UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Giovani Costa de Oliveira

PESQUISA SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE OS MILITARES DA ADMINISTRAÇÃO DO 3º GACAP - REGIMENTO MALLET

Santa Maria – RS
2012

Giovani Costa de Oliveira

PESQUISA SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE OS MILITARES DA ADMINISTRAÇÃO DO 3º GACAP - REGIMENTO MALLET

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes.

Santa Maria – RS

2012

Giovani Costa de Oliveira

PESQUISA SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE OS MILITARES DA ADMINISTRAÇÃO DO 3º GACAP - REGIMENTO MALLET

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Conceito final: A

Aprovado em 5 de maio de 2012.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos - UFRGS

_____

Prof. Dra. Aurora Carneiro Zen - UFRGS

_____

Orientadora: Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes - UFRGS

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma pesquisa sobre o clima organizacional, que foi realizada junto aos militares que trabalham na administração do 3º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado – Regimento Mallet em Santa Maria. Como forma de se atingir esse objetivo, foi elaborado um questionário, no qual, na sua composição, levou-se em consideração tanto variáveis internas como externas de influência no clima organizacional, baseadas no modelo de Bispo (2006) e no modelo de Kolb et al. (1978). Após a apresentação dos resultados, foram propostas ações específicas para cada grupo de variáveis. Os grupos que dizem respeito à oportunidade de crescimento profissional, reconhecimento e recompensas, padrões e política foram considerados de resultados críticos, merecendo atenção imediata da instituição. Pode-se dizer que esta pesquisa serviu para contribuir para a evolução do conceito de clima organizacional em organizações públicas e, mais especificamente, para a organização em estudo, que passou a dispor de um instrumento de avaliação que ao longo do tempo pode ser reaplicado e/ou aperfeiçoado.

Palavras-chave: clima organizacional. Regimento Mallet. Organizações Públicas.

ABSTRACT

This paper presents research on the organizational climate which was carried out with the military working in the administration of the 3rd Field Artillery Group Self-Propelled – Rules Mallet em Santa Maria. As a way to achieve this goal, a questionnaire was designed, where in its composition, we took into account both internal variables and external influence on organizational climate, based on the model of Bishop (2006) and the model of Kolb et al (1978). After the presentation of the results were proposed specific actions for each group of variables. The groups that relate to the opportunity for professional growth, recognition and rewards, and political patterns of results were considered critical and deserves immediate attention of the institution. You could say that this research has served to contribute to the evolution of the concept of organizational climate in public and more specifically to the organization under study, which now has an assessment tool, which over time can be reapplied and / or improved .

Keywords: organizational climate. Rules Mallet. Public Organizations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: pirâmide das necessidades humanas..... 21
Figura 2: Teoria de Herzberg..... 22
Quadro 1: perfil da teoria X e da teoria Y..... 23
Figura 3: organograma do 3º GACAP – Regimento Mallet..... 27
Quadro 2: legenda de escala..... 35
Quadro 3: idade..... 36
Quadro 4: sexo..... 36
Quadro 5: estado civil..... 36
Quadro 6: tempo de serviço..... 37
Quadro 7: escolaridade..... 37
Quadro 8: renda familiar..... 38
Quadro 9: médias para conformismo..... 39
Quadro 10: comunicação..... 40
Quadro 11: médias para reconhecimento e recompensa..... 41
Quadro 12: médias para padrões..... 43
Quadro 13: médias para condições de trabalho e estrutura..... 44
Quadro 14: médias para responsabilidade..... 45
Quadro 15: médias para oportunidade de crescimento profissional..... 46
Quadro 16: expectativa futura..... 46
Quadro 17: médias para calor humano..... 47
Quadro 18: relacionamento entre círculos..... 48
Quadro 19: médias para liderança..... 49
Quadro 20: médias geral para as variáveis internas..... 49
Quadro 21: médias para convívio familiar..... 50
Quadro 22: médias para situação financeira..... 51
Quadro 23: médias para vida social..... 52
Quadro 24: médias para saúde..... 53
Quadro 25: médias para lazer..... 54
Quadro 26: médias para política..... 54
Quadro 27: média geral para as variáveis externas..... 55

Quadro 28: média ponderada do clima organizacional..... 55
Quadro 29: quadro de ações propostas..... 56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO……..... 9

1.1 PROBLEMA……..... 10

1.2 JUSTIFICATIVA……..... 11

1.3 OBJETIVOS……..... 12

1.3.1 Geral…….……..... 12

1.3.2 Específicos…….……..... 12

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA ……..... **13**

2.1 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS..... 13

2.1.1 Evolução da administração pública..... 14

2.2 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL..... 15

2.2.1 Importância da avaliação do clima organizacional..... 16

2.2.2 Mensuração do clima organizacional..... 16

2.3 MOTIVAÇÃO..... 18

2.3.1 Teoria motivacional de Spitzer..... 19

2.3.2 Teoria motivacional de Maslow..... 20

2.3.3 Teoria motivacional de Herzberg..... 22

2.3.4 Teoria motivacional de McGregor (teoria X e teoria Y)..... 23

2.4 DOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS..... **23**

3 HISTÓRICO DO REGIMENTO MALLET..... 25

3.1 MISSÃO DO REGIMENTO MALLET..... 25

3.2 ORGANOGRAMA DO REGIMENTO MALLET..... 26

3.3 DA HIERARQUIA E DA DISCIPLINA DO SERVIDOR PÚBLICO MILITAR..... 28

3.4 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO REGIME MILITAR..... 28

4 MÉTODOLOGIA DA PESQUISA…..……..... 30

4.1 ABORDAGEM DA PESQUISA..... 30

4.2 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA…….....…. 31

4.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO…….....……. 32

4.4 COLETA DE DADOS…….....…..... 32

4.5 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS. ……..... 33

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS..... 35

5.1 PERFIL DA POPULAÇÃO..... 35
5.2 VARIÁVEIS INTERNAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL..... 38
5.2.1 Conformismo..... 39
5.2.2 Comunicação..... 39
5.2.3 Reconhecimento e recompensas..... 41
5.2.4 Padrões..... 42
5.2.5 Condições de trabalho e estrutura..... 43
5.2.6 Responsabilidade..... 44
5.2.7 Oportunidade de Crescimento Profissional..... 45
5.2.8 Calor Humano, Apoio, Relacionamento Interpessoal e Espírito de Equipe.... 47
5.2.9 Liderança..... 48
5.3 VARIÁVEIS EXTERNAS..... **50**
5.3.1 Convívio Familiar..... 50
5.3.2 Situação Financeira..... 51
5.3.3 Vida Social..... 52
5.3.4 Saúde..... 52
5.3.5 Lazer..... 53
5.3.6 Política..... 54
5.4 ANÁLISE GERAL DO CLIMA ORGANIZACIONAL..... **55**
5.5 SUGESTÕES DE MELHORIAS..... **56**
6 CONCLUSÃO..... 59
REFERÊNCIAS..... 61
ANEXO..... 63

