



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - EAD**

**O CLIMA ORGANIZACIONAL EM DUAS ORGANIZAÇÕES  
MILITARES DE SANTA MARIA/RS NA PERCEPÇÃO DOS  
SERVIDORES CIVIS**

**Rafaela Oliveira Xavier**

Santa Maria, RS 2016.

**O CLIMA ORGANIZACIONAL EM DUAS ORGANIZAÇÕES  
MILITARES DE SANTA MARIA/RS NA PERCEPÇÃO DOS  
SERVIDORES CIVIS**

por

**Rafaela Oliveira Xavier**

Relatório apresentado ao Curso de Gestão Pública - EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública - EAD.

**Orientador(a): Lúcia Rejane da Rosa Madruga**

Santa Maria, RS 2016.

**O CLIMA ORGANIZACIONAL EM DUAS ORGANIZAÇÕES  
MILITARES DE SANTA MARIA/RS NA PERCEPÇÃO DOS  
SERVIDORES CIVIS**

elaborado por

**Rafaela Oliveira Xavier**

como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Lúcia Rejane da Rosa Madruga**  
(Orientadora)

**2º Examinador**

**3º Examinado**

Santa Maria, 15 de Abril de 2016.

## **RESUMO**

### **O CLIMA ORGANIZACIONAL EM DUAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DE SANTA MARIA/RS NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES CIVIS**

**AUTORA: RAFAELA OLIVEIRA XAVIER**  
**ORIENTADORA: LÚCIA REJANE DA ROSA GAMA MADRUGA**

Este trabalho apresenta as informações referentes ao requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública e consiste na análise da área de Recursos Humanos da Diretoria de Civis, Inativos, Pensionistas e Assistência Social (DCIPAS), vinculada ao Ministério da Defesa, cujos servidores prestam serviços nas unidades do Exército Brasileiro. Neste trabalho foram escolhidas duas Unidades Militares sediadas em Santa Maria para aplicar uma pesquisa com os seus servidores civis. O trabalho está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução com a descrição dos objetivos da pesquisa de clima organizacional. O capítulo seguinte apresenta a referencial teórico que se refere ao assunto abordado neste trabalho. O terceiro capítulo descreve a metodologia. O quarto capítulo apresenta o histórico da Organização sua missão, visão, objetivos, valores e princípios e estrutura organizacional. O quinto capítulo apresenta os resultados com destaque para o perfil dos entrevistados, tratamento e análise dos dados e sugestões para a melhoria da Organização.

**Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Clima Organizacional.**

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Clima Organizacional.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1</b>	<b>Modelos de Escala de Clima Organizacional Objetivos Específicos.....</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>Histórico da Empresa.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1</b>	<b>Missão, Visão e Valores e Princípios.....</b>	<b>9</b>
<b>4.</b>	<b>Estrutura Organizacional.....</b>	<b>10</b>
<b>5.</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>11</b>
<b>6.</b>	<b>Perfil dos Pesquisados.....</b>	<b>11</b>
<b>7.</b>	<b>Análise dos dados da Pesquisa de Clima Organizacional.....</b>	<b>14</b>
<b>7.1</b>	<b>Média Geral do Clima Organizacional.....</b>	<b>15</b>
<b>8.</b>	<b>Variáveis de Clima Organizacional.....</b>	<b>15</b>
<b>9.</b>	<b>Comparação das Médias das variáveis das Unidades Operacionais do Exército Pesquisadas.....</b>	<b>21</b>
<b>10.</b>	<b>Sugestões e proposições de melhoria.....</b>	<b>22</b>
<b>11.</b>	<b>Conclusão.....</b>	<b>23</b>
<b>12.</b>	<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>24</b>

## **1. Introdução**

O Clima Organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho, o qual não pode ser tocado ou visualizado, mas percebido e mensurado em seus diversos aspectos. A gestão do clima organizacional é importante para o alcance do sucesso por parte das organizações uma vez que procura contribuir para conhecimento da força de trabalho o que propicia condições para torná-la cada vez mais estimulada, competente, motivada e comprometida com a melhoria do desempenho organizacional. Para Bernardi (1998), é o tipo de clima que faz com que as pessoas se sintam motivadas a pensar na empresa, a brigar por ela e, principalmente, nela permanecerem.

Diante do exposto torna-se fundamental que as organizações saibam quais são as impressões gerais ou percepções de seus colaboradores em relação ao ambiente no qual estão inseridos, bem como os valores ou atitudes que afetam o seu relacionamento, importante componente estratégico que contribui para a eficácia organizacional e para o bom desempenho do papel gerencial.

Inserido neste contexto, este trabalho tem como objetivo identificar a percepção dos Servidores Civis do Ministério da Defesa quanto ao clima organizacional em duas Unidades do Exército na Cidade de Santa Maria. Os objetivos específicos são: Identificar o clima organizacional na percepção dos servidores civis do Ministério da Defesa; e Realizar uma análise comparativa entre as unidades participantes da pesquisa.

O trabalho está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução com a descrição dos objetivos da pesquisa de clima organizacional. O capítulo seguinte apresenta a referencial teórico que se refere ao assunto abordado neste trabalho. O terceiro capítulo descreve a metodologia. O quarto capítulo apresenta o histórico da Organização Militar (OM) com sua missão, visão, valores e princípios e estrutura

organizacional. O quinto capítulo apresenta os resultados com destaque para o perfil dos entrevistados, tratamento e análise dos dados e sugestões para a melhoria da Organização.

## 2. Clima Organizacional

O termo clima organizacional se refere à atmosfera coletiva do ambiente de trabalho: as atitudes, percepções e dinâmicas que afetam o comportamento das pessoas no seu dia a dia, caracterizando-se como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o seu comportamento e também o ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional, estando relacionado com o grau de motivação de seus participantes (CHIAVENATO, 1998).

A gestão do clima organizacional recebe atenção por parte da administração de muitas empresas brasileiras, devido ao reconhecimento de seu impacto sobre a qualidade dos produtos e/ou serviços das empresas e conseqüentemente pela sua influência nos resultados organizacionais. Segundo (Luz, 2003, p.12) “O Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

Clima Organizacional constitui o meio interno da organização, a atmosfera psicológica e a característica que existe em cada organização; (...) é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho; (...) a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento (CHIAVENATO, 1993, p.50).

Segundo Laner (2004, p.55), “O clima é um conceito psicológico que se refere às percepções molares desenvolvidas pelas pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho”. Do ponto de vista dinâmico, o clima é, contemporâneo, o resultado e o determinante do comportamento dos indivíduos e dos grupos no interior da estrutura. Para Souza (1978, p.38), “O clima é mais perceptível do que suas fontes causais” sendo comparável a um

perfume: percebe-se o efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles. A autora evidencia a facilidade de detectar os efeitos do clima nas pessoas e a dificuldade de saber as causas que geram determinados tipos de clima.

A partir de diferentes conceitos, sobre clima organizacional, pode-se encontrar pelo menos três palavras – chave, que estão quase sempre presentes (LUZ, 2003, p.13): satisfação, percepção e cultura:

- a) Satisfação (dos funcionários) – Direta ou indiretamente os conceitos nos remetem à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização.
- b) Percepção (dos funcionários) – A percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positivas ou negativamente.
- c) Cultura (Organizacional) – Alguns autores tratam clima e cultura como sendo coisas parecidas, fazendo sempre menção à cultura quando se refere ao clima.

Existem inúmeros tipos e subtipos de clima organizacionais. Para Luz (1995, p.37) o clima pode ser: bom, prejudicado ou ruim. É bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. O clima é considerado bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação na maior parte dos funcionários. Já o clima prejudicado ou ruim se dá quando algumas variáveis afetam o ambiente negativamente alterando o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, desinteresses, dentre outros aspectos. Segundo (Luz, 2003.p.32), O clima se manifesta por meio dos seguintes indicadores:

- a) Turnover ou a rotatividade de pessoal - Quando elevado, pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa. Que falta algo na empresa capaz de satisfazê-la.
- b) Absenteísmo – O excessivo número de faltas e atrasos pode ter o mesmo significado do turnover.
- c) Pichações nos Banheiros – O s banheiros das empresas representam um importante indicador do clima organizacional. As críticas direcionadas aos superiores indicam o estado de satisfação dos colaboradores.

