoria e aos métodos. Portugal: Porto Editora, 1994.

BOWDITCH, James; BUONO, Anthony. **Elementos de Comportamento Organizacional**. Cencage Universitários, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORBIN, Juliet; STRAUSS, Anselm. **Basics of Qualitative Research**. SAGE, v. 1, f. 229, 2014. 457 p.

DENHARDT, Robert Moorman; DENHARDT, Janet Vinzant. **The New Public Service**: Serving Rather than Steering. Public Administration Review. 2000. 12 p. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227630021_The_New_Public_Service_Serving_Rather_Than_Steering. Acesso em: 17 fev. 2025.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S.. **Handbook of Qualitative Research**. SAGE Publications, Incorporated, f. 332, 1993. 664 p.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. Pearson Universidades, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Competências e Gestão de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2022.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 2022.

GRAY, Colin. **Estratégia Moderna**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2016.

GREEN, Christopher. **Classics in the History of Psychology**. domínio público. Brasília, 2000. Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ps000137.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

HERZBERG, Frederick. **Work and the nature of man**. 6 ed. Word Publish Company, 1966.

HERZBERG, Frederick. **Work and the Nature of Man**: By Frederick Herzberg, f. 102. 1967. 203 p.

HUNTINGTON, Samuel Phillips. **O Soldado e o Estado**: Teoria e Política das relações entre civis e militares. Rio de Janeiro: Editora do Exército, 2016.

JANOWITZ, Morris. **The Professional Soldier**: A Social and Political Portrait. Simon and Schuster, f. 264, 2017. 528 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2021.

LIPSKY, Michael. **Burocracia de nível de rua**: Dilemas do indivíduo nos serviços públicos. Tradução Arthur Eduardo Moura da Cunha. Brasília: ENAP, 2019. 430 p. Tradução de: Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services.

LITWIN, George; STRINGER, Robert. **Motivation and Organizational Climate**. 4 ed. Boston: Harvard University, 1969.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. 1 ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008. Disponível em: https://www.academia.edu/29925630/CLIMA_ORGANIZACIONAL?auto=download. Acesso em: 18 fev. 2025.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSKOS JR, Charles. **From Institution to Occupation**: Trends in Military Organization. http://www.sagepub.co.uk/. Londres, 1977. 10 p. Disponível em: Acesso em: 10 mar. 2025.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. SAGE, v. 1, f. 345, 2001. 690 p.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SENGE, Peter Michael. **A quinta disciplina**: Arte e prática da organização que aprende. Tradução Gabriel Zide Neto. 1 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2018. Tradução de: The fifth discipline.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Brasília: Universidade de Brasília, 1947.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso - 5.Ed.**: Planejamento e Métodos. Bookman Editora, v. 1, f. 160, 2014. 320 p.

ANEXO A — FORMULÁRIO DO GOOGLE

Instrumento de Avaliação do Clima Organizacional

Instruções Gerais:

Caro(a) policial, este questionário tem como objetivo avaliar sua percepção sobre o clima organizacional na 1ª Companhia de Polícia Militar do 19º Batalhão. Suas respostas são confidenciais e serão utilizadas apenas para fins de pesquisa.

Por favor, leia atentamente cada afirmativa e marque a opção que melhor reflete sua percepção atual, utilizando a escala abaixo:

Escala de Respostas:

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

SEÇÃO 1: Relacionamento Interpessoal

Os policiais da unidade se ajudam mutuamente. ( )

Existe um bom nível de colaboração entre os membros da equipe. ( )

Sinto que posso contar com meus colegas em situações difíceis. ( )

Há respeito mútuo entre os policiais da companhia. ( )

Os conflitos são resolvidos de forma construtiva na equipe. ( )

SEÇÃO 2: Satisfação com a Liderança

Os comandantes reconhecem os esforços dos policiais. ( )

A liderança na companhia é acessível e está aberta a sugestões. ( )

Recebo orientações claras e objetivas dos meus superiores. ( )

Meus líderes demonstram preocupação com o bem-estar da equipe. ( )

Sinto que minha liderança confia na minha capacidade de trabalho. ( )

SEÇÃO 3: Organização e Suporte

Os recursos disponíveis são adequados para cumprir as atividades operacionais. ( )

As condições físicas (equipamentos, viaturas, etc.) são suficientes para realizar meu trabalho. ( )

Tenho acesso às informações necessárias para desempenhar minhas funções. ( )

O planejamento das atividades operacionais é eficiente. ( )

Há suporte técnico e administrativo suficiente na unidade. ( )

SEÇÃO 4: Reconhecimento

Meu trabalho é valorizado pelos superiores. ( )

Recebo feedbacks construtivos sobre o meu desempenho. ( )

Meus esforços são reconhecidos formalmente pela organização. ( )

Sinto que minhas contribuições são importantes para a companhia. ( )

Há práticas de recompensa justas e adequadas na unidade. ( )

SEÇÃO 5: Crescimento Profissional

A companhia oferece oportunidades de capacitação e treinamento. ( )

Tenho acesso a cursos que contribuem para meu desenvolvimento profissional. ( )

Sinto que posso crescer na carreira dentro da Polícia Militar. ( )

Há incentivos para o aperfeiçoamento profissional dos policiais. ( )

Sou encorajado a desenvolver novas habilidades no trabalho. ( )

ANEXO B — SCRIPT PYTHON

```
import pandas as pd
import numpy as np
data = pd.read_excel(r'C:\Users\usuário\Área de Trabalho\aplications\forms\Base.xlsx') #aqui fica a localização do aqui da base de dados original
print(data)
df_cleaned = data.applymap(lambda x: x.strip() if isinstance(x, str) else x) #aqui eu trato os espaço vazios célula a célula do arquivo excel
mapping = {
"Discordo totalmente": -2,
"Discordo parcialmente": -1,
"Nem concordo nem discordo": 0,
"Concordo parcialmente": 1,
"Concordo totalmente": 2,
} #aqui mapeio o valor numérico das variáveis categóricas referentes às respostas dos questionários
df_replaced = df_cleaned.replace(mapping) #aqui substituo as variáveis categoricas pelas numericas, uma espécie de encoding manual
df_replaced.to_excel("base_numerica.xlsx", index=False) #crio o arquivo excel de acordo com a mudanças acima
def calcular_metricas(serie):
return {
"Média": serie.mean(),
"Mediana": serie.median(),
"Moda": serie.mode()[0] if not serie.mode().empty else np.nan,
} #crio uma função para o cálculo das métricas analisadas
estatisticas = {
col: calcular_metricas(df_replaced[col]) for col in df_replaced.columns if col.startswith("Rest_")
}
# Transformar o dicionário de estatísticas em um DataFrame
```

```
estatisticas_df = pd.DataFrame(estatisticas).T
estatisticas_df.index.name = "Coluna" # Nomear o índice como "Coluna"
# Salvar as métricas em um único arquivo Excel
estatisticas_df.to_excel("metricas_rest.xlsx")
print ("Arquivo 'metricas_rest.xlsx' criado com sucesso!")
```