1 INTRODUÇÃO

Os bons resultados de uma organização, pública ou privada, estão diretamente ligados à motivação humana para o trabalho. Um funcionário que desenvolve suas atividades de forma motivada gera benefícios mútuos, boa produtividade e satisfação pessoal. Por outro lado, as consequências da falta de motivação podem ser verificadas nos baixos índices de produtividade. Motivação é um assunto longo e complexo e tem sido investigado com frequência por parte dos que analisam o funcionamento das organizações, bem como daqueles que as administram. A motivação determina o comportamento dos indivíduos e, sem estes, todos os demais recursos de uma organização tornam-se inoperantes ou subutilizados.

A motivação no trabalho está diretamente relacionada ao clima organizacional. Conhecer o clima organizacional possibilita, como primeiro objetivo, proporcionar a análise das relações que a organização tem com seus funcionários, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação dos colaboradores na mesma. A pesquisa de clima gera dados importantíssimos que servem de base para a tomada de decisões dos gestores, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Cavalcanti (2007), a partir da década de 70 os governos passaram a adotar políticas de gestão focando a modernização da administração pública brasileira. Porém, mesmo que haja a melhoria na gestão de pessoas por parte das organizações públicas, o Governo precisa ter em mente que elas só serão efetivas quando os servidores sentirem-se motivados e envolvidos com os novos propósitos da organização. O fortalecimento do compromisso do servidor para com a organização é um fator que eleva a qualidade dos serviços por eles desenvolvidos.

Dentro do tema “motivação dos servidores públicos”, o presente trabalho visa analisar como está o clima organizacional entre os integrantes da área administrativa do 3º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado - Regimento Mallet, localizado em Santa Maria – RS. Trata-se de um quartel do Exército Brasileiro que faz parte do Ministério da Defesa e desenvolve dois tipos de atividades: operacional e administrativa. A parte operacional consiste na preparação de militares para a atuação em tempos de guerra. A parte administrativa é desenvolvida da mesma maneira que qualquer outro órgão público que recebe verbas da União. Todos os créditos recebidos são oriundos do orçamento federal e devem ser aplicados dentro do princípio da eficiência, seguindo toda a legislação orçamentária brasileira.

1.1 PROBLEMA

O Exército Brasileiro está subordinado ao Ministério da Defesa, juntamente com a Marinha e a Aeronáutica. Possui as funções de defender a pátria, garantir os poderes constitucionais, manter a lei e a ordem, participar de operações internacionais e apoiar a política externa do País. Encontra-se dividido em sete comandos de área: Comando Militar do Sudeste, do Sul, do Leste, do Oeste, do Nordeste, do Planalto e Comando Militar da Amazônia. O quartel do 3º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado - Regimento Mallet faz parte do Comando Militar do Sul e conta, aproximadamente, com quinhentos militares.

O Estatuto dos Militares, a Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980, em seu Art. 3º, deixa claro: "Os membros das Forças Armadas, em razão de sua destinação constitucional, formam uma categoria especial de servidores da Pátria e são denominados militares."

Em face das peculiaridades dos trabalhos desenvolvidos, como a defesa da soberania nacional e a preservação do território do país, os integrantes do Exército Brasileiro possuem um regime jurídico diferenciado. Em relação aos direitos de outros funcionários públicos, os militares não têm acesso às seguintes prerrogativas:

a) remuneração do trabalho noturno superior à do diurno;

b) repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos;

c) remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em cinquenta por cento a do normal; e

d) duração do trabalho normal não superior a 8 horas diárias e 44 semanais, podendo haver a compensação de horas.

É importante, também, mencionar que o Regimento Mallet não conta com um quadro de servidores administrativos, sendo que para exercer tais funções são designados militares de carreira com formação militar, divergente daquela que o cargo administrativo requer. Esta situação não é diferente em outros quarteis. Muitas vezes, as atividades administrativas requerem conhecimento e experiência específicos para a função.

Ainda, frequentemente, os militares da área administrativa das organizações militares são empregados na área operacional. Com isso, ocorre o acúmulo de funções não relacionadas entre si e sobrecarga pessoal.

Neste contexto apresentado, o presente trabalho busca responder a seguinte questão: como está o clima organizacional entre os militares da administração do quartel Regimento Mallet?

1.2 JUSTIFICATIVA

A motivação é um tema amplamente discutido e difundido na área de administração de empresas. Porém nos órgãos públicos, não é encontrada com a mesma frequência. Entretanto, não deixa de ser relevante, pois possibilita um melhor entendimento das causas do comportamento dos indivíduos. É uma variável que influi diretamente na produtividade e na qualidade dos serviços realizados. Em razão disto, a análise do clima organizacional é importante para que se possa diagnosticar e promover melhorias nos trabalhos desenvolvidos, independente do tipo e da complexidade da organização.

A realização deste estudo justifica-se pela importância dos recursos humanos na administração de uma organização militar. Com o servidor público militar satisfeito e motivado, as metas e diretrizes da unidade em que trabalha serão atingidas com maior facilidade. Por outro lado, a desmotivação dos funcionários acaba fazendo com que eles realizem apenas o que for estritamente obrigatório. Com isso, não existe a busca pelo aprimoramento dos processos de trabalho nem o interesse pela melhoria profissional pessoal.

Este estudo também busca relacionar o grau de influência que o serviço de escala exerce no estado de ânimo dos militares, pois além de cumprirem o expediente de segunda a sexta, concorrem ao serviço de plantão, no qual trabalham 24 horas ininterruptas. Após este período, não recebem nenhum tipo de descanso e continuam trabalhando mais 8 horas no expediente do dia seguinte. Considerando que podem prestar 2 serviços de escala dentro da mesma semana (incluindo sábado e domingo), às vezes trabalham 76 horas semanais.

A administração pública vem progredindo, buscando novas soluções e aperfeiçoando os processos de trabalho, com ênfase na eficiência e eficácia organizacional. Portanto, é de suma importância que os servidores estejam comprometidos e motivados.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos propostos buscam justificar a solução do problema de pesquisa.