- d) Programas de Sugestões – Programas de sugestões malsucedidos podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários para com a empresa, não apresentando em número ou em qualidade as sugestões esperadas.
- e) Avaliação de Desempenho – Quando a empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho dos seus empregados, as informações ali encontradas, muitas vezes, vão confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, da sua apatia em relação a empresa, ou até por problemas pessoais que estejam afetando o desempenho. Daí a importância do gestor em escutar o funcionário.
- f) Greves – A adesão a greve muitas vezes revela uma reação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa.
- g) Conflitos interpessoais e Interdepartamentais – Essa é a forma mais aparente do clima de uma empresa. A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos da empresa é que vai muitas vezes determinar um clima tenso ou agradável.
- h) Desperdício de Material – Muitas vezes a forma do trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo-os mais do que o necessário, danificando os equipamentos.
- i) Queixas no Serviço Médico – Através do consultório médico é que os empregados descarregam suas angústias sobre os mais diferentes tipos de reclamações: sobrecarga de trabalho, humilhações, exposição a situações vexatórias, constrangimentos etc... Muitos desses problemas transformam-se em distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças e influenciando negativamente na qualidade de vida dos empregados.

O principal objetivo da pesquisa de clima organizacional para qualquer empresa é identificar seus pontos fracos e a satisfação de seus colaboradores, com relação a vários aspectos, oferecendo condições de trabalho adequadas, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e estabelecendo um ótimo ambiente de trabalho, o que proporcionará o alcance e a superação dos objetivos definidos pela diretoria.

Na sequência apresentam-se duas escalas de medida de clima que balizaram este estudo.

## **2.1 Modelos de escala de clima organizacional**

Nesta seção estão apresentadas escalas para a medida do clima organizacional.

a) Modelo de Sbragia (1983)

- Em um estudo empírico sobre o clima organizacional utiliza um instrumento de coleta de dados contendo fatores/indicadores.
- Estado de Tensão: descreve o quanto às ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
- Ênfase na Participação: descreve o quanto às pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitos;
- Proximidade da Supervisão: descreve o quanto à administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa;
- Consideração Humana: descreve o quanto às pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
- Autonomia Presente: descreve o quanto às pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisa ter suas decisões verificadas;
- Prestígio Obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
- Tolerância Existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
- Clareza Percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto à organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- Justiça Predominante: descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- Condições de Progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;

- Apoio Logístico Proporcionado: descreve o quanto à organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
- Reconhecimento Proporcionado: descreve o quanto à organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
- Forma de Controle: descreve o quanto à organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

b) Modelo de Kolb (Kolb et al., 1986)

O modelo de Kolb utiliza uma escala de sete fatores/indicadores.

- Responsabilidade – Sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
- Recompensa – Sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
- Padrões – É o grau em que a organização enfatiza normas e processos;
- Conformismo – sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
- Calor e Apoio – sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- Liderança – disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

Entre vários outros modelos de escala existentes os apresentados anteriormente foram utilizados no desenvolvimento do questionário desta Pesquisa de Clima Organizacional.

### **3. Histórico da Diretoria de Civis, Inativos, Pensionistas e Assistência Social - DCIPAS**

O estudo das diversas reorganizações por que passou o Exército, ao longo do século passado, indica uma evidente vinculação do trato dos assuntos pertinentes à reserva com o Serviço Militar. Assim é que, em 1934, foi criada a Diretoria do Serviço Militar e da Reserva, transformada, em 1952, em Diretoria Geral do Serviço Militar, tendo como uma de suas componentes a Diretoria da Reserva e, posteriormente, Subdiretoria da Reserva.

Verifica-se que as atenções do Exército Brasileiro para com seus inativos e pensionistas remontam a muito antes da edição do Decreto nº 68.277, de 19 de fevereiro de 1971, data de criação da Diretoria de Inativos e Pensionistas (DIP), por transformação da Subdiretoria da Reserva, da Diretoria do Serviço Militar. Com o advento da DIP, inicia-se a estruturação do Subsistema de Inativos e Pensionistas, primeiramente atendendo apenas aos militares e seus beneficiários. A administração do Pessoal Civil no Exército teve origem com a criação, em 1938, da Divisão do Pessoal Civil, subordinada ao Departamento do Pessoal do Exército. Em 1971, o mesmo decreto que criou a DIP, criou, também, a Diretoria do Pessoal Civil (DPC), extinta em dezembro de 1998, quando da criação da Coordenadoria do Pessoal Civil (CPC) que ficou responsável pela gestão dos servidores civis da ativa, enquanto a DIP assumiu a gestão dos inativos e pensionistas civis, tornando-se, em decorrência, o órgão central de todo o subsistema de inativos e pensionistas do então Ministério do Exército e assim se manteve até os dias atuais.

Em 2002, fruto de nova reestruturação ocorrida no Departamento-Geral do Pessoal, a CPC foi incorporada à DIP, passando essa Diretoria a ser responsável, também, pela gestão dos servidores civis da ativa. Em 28 de janeiro de 2004, por meio do Decreto nº 4.963, a DIP passou a ter a denominação de Diretoria de Civis, Inativos e Pensionistas

(DCIP). Advinda da atual reestruturação por que passa o DGP, a qual implicou na desativação da Diretoria de Assistência ao Pessoal, uma nova atribuição foi confiada à Diretoria - a de gerenciar a Assistência Social no âmbito do Exército, recebendo a denominação de Diretoria de Civis, Inativos, Pensionistas e Assistência Social (DCIPAS).

A DCIPAS é o órgão de apoio técnico-normativo do Departamento-Geral do Pessoal que é vinculado ao Ministério da Defesa é responsável por planejar, orientar, coordenar, controlar, supervisionar e avaliar as atividades relacionadas com a transferência para a reserva remunerada reforma pensão militar, pensão especial para ex-combatentes, anistiados políticos militares, prestação de tarefa por tempo certo, dispensa de militar designado para o serviço ativo e gestão dos servidores civis do Comando do Exército.

(Fonte: [www.dcipas.dgp.eb.mil.br/](http://www.dcipas.dgp.eb.mil.br/)).

### **3.1 Missão, Visão e Valores e Princípios**

Planejar, orientar, coordenar, controlar e supervisionar as atividades relacionadas aos Serviços de Administração de Inativos e Pensionistas, de Gestão do Pessoal Civil e da Assistência Social do Exército. Tem como Visão de Futuro ser o Órgão Técnico-Normativo reconhecido pelo Exército pela efetividade na gestão dos Serviços de Administração de Inativos e Pensionistas, do Pessoal Civil e da Assistência Social.

## **4. Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional evidência o aspecto estrutural da Organização e seu funcionamento. Representa a forma que a empresa encontra para identificar suas relações de interdependência, seu funcionamento e as atividades necessária para alcançar seus objetivos organizacionais. Segundo Chiavenato (1994), a organização de uma empresa é uma atividade básica da administração que serve para agrupar e estruturar recursos humanos e não humanos, a fim de atingir os objetivos predeterminados. O desenho organizacional retrata a forma como é a estrutura organizacional da empresa e os processos utilizados para fazê-la funcionar. A estrutura organizacional da DCIPAS está representada na figura 1.