1.3.1 Geral

Analisar o clima organizacional entre os militares da administração do Regimento Mallet em Santa Maria – RS, a fim de propor melhorias na sua área administrativa.

1.3.2 Específicos

a) Coletar dados e traçar um perfil dos militares do setor administrativo do Regimento Mallet;

b) Apresentar o tipo de trabalho desenvolvido pelos militares da administração do Regimento Mallet, considerando o sistema administrativo adotado pela organização;

c) Apontar e examinar as variáveis internas à organização que contribuem para a formação do clima organizacional, destacando e interpretando seus principais resultados;

d) Identificar os fatores individuais externos à organização que estejam influenciando no aspecto motivacional e buscar entender o efeito destes fatores na determinação do clima organizacional; e

e) A partir dos resultados do estudo, propor ações que possam contribuir para a melhoria do clima organizacional e do nível motivacional dos servidores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Aqui serão apresentados conceitos e estudos sobre teorias relacionadas à motivação e clima organizacional, tendo por base autores conhecidos, com a finalidade de auxiliar na compreensão e execução do objetivo geral proposto.

2.1 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Segundo Calixto e Barbosa (2006), as organizações públicas, em geral, possuem características básicas semelhantes, tais como as empresas privadas; porém, diferem no que diz respeito ao forte apego às regras, rotinas e a supervalorização da hierarquia. Ainda, as organizações públicas possuem algumas características que dificultam a implantação dos processos de mudança. São elas:

a) burocratismo - controle de procedimentos em excesso, causando uma administração engessada e desviada dos objetivos da organização e das necessidades da nação;

b) autoritarismo/centralização - verticalização e centralização do processo decisório;

c) aversão aos empreendedores - ausência de comportamento empreendedor;

d) paternalismo - distribuição de cargos e comissões dentro dos interesses dominantes;

e) levar vantagem - constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado;

f) reformismo - desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada.

É importante citar que alguns dos traços e características das organizações públicas apresentadas pelos autores, não se aplicam obrigatoriamente a todas as instituições públicas, não devendo ser, portanto, generalizadas. Existem empresas públicas que estão sendo destaque na mídia e que são conhecidas pela notória qualidade na gestão dos negócios. Pode-se citar como exemplo a PETROBRAS, empresa multinacional líder e única detentora de algumas tecnologias relacionadas à exploração de petróleo em águas ultraprofundas.

2.1.1 Evolução da administração pública

A administração pública apresenta, na sua história, os seguintes modelos: administração pública patrimonialista, administração pública burocrática e, atualmente, administração pública gerencial.

A administração pública patrimonialista é relatada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, do autor Brasil (1995), o qual destaca que o Estado funciona como parte do poder soberano, usado para servir a todos que possuem *status* de nobreza real. Os cargos são objetos de negociação e servem de presente, como forma de retribuir favores. Não existe separação entre o público e o privado. Existe forte presença de corrupção e nepotismo, que são arraigados ao modelo. Esse tipo de administração deixa de existir no momento que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes e o mercado e a sociedade começam a se distinguir do Estado.

A administração pública burocrática, apresentada por Max Weber (2002 *apud* Faller, 2004), é baseada em princípios de formalidade e racionalidade, considerando a relação entre pessoas e recursos um meio de atingir objetivos. Segundo a teoria weberiana, qualquer forma de controle com o objetivo de evitar a corrupção e o nepotismo é válida. Para Weber, as principais características da burocracia são as seguintes: caráter legal das normas, divisão hierárquica, caráter formal da comunicação, impessoalidade das relações humanas, competência técnica, separação entre propriedade e administração, profissionalização e treinamento do funcionário e previsibilidade do funcionamento e do ambiente para todos os membros. A administração pública burocrática clássica apareceu como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.

Conforme Matias (2002), a administração pública gerencial preconiza a reestruturação do estado como tema principal na agenda política internacional, tendo como origem a crise do modelo de Estado pós-guerra dos países desenvolvidos. O modelo anterior era presente em todas as fases da vida do cidadão, contribuindo para o desgaste das relações entre Estado e sociedade civil. A alternativa foi lançada em meados da década de oitenta, baseado em um modelo neoliberal-conservador. Em resumo, o que se pretendia era reduzir o tamanho do Estado e viabilizar o predomínio do mercado.

A nova administração pública, que vem surgindo progressivamente no Brasil, requer uma postura diferente por parte da administração de recursos humanos. Devem ser

contratadas pessoas que passem a contemplar os novos papeis assumidos pelo Estado, além do constante aprimoramento das políticas de serviços públicos e da prestação dos serviços.

2.2 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Tachizawa (2004) clima organizacional consiste no ambiente no qual os colaboradores da organização realizam suas atividades e está fortemente ligado ao grau de motivação e satisfação deles. È influenciado por um arcabouço de costumes e ideias que regem as relações interpessoais, estabelecendo sentimentos de afinidade ou repulsa.

Segundo Luz (2003), o clima organizacional é considerado bom quando se instaura um ambiente agradável, confortável e propício à execução das atividades, prevalecendo as ações positivas, situações de bem-estar e um ambiente motivacional. Este ambiente favorece o comprometimento entre a organização e os funcionários, podendo-se citar como exemplo o trabalhador que sente orgulho de trabalhar nela. Porém, se o clima organizacional é ruim ou prejudicado, muitas variáveis organizacionais afetam de forma negativa o ânimo e a motivação dos funcionários, gerando situações como a discórdia, conflitos, rivalidades, ruídos e assim por diante.

Conhecer o clima organizacional de qualquer empresa/órgão é um fator importante para entender as causas da desmotivação profissional.

Luz (2003) afirma que, para se falar de clima organizacional, é importante entender o que é a cultura organizacional, pois ela influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização, refletindo tanto nos aspectos do cotidiano como nas decisões, atribuições, recompensas, punições, relacionamentos e assim por diante.

A cultura da organização forma a identidade e molda a personalidade e o reconhecimento dos funcionários. As organizações manifestam sua cultura de várias formas, podendo-se citar os códigos de ética, os documentos de princípios, filosofia, visão, missão, valores e até mesmo através de *slogans*, todos absorvidos e aceitos ou não pelos trabalhadores, que passam a expressar também essa cultura e a manifestar seus sentimentos através do comportamento, dos trajes, do corte de cabelo e das formas de tratamento.

Conforme Souza (1978), toda organização manifesta sua cultura através de códigos e símbolos que são enviados durante o dia para os trabalhadores, que acabam por reagir de

forma positiva ou não, alterando ou não seu estado de ânimo, repercutindo diretamente no clima da organização.

2.2.1 Importância da avaliação do clima organizacional

Toda organização, pública ou privada, tem a obrigação de ouvir e avaliar seus funcionários, com o objetivo de proporcionar um bom clima organizacional; ou seja, um ambiente de trabalho que seja saudável e produtivo. A responsabilidade pela avaliação do clima organizacional deve ser da gestão da organização, seja ela representada pelo setor de recursos humanos ou por entidade terceirizada.

Luz (2003) destaca que a avaliação do ambiente de trabalho facilita a detecção de oportunidades de melhorias junto aos clientes internos e aos processos na gestão de recursos humanos. Afirma, ainda, que o desempenho organizacional é extremamente afetado pelo desempenho das pessoas que compõem o quadro da organização; ou seja, se o desempenho dos funcionários for baixo, a organização como um todo terá um resultado fraco.

A análise do clima organizacional servirá para encontrar as deficiências organizacionais e mostrar possíveis soluções, as quais favorecerão uma melhor integração e convergência entre as metas individuais e institucionais. Como consequência, obtém-se um melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal como do organizacional.

2.2.2 Mensuração do clima organizacional

Segundo Rizzatti (1995), para a realização de uma pesquisa de clima organizacional, o pesquisador pode escolher entre duas alternativas; a primeira trata-se da elaboração de uma metodologia de investigação própria e a segunda a adoção de algum modelo ou método já existente e comprovado. A primeira opção é interessante quando existe alguma problemática para estudo totalmente nova, com características próprias e singulares que justifiquem um novo modelamento conceitual.

O modelo de Bispo (2006) dividiu em dois grandes grupos de pesquisa os fatores que podem afetar o estado de ânimo dos trabalhadores, sendo eles internos e externos. Os fatores

internos são aqueles relacionados ao ambiente dentro da organização e, por este motivo, a organização tem o potencial de interferir diretamente sobre eles, tentando aprimorá-los ou moldá-los com o objetivo de extrair melhores resultados para a organização e seus funcionários.

Os fatores externos de influência são aqueles de origem externa à empresa, mas que em maior ou menor grau de influência tem seus efeitos verificados nos atos dos funcionários. Os fatores externos de influência podem atuar de forma direta no clima organizacional entre os funcionários e, por isso, não podem ser desprezados. O autor acredita que se a organização não puder atuar diretamente sobre eles, pode passar a atuar sobre seus efeitos nos funcionários.

Fatores internos de influência:

a) ambiente de trabalho - determina o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, o que é muito importante para realização das atividades individuais e coletivas;

b) assistência aos funcionários - estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;

c) burocracia - avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;

d) cultura organizacional - estuda as interferências das tradições, práticas e costumes sobre os funcionários e suas atividades;

e) estrutura organizacional - analisa o estado de relacionamento e de preparação dos elementos que integram esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;

f) nível sociocultural - procura verificar se os níveis intelectuais e socioculturais dos trabalhadores estão em conformidade com as reais necessidades da organização;

g) incentivos profissionais - determinam o reconhecimento profissional dos funcionários;

h) remuneração - verifica se esta está de acordo com as atividades prestadas à organização;

i) segurança profissional - analisa o risco de demissão sem motivo percebida pelos funcionários;

j) transporte casa/trabalho e trabalho/casa - mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção dos funcionários; e

l) vida profissional - estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a organização, tentando medir o nível de seu orgulho profissional.

Fatores externos de influência:

a) convivência familiar - procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item importante para uma boa produtividade no trabalho;

b) férias e lazer - também são necessários para garantir uma boa produtividade;

c) investimentos e despesas familiares - procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;

d) política e economia - tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários;

e) saúde - avalia a opinião do próprio funcionário sobre sua saúde física e mental, sendo este um item importante e de difícil observação;

f) segurança Pública - avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;

g) situação financeira - consiste na avaliação de como está a situação financeira dos funcionários; e

h) vida social - avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

Kolb et al. (1978), baseado na proposta de Litwin & Stringer para o estudo do clima organizacional e nos motivos sociais básicos de McClelland, desenvolveram um novo modelo com o intuito de identificar e analisar o clima organizacional de diferentes organizações. As variáveis do modelo são as seguintes: conformismo, clareza organizacional, calor humano e apoio, liderança, responsabilidade, padrões e recompensas.

2.3 MOTIVAÇÃO

Apesar das diversas ferramentas materiais de uma organização, elas não funcionam sem a atuação do homem. Considerando a importância das pessoas para seus locais de trabalho, a motivação passa a ser uma ferramenta importante para o sucesso organizacional, pois influencia significativamente o desempenho dos trabalhadores de todos os níveis.

O assunto motivação é amplamente abordado na literatura administrativa e possui vários conceitos e teorias.

Robbins (2004) define motivação como sendo o elemento responsável pela quantidade dos esforços de um indivíduo para atingir seus objetivos.

Para Bergamini (1997), a motivação é algo íntimo de alguém, sendo um aspecto comportamental exclusivo do indivíduo; está ligada à importância que cada um atribui ao seu trabalho e ao seu referencial de identidade e autoestima.

Portanto, de modo geral, motivação consiste no desejo que um indivíduo tem de alcançar algo e, apesar de ser individual, pode ser influenciada por fatores externos.

Um dos problemas persistentes e que causa preocupações aos administradores consiste em saber como influenciar o desempenho daqueles que trabalham para eles, perguntando-se o porquê de alguns empregados terem melhor desempenho do que outros. Conhecer os fatores de motivação de seus colaboradores ajuda os gestores na interpretação de suas atitudes e permite a escolha das melhores decisões, contribuindo, assim, com a manutenção do melhor nível motivacional.

Considerando que ninguém consegue motivar alguém, pois a motivação está no interior de cada um, segundo Bergamini (1997), é possível manter pessoas motivadas conhecendo suas necessidades individuais e lhes oferecendo fatores de satisfação de acordo com essas necessidades. Portanto, a preocupação da administração não deve se restringir em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas, também, oferecer um ambiente de trabalho no qual se mantenha um bom nível motivacional.

Ainda, de acordo com Bergamini (1997), a aplicação de punições já foi uma das principais maneiras de motivar, mas isso antes da Revolução Industrial. Atualmente, conhecendo-se os diversos conceitos de motivação, não é mais cabível considerar a punição como uma ferramenta de motivação. Nesse sentido, vários autores possuem suas teorias.