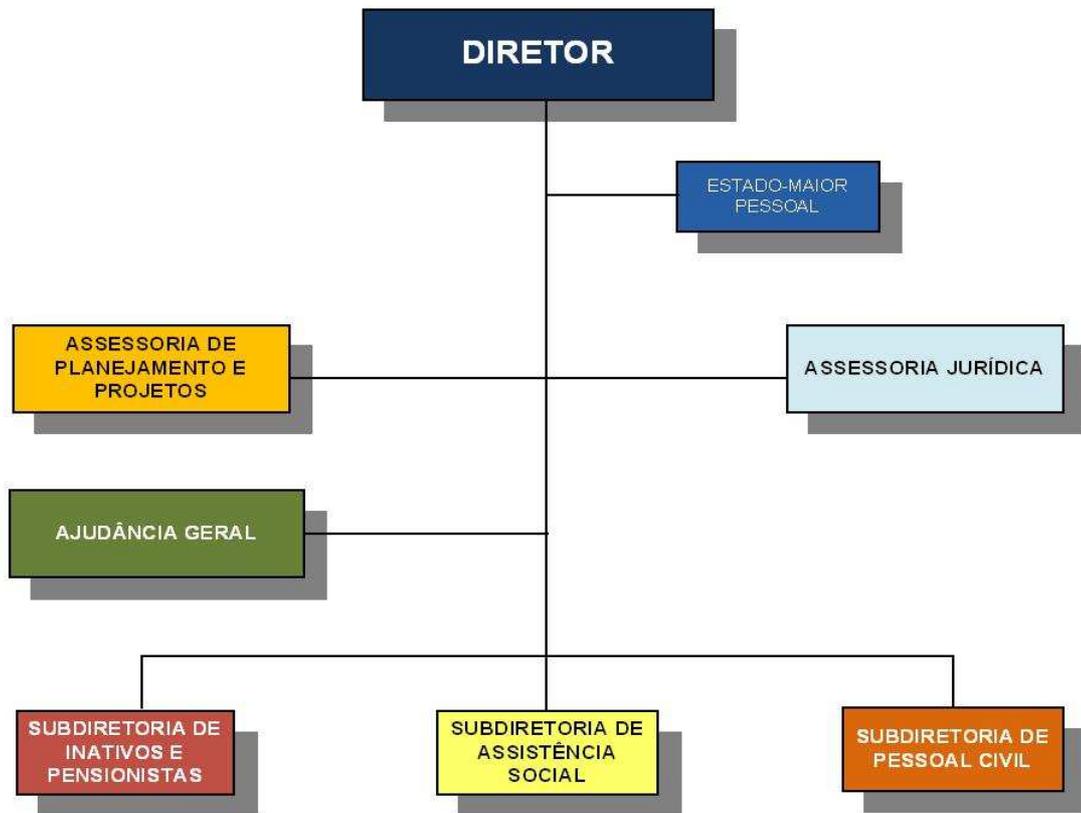


Figura 1 – Estrutura Organizacional da DCIPAS  
Fonte: [www.dcipas.dgp.eb.mil.br/](http://www.dcipas.dgp.eb.mil.br/)

## **5. Metodologia**

Este estudo utilizou-se da metodologia de pesquisa de Clima Organizacional para identificar a percepção dos Servidores Civis da Diretoria de Civis, Inativos, Pensionistas e Assistência Social Ministério da Defesa do Exército Brasileiro, em relação ao ambiente de trabalho. O presente trabalho classifica-se como um estudo de caso descritivo. O estudo de Caso como uma estratégia de pesquisa pode ser utilizada, segundo Roesch (1999), de maneira descritiva, buscando associações entre variáveis. O instrumento de pesquisa foi aplicado pessoalmente aos servidores civis pertencentes ao DCIPAS em duas Unidades Militares do Exército de Santa Maria, no período de fevereiro a abril de 2016. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário que contou com seis variáveis adaptado dos modelos de Sbragia (1983) e Kolb (1978). As variáveis foram: conformismo, processo de comunicação, reconhecimento proporcionado, condições de trabalho, segurança e saúde, valorização profissional, calor e apoio e trabalho em equipe. Os pesquisados posicionaram-se em uma escala do tipo Likert de cinco pontos, onde 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito).

Como população alvo do presente estudo definiu-se todos os 32 Servidores Civis das duas Unidades Militares do Exército objeto da pesquisa. Os questionários foram respondidos por 30 servidores lotados nas duas unidades, ou seja, 93,75% de participação.

Após a aplicação do instrumento de pesquisa realizou-se a tabulação dos dados, com o software SPSS e Excel, verificando entre as informações obtidas nas duas unidades, identificando suas semelhanças, diferenças e oportunidades de melhoria para ambas as Unidades.

## **6. Perfil dos pesquisados**

Na sequência é apresentado o perfil dos colaboradores entrevistados com base nas seguintes características: sexo, faixa etária, estado civil, grau de instrução, tempo de empresa. No que diz respeito à faixa etária dos colaboradores respondentes da pesquisa

observa-se que a maioria é do sexo feminino, correspondendo a 68% e masculino 32%, estes números podem ser visualizados no Gráfico1.

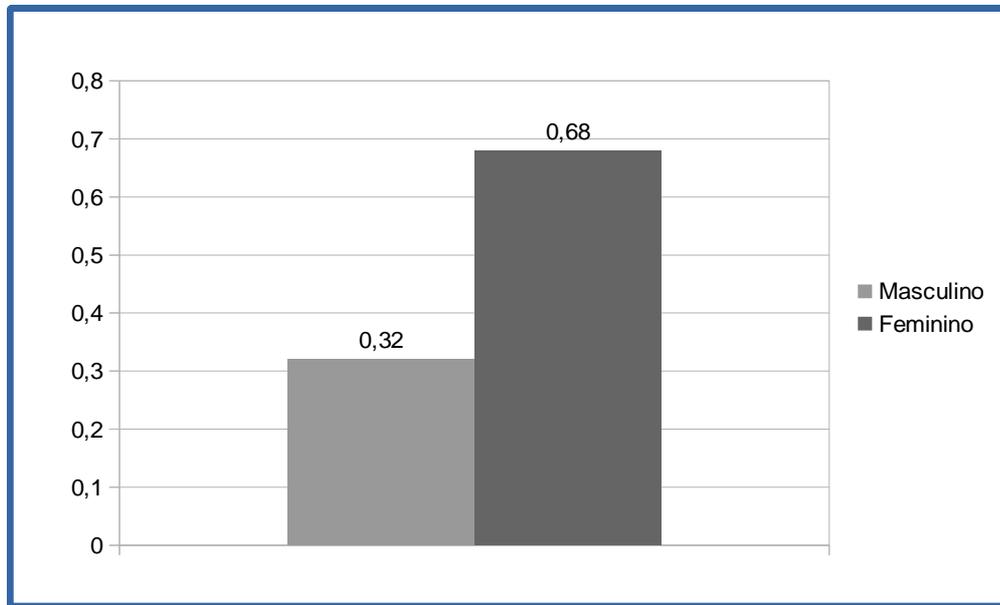


Gráfico 1 – Sexo dos Servidores  
Fonte: Dados Pesquisa

No que se refere à faixa etária dos servidores pode-se observar que 15% dos respondentes apresentam idade entre 40 a 45; 20% de 45 a 55 anos e a maioria acima de 55 anos 65% dos servidores, como pode ser observado no Gráfico 2.