2.3.1 Teoria motivacional de Spitzer

Segundo Spitzer (1997, p.38):

> Existem oito grandes desejos humanos, cada um com potencial para liberar enormes quantidades de força motivacional. Quando esses desejos podem ser exprimidos, gera-se grande motivação. Quando são bloqueados, o resultado inevitável é a raiva e a frustração.

Na concepção de Spitzer (1997), apresenta-se, a seguir, os 8 desejos capazes de motivar as pessoas.

- Desejo de atividade: é a busca inata dos indivíduos em direção à estimulação, à

atividade. Reflete uma postura contrária à passividade;

- Desejo de propriedade: refere-se tanto à propriedade material (aquisição e coleção de bens) quanto à propriedade psicológica (proteção de ideias, por exemplo);

- Desejo de poder: consiste na vontade das pessoas de fazer escolhas, de controlar a si próprias;

- Desejo de afiliação: como seres sociais, os indivíduos têm um desejo profundo de interagir, de ter contato social com outras pessoas;

- Desejo de competência: relaciona-se com a autoestima, com a percepção de si próprio.

- Desejo de realização: vincula-se ao sucesso pessoal que as pessoas buscam, a partir de suas próprias concepções de sucesso;

- Desejo de reconhecimento: consiste em querer ser apreciado, ser positivamente reconhecido por seus atos. Pode variar de um simples obrigado a recompensas financeiras; e

- Desejo de significado: importância e razão da própria vida. É um tipo de missão que vai além do significado da sobrevivência.

2.3.2 Teoria motivacional de Maslow

Maslow (1954 *apud* Fleury, 2002) apresenta a teoria na qual as necessidades humanas são distribuídas dentro de uma hierarquia de importância, organizada em cinco níveis. Quando uma necessidade é satisfeita, as pessoas passam a buscar a satisfação do próximo nível. Alguns estudos sobre a teoria de Maslow concluem que um trabalhador de nível mais baixo preocupa-se mais com as necessidades de menor hierarquia, enquanto um trabalhador de nível mais alto preocupa-se com as necessidades de maior hierarquia. A hierarquia apresentada pelo autor é composta pelos seguintes níveis de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização.

Figura 1: pirâmide das necessidades humanas, segundo Maslow.

Fonte: Sandro Trescastro Bergue, Comportamento organizacional, UAB: Capes, 2010.

Em relação a teoria de Maslow, Morgan (1996) sugere algumas ações, dentro de cada nível, que podem ser tomadas pelos administradores, no sentido de aumentar a motivação dos colaboradores:

- Autorrealização: estimular o comprometimento e tornar o trabalho uma dimensão importante na vida do empregado;

- Autoestima: redesenhar/criar cargos que permitam a realização profissional, autonomia e responsabilidade; desenvolvimento de um trabalho que valorize a identidade dos trabalhadores;

- Sociais: estímulos à interação com os colegas no trabalho; criação de atividades sociais, esportivas e reuniões que ocorram fora da organização;

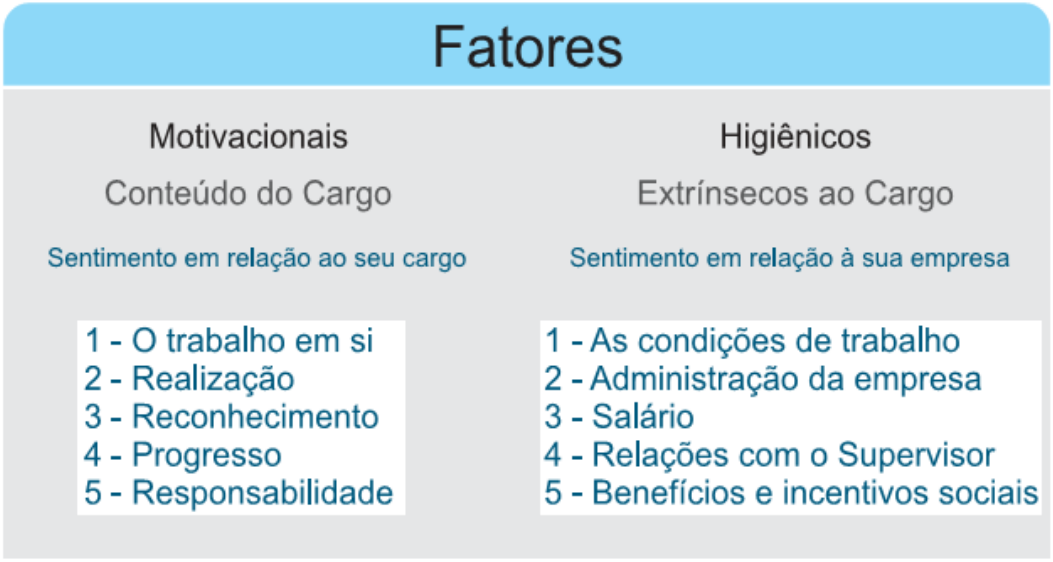
- Segurança: adoção/criação de planos de saúde e planos de aposentadoria; criação de medidas de segurança no trabalho; estabelecimento e divulgação do plano de carreira;

- Fisiológicas: bons salários e benefícios; estabelecimento de segurança e condições agradáveis no trabalho.

2.3.3 Teoria motivacional de Herzberg

Herzberg (1973 *apud* Berguer, 2010) apresenta a teoria dos dois fatores, na qual as causas motivacionais estão ligadas às características do cargo (fatores intrínsecos), enquanto o ambiente em que o cargo está inserido apenas garante que o trabalhador não se sinta insatisfeito (fatores extrínsecos).

Figura 2: Teoria de Herzberg.



Fonte: Sandro Trescastro Bergue, Comportamento organizacional, UAB: Capes, 2010.

Para tomar as melhores decisões, é importante que o administrador saiba diferenciar e diagnosticar os fatores, sejam eles intrínsecos ou extrínsecos ao cargo. Herzberg ainda elenca três ações que possuem o objetivo de aumentar o nível motivacional dos trabalhadores: rotação de cargos, ampliação de tarefas e enriquecimento de cargos.

A rotação de cargos consiste em trocar o funcionário de posto de atuação dentro das limitações legais e de competências existentes. Essas mudanças impõem novos objetivos e obstáculos, que possibilitam ao trabalhador explorar sua capacidade laborativa.

A ampliação de tarefas busca tornar o cargo dotado de atividades equacionadas com a qualificação e realização profissional do seu ocupante.

Por fim, o enriquecimento de cargos caracteriza-se pela adição de responsabilidade ao cargo. Com isso, o funcionário tem um envolvimento maior com suas tarefas e acaba se sentindo mais útil.