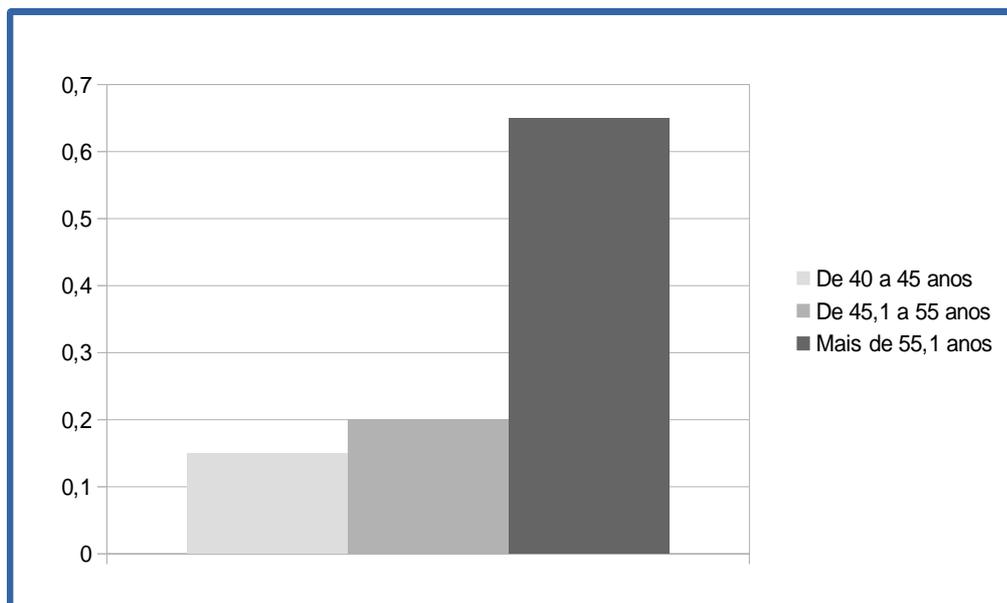


Gráfico 2 – Faixa etária dos servidores  
Fonte: Dados Pesquisa

Quanto ao estado civil dos servidores (Gráfico3), destaca-se que 60% são solteiros, sendo 35% casados, e com 5% possui seu estado civil outros.

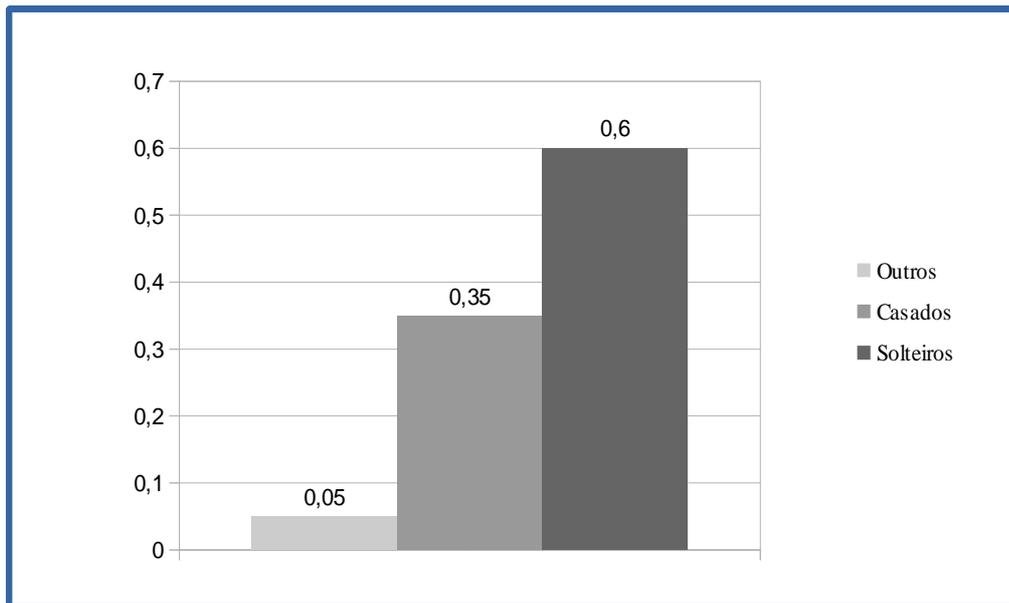


Gráfico 3 – Estado civil dos Servidores  
Fonte: Dados Pesquisa

No Gráfico 4, verifica-se o grau de instrução dos servidores civis pesquisados. Observa-se que grande parte possui apenas o ensino médio completo (71%) e apenas 29% dos pesquisados possui ensino superior completo. Isso pode estar associado ao fato de os servidores já estarem em uma faixa etária mais avançada de idade e também pelo fato de a Organização que não investir na busca de qualificação dos servidores e de seu Plano de Carreira estar estagnado.

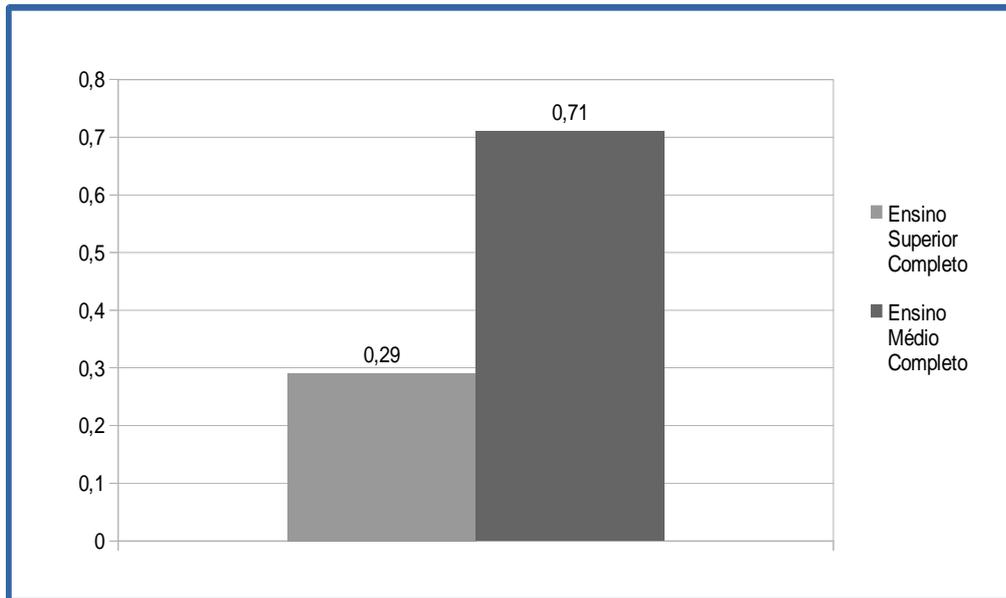


Gráfico 4 – Grau de Instrução dos Servidores  
Fonte: Dados Pesquisa

O Gráfico 5 refere-se ao tempo que os respondentes estão trabalhando na DCIPAS. Observa-se que a maioria está na Organização há mais de 20 anos; 52% dos servidores têm de 20 a 35 anos de Organização e 48% tem mais de 35 anos de funcionalismo público. A falta de uma revisão e mudança no Plano de Carreira destes funcionários civis faz com que muitos façam a opção de ficarem trabalhando por mais tempo por causa do abono permanência.

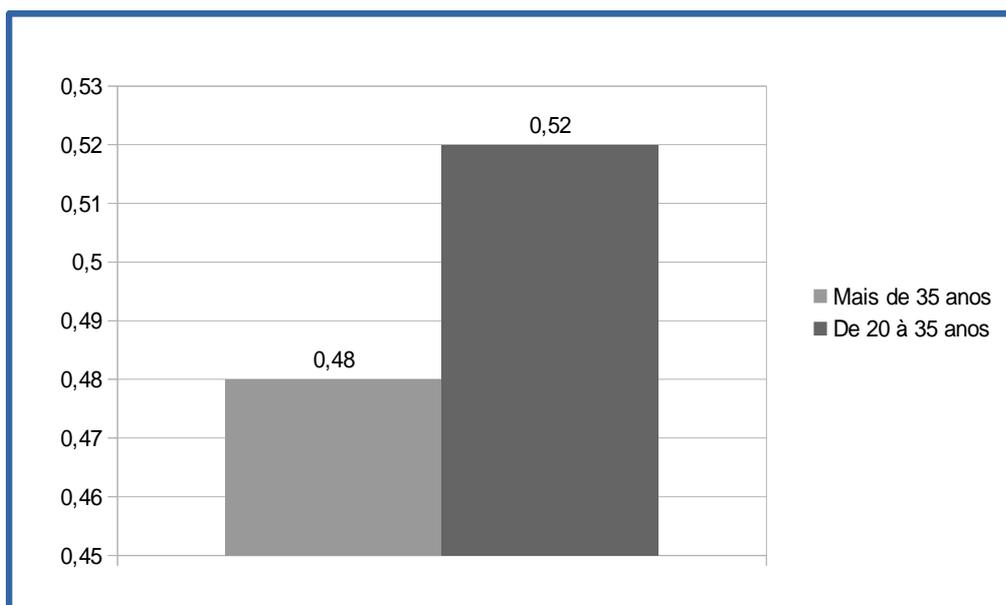


Gráfico 5 – Tempo de empresa dos servidores  
Fonte: Dados Pesquisa

## 7. Análise dos dados da Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de Clima é um trabalho bastante criterioso onde se deve ter bastante cuidado, pois busca detectar a percepção dos seus funcionários em relação a sua Empresa ou Organização que estão inseridos. A pesquisa serve de instrumento gerencial capaz de expor as dificuldades de uma gestão deficiente e as facilidades de uma gestão competente. Por meio das seguintes variáveis pode-se detectar o nível de satisfação dos servidores civis em relação ao seu ambiente de trabalho nas unidades militares pesquisadas, são elas:

- Conformismo;
- Processo de Comunicação;
- Reconhecimento proporcionado;
- Condições de trabalho, segurança e saúde;
- Valorização Profissional;
- Calor, apoio e trabalho em equipe;

As variáveis e respectivas questões estão mensuradas em uma escala de 01 (avaliação mais negativa) a 5 (avaliação mais positiva). Os resultados são apresentados por meio de média aritmética e estabeleceu o seguinte critério: resultado de 1 a 3 deve ser interpretado como Ponto fraco, resultado de 3,1 e 4 como Oportunidades de melhoria e de 4,1 a 5 relativos aos Pontos fortes. Conforme figura abaixo.

Totalmente Insatisfeito	Parcialmente Insatisfeito	Indiferente	Parcialmente Satisfeito	Totalmente Satisfeito
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Pontos Fracos		Oportunidades Melhoria	Pontos Fortes	

Quadro 1 – Modelo de escala dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional  
Fonte: Adaptado Fighera (2008)

## 7.1 Média Geral do Clima Organizacional

Do total de 32 questionários aplicados nas duas unidades do Exército que possuem servidores civis trabalhando, apenas 2 questionários não foram preenchidos, ou seja 93,75% de participação. Assim a partir desses questionários foi criado um banco de dados no SPSS e realizado as médias de cada variável pesquisada. De posse dessas médias, foi possível perceber que algumas variáveis são avaliadas de forma negativa, contribuindo para a baixa da média geral. No gráfico 6 é possível visualizar as variáveis e suas respectivas médias obtidas.

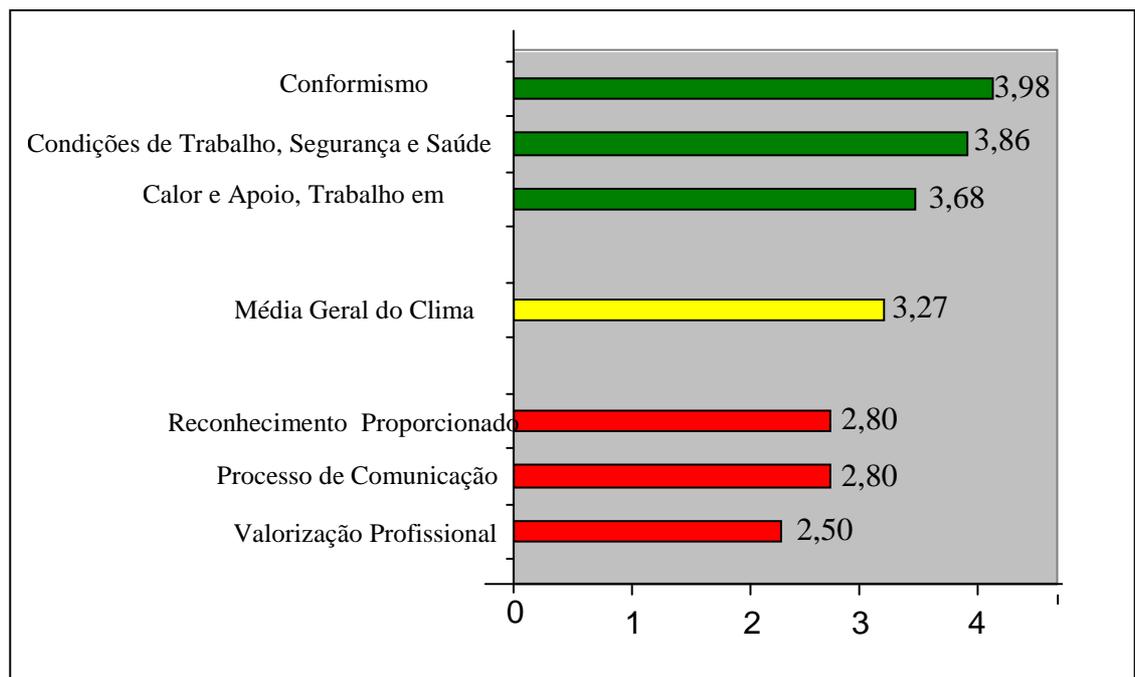


Gráfico 6 - Média Geral do Clima Organizacional das Unidades  
Fonte: Dados Pesquisa

No Gráfico 6 observa-se que a “Valorização Profissional” foi a média mais baixa com 2,5%, sendo um ponto fraco da Organização; a segunda e terceira médias mais baixas são as variáveis “Processo de Comunicação” e “Reconhecimento Proporcionado” com

2,80%. A média geral de 3,27 indica que a melhoria do clima é uma oportunidade para a Organização.

## 8. Variáveis de Clima Organizacional

Nesta etapa são apresentadas as seis variáveis relacionadas ao cotidiano da Organização que são exploradas na Pesquisa de Clima Organizacional, inicialmente realizada sua definição, seguido da apresentação das médias aritméticas de cada item questionado, de gráficos que permitam uma melhor visualização dos resultados e comentários interpretando os índices obtidos.

### a) Conformismo

O conformismo aborda o sentimento que os colaboradores tem em relação às regras, represálias, procedimentos, políticas e práticas da organização, sendo composta por 3 questões como pode ser observado no Quadro 3.

Questão	Descrição	Média
1	Existência de inúmeras regras, regulamentos e normas a serem seguidas pela empresa.	4,54
2	No meu local de trabalho existe liberdade para mudar o modo de trabalhar.	3,2
3	É adotado algum tipo de represálias em relação à forma como o trabalho é executado, gerando insegurança aos colaboradores.	4,20
<b>ESCORE MÉDIO DA VARIÁVEL</b>		<b>3,98</b>

Quadro 2 – Média de cada questão relacionada à “Conformismo”.

Fonte: Dados Pesquisa

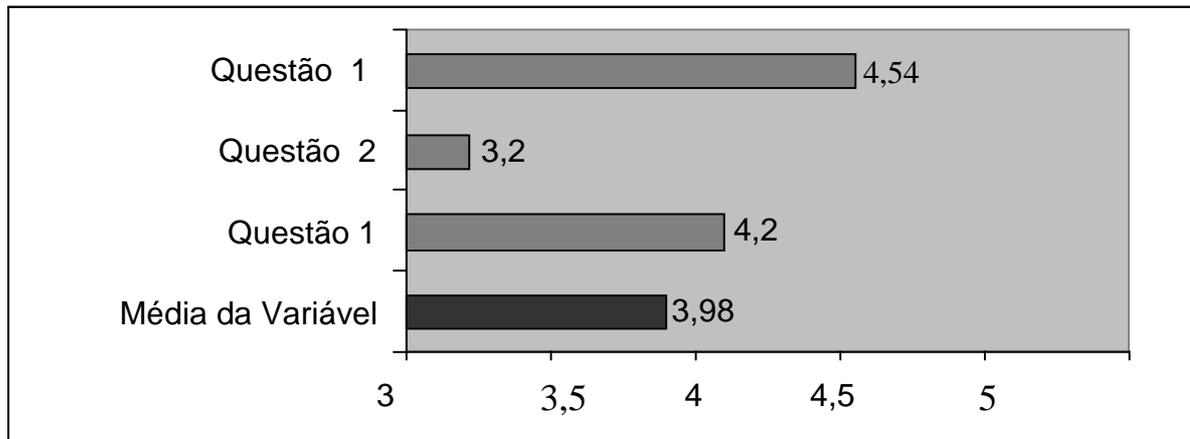


Gráfico 7 – Média das questões referentes à variável “Conformismo”.

Fonte: Dados Pesquisa

Em relação ao conformismo o indicador com menor média foi “No meu local de trabalho existe liberdade para mudar o modo de trabalhar” com média de 3,20 (Quadro 2 e Gráfico 7). A afirmação relativa “Existência de inúmeras regras, regulamentos e normas a serem seguidas pela empresa” foi a média mais alta neste construto, indicando que as regras existentes podem estar contribuindo para o sentimento de pouca liberdade para os funcionários.

#### b) Processo de Comunicação

O processo de comunicação avalia o grau de satisfação com a divulgação dos fatos principais da organização, apontando a satisfação quanto aos canais de comunicação usados. Estão focadas questões referentes à divulgação de informações internas, objetivos e metas.

Questão	Descrição	Média
4	A comunicação é suficientemente rápida e ágil para atender as necessidades do meu trabalho.	2,5
5	Os veículos de comunicação (email, jornais ou revistas internos, murais, intranet, etc...) utilizados pela empresa são adequados.	3,1
6	Tenho conhecimento e recebo informações sobre as metas e objetivos a serem alcançados e sobre o que está ocorrendo na	2,8

	empresa.	
	<b>ESCORE MÉDIO DA VARIÁVEL</b>	<b>2,8</b>

Quadro 3 – Média de cada questão relacionado ao “Processo de Comunicação”  
Fonte: Dados Pesquisa

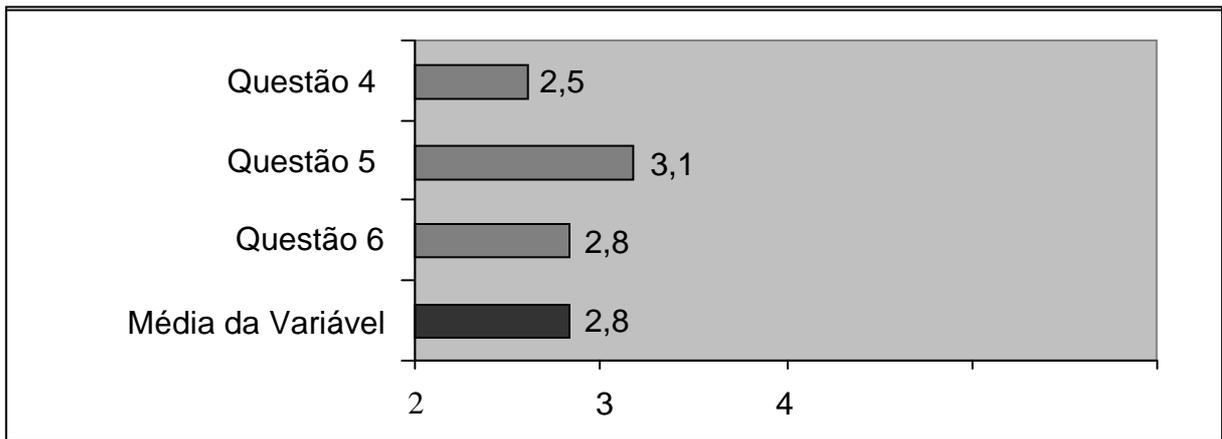


Gráfico 8 – Média das questões referente à variável “Processo de Comunicação”  
Fonte: Dados Pesquisa

A menor média no “Processo de Comunicação” refere-se ao indicador relativo “A comunicação rápida e ágil para atender as necessidades de trabalho”, indicando se tratar de ponto fraco e oportunidades de melhoria (Quadro 3 e Gráfico 8). Verifica-se que todas as questões em sinal de alerta em relação aos níveis estando entre os índices ponto fraco e oportunidades de melhorias.

c) Reconhecimento Proporcionado

Nessa variável descreve-se o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão, relacionado os esforços individuais na busca por resultados, ou até mesmo a remuneração.

Questão	Descrição	Média
7	Recebo elogios do meu superior imediato quando realizo um bom trabalho.	2,8
8	Tenho o reconhecimento, de forma diferenciada, de acordo com a minha contribuição para os resultados da empresa.	2,2

9	Considero que minha remuneração está de acordo com a remuneração praticada pelo mercado.	3,4
<b>ESCORE MÉDIO DA VARIÁVEL</b>		<b>2,80</b>

Quadro 4 – Média de cada questão relacionada à “Reconhecimento Proporcionalizado”

Fonte: Dados Pesquisa

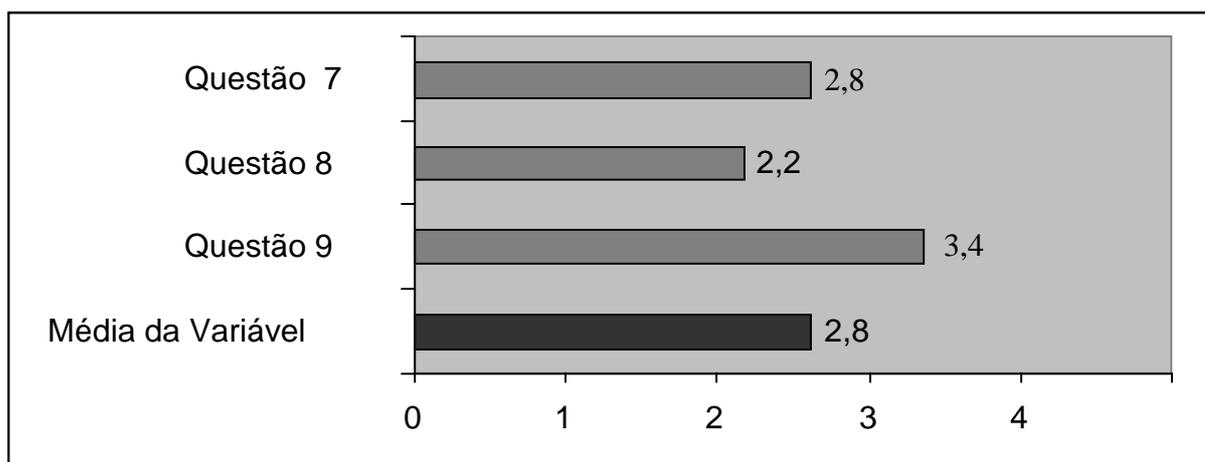


Gráfico 9 – Média das questões referentes à variável “Reconhecimento Proporcionalizado”

Fonte: Dados Pesquisa

A variável “Reconhecimento Proporcionalizado” apresentou um dos índices menos satisfatórios entre as demais variáveis (Quadro 4 e Gráfico 9). O indicador de número 8 que se refere ao “reconhecimento diferenciado com a contribuição para os resultados”, obteve média abaixo da média geral da variável de 2,80, sendo classificada como ponto fraco pelos servidores. A questão de número 7 obteve média de 2,80, o mesmo que a média geral da variável “Reconhecimento Proporcionalizado” classificando-a como ponto fraco. De forma geral para a variável “Reconhecimento Proporcionalizado” todos os indicadores foram considerados como ponto fraco.

#### c) Condições de Trabalho, Segurança e Saúde

Essa variável aborda a identificação do colaborador com aspectos ligados à organização na qual está inserido, focando: a carga horária de trabalho, as condições de trabalho, segurança e saúde.

Questão	Descrição	Média
10	Considero minha carga horária de trabalho adequada para a execução das minhas atividades	4,5
11	Os equipamentos e materiais disponíveis são adequados para a execução do trabalho	3,1
12	As condições de segurança e saúde para execução do meu trabalho são satisfatórias	3,98
<b>ESCORE MÉDIO DA VARIÁVEL</b>		<b>3,86</b>

Quadro 5 – Média de cada questão relacionada à “Condições de Trabalho, Segurança e Saúde”.