2.3.4 Teoria motivacional de McGregor (teoria X e teoria Y)

Gil (2001) apresenta a teoria definida por McGregor (teoria de gerenciamento X e teoria Y), duas visões diferentes sobre motivação. Na teoria X, os gestores acreditam que as pessoas não gostam de trabalhar; sendo assim, seus colaboradores somente desenvolvem suas atividades através de recompensas e atos disciplinares. A teoria Y admite que os colaboradores realizam suas tarefas com satisfação e procuram os melhores resultados. Gil (2001) afirma, ainda, que grande parte dos gestores possuem características de ambas as teorias (X e Y).

Quadro 1: perfil da teoria X e da teoria Y.

Teoria X	Teoria Y
O gestor considera que a equipe só produz se for controlada.	Qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada.
Ás vezes, é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para servir de exemplo aos demais.	De modo geral, os funcionários são merecedores de confiança.
Para manter o comando, é preciso distanciar-se da equipe.	Em algumas ocasiões, os subordinados podem conduzir reuniões.
A maioria dos colaboradores não tem ambição e precisa de um empurrão.	Seus empregados são capazes de se autocontrolarem
As decisões mais importantes devem ser tomadas pelo gestor, sem a participação dos demais.	Sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.

Fonte: adaptado de GIL (2001).

De modo geral, parece que a teoria Y é a melhor e deve ser aplicada sempre. Porém, é importante que os gestores conheçam as características individuais de seus subordinados para saber como tentar motivá-los. Em algumas situações, pode ocorrer a necessidade de um comportamento mais disciplinar e controlador com alguns dos colaboradores.

2.4 DOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Segundo Likert (1979), os sistemas administrativos podem ser divididos da seguinte forma:

- Autoritário forte: autocrático, coercitivo e altamente arbitrário, controlando rigidamente tudo que ocorre dentro da organização. É considerado o sistema mais duro e

fechado existente, tornando o nível institucional sobrecarregado com a tarefa decisorial;

- Autoritário benévolo: sistema administrativo autoritário com atenuada variação, se comparado ao sistema anterior; ou seja, é um sistema autoritário forte, porém menos rígido;

- Consultivo: é um sistema mais participativo do que autocrático e impositivo, representando um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional;

- Participativo: é o sistema administrativo democrático por excelência. É o mais aberto de todos os sistemas descritos por Likert.

Os funcionários públicos militares, público de pesquisa deste trabalho, são submetidos ao sistema autoritário forte, independente da função que executam dentro da organização.

3 HISTÓRICO DO REGIMENTO MALLET

O 3º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado - Regimento Mallet é a Unidade de Artilharia mais antiga do Exército Brasileiro. Foi criada em 4 de maio de 1831, com a denominação de Corpo de Artilharia a Cavalo. Instalou-se, inicialmente, em Rio Pardo, na então Província do Rio Grande de São Pedro. Na Revolução Farroupilha, entre 1835 e 1845, foi empregada, inicialmente, ao lado dos Farroupilhas e, posteriormente, ao lado do Exército Imperial, defendendo as cidades de Porto Alegre, Rio Grande e São José do Norte. Em 1847, foi transferida para São Gabriel e, em 1851, recebeu o nome de 1º Regimento de Artilharia a Cavalo. Em 1865, a Unidade marchou contra Solano Lopez, na Guerra da Tríplice Aliança. Participou de quase todos os combates, do cerco de Uruguaiana à Campanha das Cordilheiras. Em 1919, passou a chamar-se 5º Regimento de Artilharia Montada e, em 1925, mudou de sede, instalando-se definitivamente em Santa Maria. Em outubro do ano de 1943, cinquenta e quatro militares partiram para o Rio de Janeiro, então Capital Federal, para integrar a Força Expedicionária Brasileira (FEB), que seguiu posteriormente para o Teatro de Operações da Europa, durante a 2ª Guerra Mundial. A partir de 28 de dezembro de 1971, a Unidade passou por nova transformação e passou a chamar-se 3º GACAP - "Grupo Mallet", em virtude do recebimento dos obuseiros M108 105 mm Autopropulsados. Em 1982, recebeu a sua atual denominação de "Regimento Mallet".

3.1 MISSÃO DO REGIMENTO MALLET

O Regimento Mallet possui as seguintes missões:

a) prestar apoio operacional às ações de manobras da 6ª Brigada de Infantaria Blindada, organização do Exército a qual é diretamente subordinado; e

b) quando acionado pelas autoridades constituídas competentes e através ordem do Comandante do Exército, realizar Operações de Garantia da Lei e da Ordem.

Para cumprir suas missões, conta com um efetivo de, aproximadamente, 500 militares, sendo 50 Oficiais, 150 Subtenentes/Sargentos e 300 Cabos/Soldados. Esses números estão em constante mudança devido às transferências, incorporações e desincorporações de militares. Anualmente, são incorporados, em média, 220 recrutas, que passam a receber instruções,

alojamento, alimentação e equipamentos enquanto durar o serviço militar obrigatório.

Aproximadamente, 85% dos militares do Grupo trabalham na área operacional, ou seja, ministram instruções, participam de treinamentos físicos, realizam tiros, organizam marchas, participam de cursos, etc. Para que esses militares possam desenvolver suas atividades sem interrupções, é necessário um amplo trabalho de logística por parte dos integrantes da administração do quartel. Em média, 15% dos militares formam o quadro administrativo da Unidade e, geralmente, a formação deles é voltada à área operacional e não administrativa.

O quartel possui autonomia administrativa, ou seja, recebe recursos da União através de notas de crédito para manter suas atividades. A boa e regular aplicação desses recursos é julgada, anualmente, pelo Tribunal de Contas da União. O Comandante da Organização, normalmente, acumula a função de Ordenador de Despesas.