Fonte: Dados Pesquisa

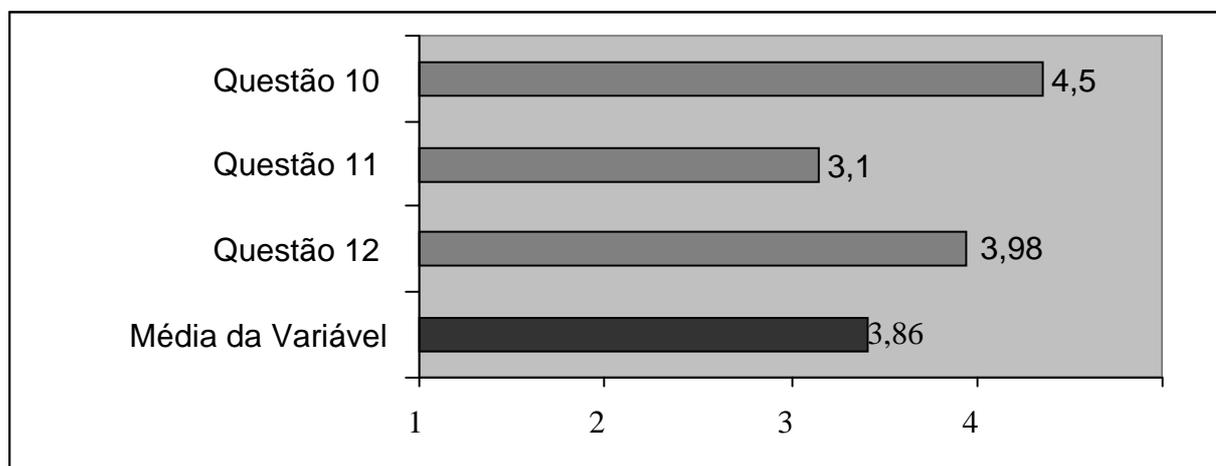


Gráfico 10 - Média das questões referentes à variável "Condições de Trabalho, Segurança e Saúde".

Fonte: Dados Pesquisa

Analisando os resultados obtidos para a variável “Condições de Trabalho, Segurança e Saúde”, é possível afirmar que os índices que se mostraram menos satisfatórios foram: Os equipamentos e materiais disponíveis são adequados para a execução do trabalho e condições de segurança e saúde satisfatórios (Quadro 5 e Gráfico 10). O fator que mais contribuiu para a satisfação geral dos servidores e obtenção de uma média considerada ponto forte foi: carga horária adequada para execução das tarefas com média de 4,5 sendo maior que a média obtida nesta variável de 3,86. Porém, cabe salientar que esta variável apresentou escore superior à Média Geral da Pesquisa de Clima de 3,27 e a maioria das afirmações estão na categoria Oportunidades de Melhoria.

## d) Valorização Profissional

Nessa variável procurou-se avaliar o grau de satisfação do colaborador da empresa em relação a inúmeras questões referentes à: realização profissional, valorização, programas de treinamento.

Questão	Descrição	Média
13	Acredito ter oportunidades de crescimento em termos de carreira na empresa.	2,00
14	A empresa investe em programas de treinamento, desenvolvimento dos seus colaboradores.	3
<b>SCORE MÉDIO DA VARIÁVEL</b>		<b>2,50</b>

Quadro 6 – Média de cada questão relacionada a “Valorização Profissional”

Fonte: Dados Pesquisa

A variável “Valorização Profissional” apresentou o primeiro índice menos satisfatório entre as variáveis 2,50. Sendo, portanto apontado como um ponto fraco.

Nesta variável encontra-se o fator que gerou o segundo menor valor em relação ao nível de satisfação da pesquisa por parte dos colaboradores sendo ela: Oportunidade de crescimento na empresa, questão número 13 com média de 2,0 estando classificada também como ponto fraco. Esta variável deve ser considerada de extrema importância para a organização.

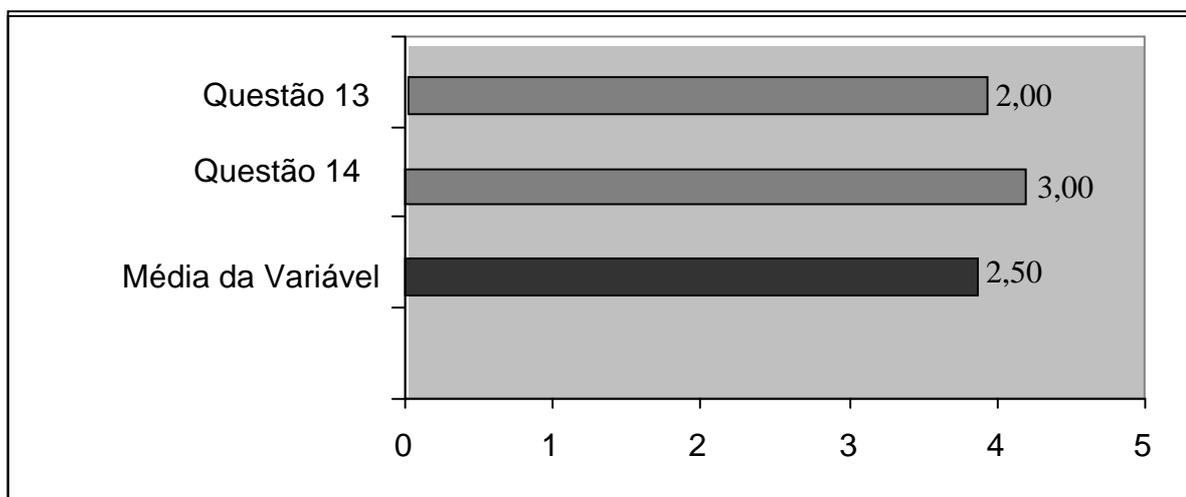


Gráfico 11 – Média das questões referentes à variável “Valorização Profissional”

Fonte: Dados Pesquisa

A variável “Valorização Profissional” apresentou o primeiro índice menos satisfatório entre as variáveis. Sendo, portanto apontado como um ponto fraco (Quadro 6 e Gráfico 11). Nesta variável encontra-se o fator que gerou o segundo menor valor em relação ao nível de satisfação da pesquisa por parte dos colaboradores sendo ela: “Oportunidade de crescimento na empresa”, com média de 2,0 estando classificada também como ponto fraco. Esta variável deve ser considerada de extrema importância para a organização.

e) Calor e Apoio Trabalho em Equipe

Nessa variável avaliou-se o grau de relacionamento, a existência de cooperação, o sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho. Além disso, focou-se o comportamento do grupo com relação ao: trabalho em equipe, ambiente de trabalho e estímulo do superior imediato na integração com o grupo de trabalho.

Questão	Descrição	Média
16	Na minha equipe existe cooperação entre os colegas para o alcance dos resultados.	4,2
17	O ambiente de trabalho na empresa pode ser considerado satisfatório.	4,3
18	Na minha equipe de trabalho existe um bom relacionamento entre os colegas.	2,54
<b>ESCORE MÉDIO DA VARIÁVEL</b>		<b>3.68</b>

Quadro 7 – Média de cada questão relacionada à “Calor e Apoio, Trabalho em Equipe”.