Os integrantes da administração possuem, entre outras, as seguintes atribuições:

a) manter o suprimento de materiais em ordem;

b) realizar o pagamento dos salários e demais direitos;

c) controlar os estoques;

d) fazer as previsões/confecções de alimentação;

e) manter o controle patrimonial do órgão;

f) realizar licitações;

g) empenhar, liquidar e pagar créditos recebidos;

h) celebrar e fiscalizar contratos;

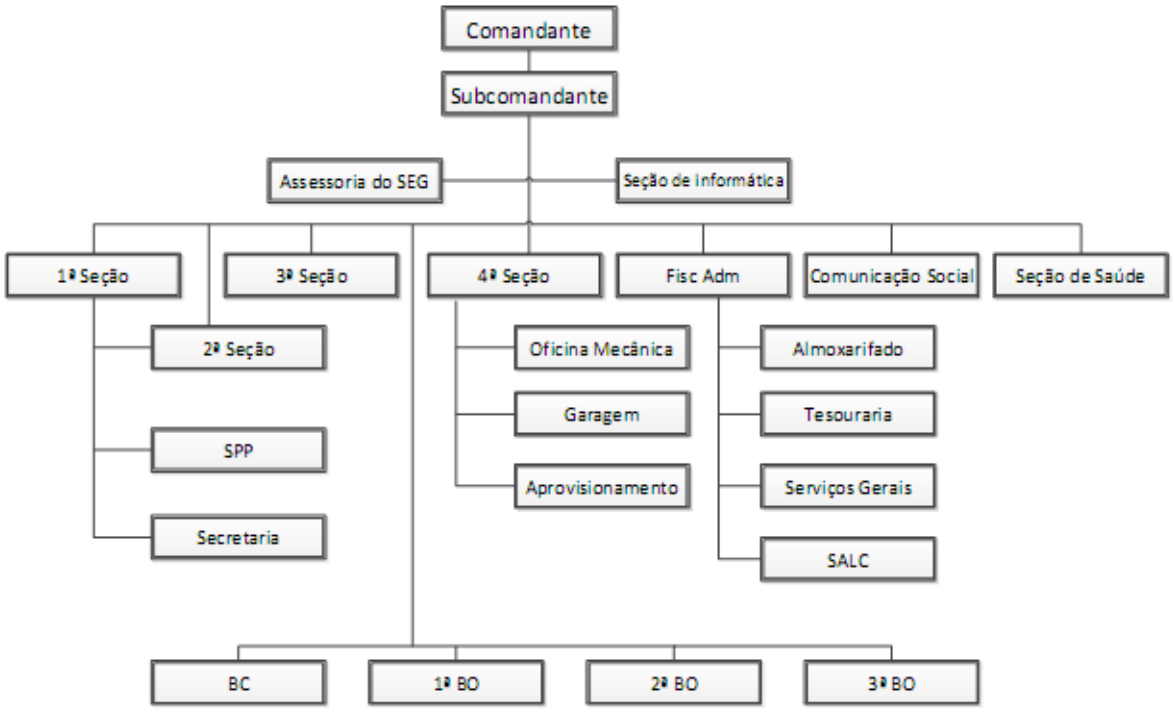
i) manter o controle do efetivo;

j) confeccionar e arquivar diversos tipos de documentos administrativos da organização, etc.

3.2 ORGANOGRAMA DO REGIMENTO MALLET

O Regimento Mallet está organizado de forma que possa desempenhar suas atividades administrativas e operacionais simultaneamente.

Figura 3: organograma do 3º GACAP – Regimento Mallet.



Fonte: elaborado pelo autor.

- Comandante: é o Ordenador de Despesas do grupo;

- Subcomandante: é o substituto e auxiliar do Comandante;

- SEG (Seção de Excelência Gerencial): responsável pelos programas de qualidade total;

- Seção de Informática: encarregada da manutenção da rede computacional e dos serviços de *software* e *hardware*;

- 1ª Seção: área dos recursos humanos;

- 2ª Seção: controle de assuntos sigilosos e de segurança;

- 3ª Seção: encarregada do planejamento de instruções;

- 4ª Seção: responsável pela logística de material da Organização;

- Fisc. Adm. (Fiscalização Administrativa): realiza o controle interno da administração;

- Comunicação Social: responsável pelas relações públicas;

- Seção de Saúde: possui um posto médico e um gabinete odontológico;

- Secretaria: responsável pelo trâmite de documentos do Grupo;

- SPP: Setor de Pagamento de Pessoal;

- Oficina Mecânica: realiza a manutenção de viaturas e o controle do estoque de peças automotivas;

- Garagem: responsável pelo controle de entradas e saídas de viaturas militares;

- Aprovisionamento: confecção e estocagem de gêneros alimentícios;

- Almoxarifado: responsável pelas requisições para compras e estocagem do material para o expediente da Unidade;

- Tesouraria: realiza o pagamento dos fornecedores;

- Serviços Gerais: pelotão de obras da Organização;

- SALC: Seção de Aquisições, Licitações e Contratos;

- BC (Bateria de Comando): encarregada das comunicações da parte operacional;

- BO (Bateria de Obuses): encarregada da parte operacional da Organização.

3.3 DA HIERARQUIA E DA DISCIPLINA DO SERVIDOR PÚBLICO MILITAR

O Estatuto dos Militares, Lei n° 6.880, de 9 de dezembro de 1980, dispõe o seguinte:

> Art. 14. A hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas. A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico.
> § 1º A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antiguidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade.
> § 2º Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.
> § 3º A disciplina e o respeito à hierarquia devem ser mantidos em todas as circunstâncias da vida entre militares da ativa, da reserva remunerada e reformados.

O funcionário público militar atua numa instituição em que predomina o autoritarismo. As decisões são concentradas nos comandantes das organizações e não existe a participação do subordinado no processo de tomada de decisões. Este último está limitado a fornecer informações para seu superior imediato.

3.4 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO REGIME MILITAR

- Forte apego às regras, rotinas e a supervalorização da hierarquia;

- Controle excessivo de procedimentos administrativos;

- Verticalização e centralização do processo decisório;

- Ausência de comportamento empreendedor;

- Formalidade e racionalidade na relação entre pessoas;

- Divisão hierárquica, caráter formal da comunicação e impessoalidade das relações humanas;

- Competência técnica, profissionalização e treinamento dos militares;

- Previsibilidade do funcionamento e do ambiente para todos os membros da organização;

- Forte cultura organizacional, que se manifesta através de documentos, visão, valores, *slogans*, uniformes, padronização do corte de cabelo e das formas de tratamento;

- Grande rotação de cargos, devido às movimentações de pessoal;

- Forte controle da equipe de trabalho;

- Punições disciplinares e até mesmo demissões, como forma de exemplo aos demais militares;

- Concepção de que para manter o comando é preciso distanciar-se do subordinado;

- As decisões importantes são tomadas pelo gestor, sem a participação dos demais;

- Forte presença de autoritarismo.