Fonte: Dados Pesquisa

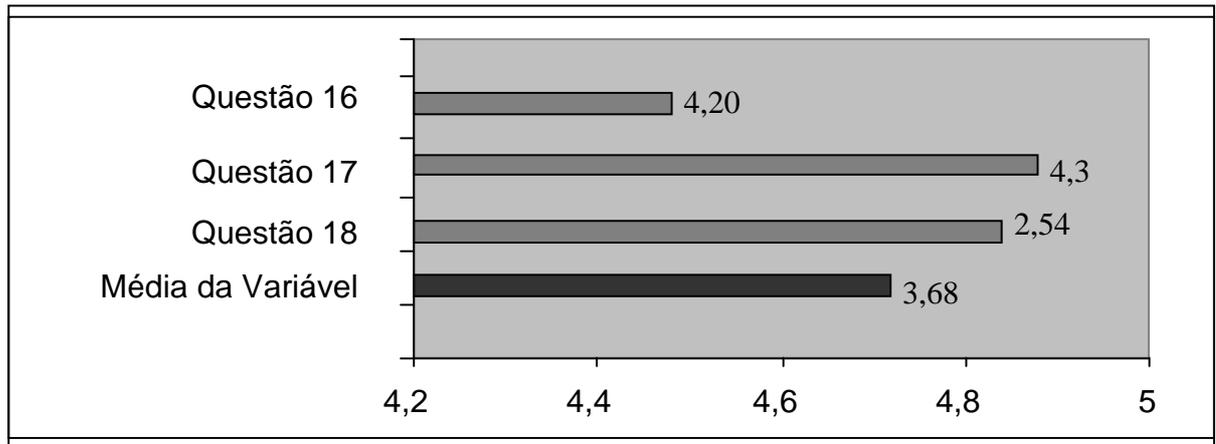


Gráfico 12 – Média das questões referente à variável “Calor e Apoio, Trabalho em Equipe”.  
Fonte: Dados Pesquisa

Em relação aos resultados desta variável, os índices que se mostraram menos satisfatórios foram: “Relacionamento com equipe de trabalho” (Quadro 8 e Gráfico 12). Os fatores que mais contribuíram para a elevação da média foram: “Ambiente de trabalho pode ser considerado satisfatório” e “Na minha equipe de trabalho existe cooperação entre colegas”. Verificou-se que estas questões obtiveram médias acima da média da variável de 3,68. A variável “Calor e Apoio, Trabalho em Equipe” apresentou de forma geral índices considerados satisfatórios, sendo a maioria de pontos fortes. Cabe salientar que esta é a segunda variável melhor avaliada pelos pesquisados.

## 9. Comparação das Médias das variáveis das Unidades Operacionais do Exército Pesquisadas em Santa Maria.

O Quadro 8 apresenta um comparativo das médias obtidas em cada variável e entre as duas unidades pesquisadas.

<b>Variáveis</b>	<b>Média Variáveis da Unidade 1</b>	<b>Média Variáveis da Unidade 2</b>	<b>Média Variáveis das duas unidades</b>
Reconhecimento Proporcional	3,4	2,2	2,80
Valorização Profissional	2,2	2,8	2,50
Conformismo	3,8	4,16	3,98
Processo de Comunicação	3,3	2,80	2,80
Condições de Trabalho, Segurança e Saúde	4,2	3,52	3,86
Calor e Apoio, Trabalho em Equipe	3,6	3,76	3,68
<b>Média Geral das Unidades</b>	<b>3,42</b>	<b>3,21</b>	<b>3,27</b>

Quadro 8 - Comparativo Média Variáveis x Unidades Operacionais 1 e 2 de Santa Maria

Fonte: Dados Pesquisa

## 10. Sugestões e proposições de melhoria

A seguir apresenta-se uma avaliação das variáveis que apresentaram pontos mais relevantes para a pesquisa, sugerindo-se ações para ambas as unidades estudadas, de acordo com Pontos Fortes (médias entre 4,01 e 5), Oportunidades de Melhoria (médias entre 3,01 e 4) e Pontos Fracos (médias entre 1 e 3). É relevante destacar que as sugestões foram feitas baseadas nas pontuações obtidas pelas variáveis existentes e definidas pelas unidades estudadas.

Foram evidenciadas com a aplicação desta pesquisa que as informações obtidas são relevantes para ambas as unidades, principalmente para a melhoria da ação gerencial. Propõe-se que a partir deste estudo que:

- 1) Propõe-se que os fatores sejam discutidos com os gestores e a área de gestão responsável.
- 2) Relatórios sejam divulgados de forma que os dados obtidos possibilitam verificar claramente os pontos fortes, oportunidades de melhoria e pontos fracos.
- 3) A partir das análises dos relatórios cada unidade estabelece um Plano de ação corretiva ou manutenção dos fatores analisados.
- 4) Semestralmente propõe-se um encontro com o Superior, para fazer uma avaliação da execução das ações do Plano, verificando se estão de acordo com o proposto.

## 11. Conclusão

Esta pesquisa permitiu a Organização identificar por meio de dados as diferentes percepções dos seus Servidores em relação ao ambiente de trabalho.

A análise dos resultados nos permite afirmar que entre os Servidores de ambas as unidades pesquisadas existe um clima que esta entre pontos fracos e oportunidades de melhoria, assim sugere-se que a empresa procure criar estratégias para aumentar os níveis de satisfação entre seus servidores, também foi possível identificar os pontos fracos da empresa relacionados ao Processo de Comunicação, Reconhecimento Proporcionado, Valorização Profissional e Calor e Apoio em Equipe estes itens foram avaliados de forma negativa, o que é bastante preocupante e devem ser analisadas pelos gestores de forma que possa servir de subsídio para ações de melhoria para a Organização melhorar seus índices e proporcionar mais satisfação dos seus funcionários. Entre as duas unidades a variável que foi menor avaliada por ambas as unidades foi a Valorização Profissional, os servidores estão desmotivados e acomodados com suas funções e com a falta de perspectiva de crescimento na carreira, devido ao próprio Ministério da Defesa não proporcionar expectativa de futura melhoria principalmente para o Plano de Carreira que estagnou e não teve mudanças ao longo dos últimos anos e isso é visto como um ponto muito negativo para seus funcionários, desmotivando a equipe a buscar qualificação.

Um dos objetivos desta Pesquisa de Clima Organizacional para as Unidades pesquisadas, é para que a mesma obtenha informações que auxilie na implantação de ações de melhoria para que possam motivar seus colaboradores. A Pesquisa de Clima Organizacional é uma valiosa ferramenta de Gestão, pois permitiu a análise interna e até mesmo externa, acompanhando o estado de satisfação e comprometimento dos seus colaboradores com a organização, proporcionando através de estratégias o crescimento e o desenvolvimento dos seus servidores.

Concluindo, vale lembrar que a Pesquisa de Clima Organizacional deve ser feita nas Organizações anualmente, sempre na busca em atender as necessidades de seus servidores, buscando a satisfação dos mesmos no ambiente de trabalho.

## 12. Referências Bibliográficas

BERNARDI, M. A. Empresas onde trabalho é sinônimo de prazer. Guia Exame – As melhores empresas para você trabalhar, 669, p. 8-9. São Paulo: Editora Abril. Agosto, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. Ed. Atlas. 4.ed. São Paulo, 1997.

BORNHOLDT, Wener, Orquestrando empresas vencedoras: guia prático da administração de estratégias e mudanças/Rio de Janeiro: Campus,1997.

CHIAVENATO, Idalberto.Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1993

\_\_\_\_\_.Administração de Recursos Humanos 5.ed São Paulo. Atlas 1998.

\_\_\_\_\_.O Capital Humano das Organizações 8.ed São Paulo. Atlas 2004.

\_\_\_\_\_.Administração Teoria, Processo e Prática. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOLB, D. Rubin. M: Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, Philip. Marketing: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

\_\_\_\_\_. Administração de Marketing: análise, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LANER, Aline S.; CRUZ, João B. Repensando as organizações: da formação à participação/ Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

LUBÍCIBUS, Sérgio. Análise de Balanço. São Paulo: Atlas, 1998.

LUZ, Ricardo, Gestão do Clima Organizacional, Rio de Janeiro: Qualitymark 2003.

LUZ, Ricardo Clima Organizacional. Rio de Janeiro. Qualitymark.1996.

ROESCH, Sylvia M Azevedo, Projetos de Estagio e de Pesquisa em Administração. 2 ed. São Paulo: Atlas,1999.

SBRAGIA. Roberto. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa Revista de Administração. São Paulo, v. 18 n.2.p 30-9, abr/jun. 1983.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de: Clima e Cultura Organizacionais. São Paulo: Edgard Blucher Ltda, 1978.

<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-analise-do-clima-organizacional>