Cabe ressaltar que a hierarquia e a disciplina são consideradas as bases das instituições militares e, apesar de todas as formalidades existentes, a educação e a camaradagem entre os militares constituem partes da cultura organizacional.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para o desenvolvimento de uma pesquisa científica, é importante a existência de uma metodologia que sirva como parâmetro a ser seguido, de forma a facilitar o cumprimento dos objetivos propostos. A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos do presente trabalho, no qual se evidencia a caracterização da pesquisa, definição da população, coleta e análise dos dados.

4.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Inicialmente, dentro do tema proposto, foi realizada a formulação do problema e definição dos objetivos, o que permite que um projeto possa ser elaborado. Segundo Gil (1996, p. 29):

> Formular um problema científico não constitui tarefa fácil. Para alguns, isto implica mesmo o exercício de certa capacidade que não é muito comum nos seres humanos. Todavia, não há como deixar de reconhecer que o treinamento desempenha papel fundamental nesse processo.

Basicamente, o trabalho foi desenvolvido em três fases:

- 1ª Fase: revisão da literatura relacionada ao tema. Esta fase baseia-se na pesquisa bibliográfica. Para Silva (2003), um importante passo consiste em selecionar o material para leitura e organização dos estudos. Com isso, o trabalho obteve uma base sustentável durante a sua confecção. Em conformidade com esta ideia, procurou-se encontrar as teorias sobre motivação, sistemas administrativos, clima organizacional, legislação específica dos militares e assim por diante.

- 2ª Fase: elaboração e aplicação de questionários aos servidores militares do setor administrativo. Esta é uma técnica de estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso consiste em uma investigação empírica e engloba um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

- 3ª Fase: análise dos questionamentos aplicados e exposição de ideias. Nesta fase, os resultados obtidos foram confrontados com as teorias estudadas. Com isso, foi possível obter conclusões e soluções para o problema de pesquisa.

4.2 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Quanto à forma de abordagem, esta classifica-se em pesquisa quantitativa e qualitativa. É quantitativa porque utiliza questionários e aspectos estatísticos para traduzir opiniões e informações. Lima (2004, p.36) cita que o "[...] questionário corresponde a uma técnica de coleta de dados utilizados em pesquisa de campo de caráter quantitativo". É qualitativa devido à interpretação das informações obtidas pelas opiniões pesquisadas. Goldenberg (2007, p. 63) define:

> A pesquisa qualitativa é útil para identificar conceitos e variáveis relevantes de situações que não podem ser estudadas quantitativamente. […] Também é evidente o valor da pesquisa qualitativa para estudar questões difíceis de quantificar, como sentimentos, motivações, crenças e atitudes individuais.

Procedimentos técnicos adotados:

a) pesquisa bibliográfica - utilização de materiais já publicados, como livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na internet;

b) levantamento - quando a pesquisa envolve interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer; e

c) estudo de caso - conforme Gil (1996), é o método indicado para o estudo de um caso específico que se considera típico ou ideal para explicar certa situação, pois permite tratar um problema com maior profundidade e possibilita maior integração de dados. O estudo de caso apresenta a ideia que a análise de uma unidade pode facilitar a compreensão do todo ou, pelo menos, estabelecer bases para uma futura investigação.

4.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO

Para Richardson (1999, p. 157), a população "[...] é o conjunto de elementos que possuem determinadas características [...]", enquanto a amostra, o autor (1999, p. 158) define como sendo "[...] qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população".

A população da pesquisa foram os 75 (setenta e cinco) militares da administração do quartel Regimento Mallet. A amostra pesquisada foi constituída por 53 (cinquenta e três) desses militares, distribuídos nas seguintes seções: Almoxarifado, Tesouraria, Fiscalização Administrativa, Seção de Aquisições e Contratos, Seção de Saúde, Relações Públicas, Secretaria, Recursos Humanos, Conformidade de Registro de Gestão e Setor de Pagamento de Pessoal.

A escolha dessa organização deu-se em função de diversos fatores já descritos na justificativa, sendo que a opção de trabalhar com o efetivo da área administrativa deve-se ao fato de que são eles os responsáveis pela logística e pela gestão dos recursos humanos. Os militares da área operacional, por desenvolverem tarefas completamente diferentes, não fizeram parte da população.

4.4 COLETA DE DADOS

A pesquisa de campo foi feita com a aplicação de questionários semiestruturados, que foram entregues diretamente para cada entrevistado e preenchidos de forma presencial no local de trabalho de cada um. Para isto, foi feito contato direto com o chefe de cada seção, expondo a pesquisa e prestando os esclarecimentos quanto ao significado do trabalho, bem como as orientações para o correto preenchimento do questionário, em que não foram identificados os respondentes.

O questionário utilizado tem como base os fatores externos de influência presentes no artigo de Carlos Alberto Ferreira Bispo (Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional EESC/USP – SP, 2006) e os fatores internos apresentados por Kolb et al. (1978).

O instrumento de coleta de dados desta pesquisa (questionários) encontra-se estruturado em um esquema de perguntas e afirmativas fechadas, nas quais as possibilidades

de resposta são previamente definidas, cabendo ao entrevistado responder indicando a alternativa que se ajusta ao seu caso específico.

As variáveis que foram contempladas nas afirmativas dizem respeito ao ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, vida profissional, convivência familiar, férias e lazer, investimentos e despesas familiares, política e economia, saúde, segurança pública, vida social e situação financeira.

Objetivou-se elaborar um instrumento cujas características são: objetividade, fácil aplicação, uniformidade, neutralidade, brevidade, clareza, anonimato e sujeição à análise estatística.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Os resultados obtidos foram analisados sob duas óticas, qualitativa e quantitativa. Qualitativa através da descrição da amostra utilizada, identificação de padrões e organização das respostas em categorias similares. Quantitativa através da tabulação dos dados com o objetivo de produzir informações estatísticas.

Após concluídos os trabalhos de campo, foi utilizado um esquema de apuração dos resultados, de modo a adequá-los ao uso do processamento eletrônico. Assim, as informações fornecidas foram digitadas e lançadas em programas específicos, tais como:

- Microsoft Excel: para a criação de tabelas codificadoras dos dados colhidos na pesquisa;

- Microsoft Word: para a digitação de textos e elaboração dos relatórios.

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica da estatística descritiva, através da qual foi realizado o cálculo das distribuições de frequências para cada uma das variáveis que compõe o questionário.

Para as variáveis com escala intervalar, foram realizados os cálculos das médias dos resultados, tanto para a questão em específico como para o grupo de questões que formam as dimensões. Posteriormente, estes resultados foram agrupados e calculou-se o resultado geral da pesquisa.

O clima organizacional da instituição, que reflete o nível motivacional dos funcionários, foi determinado através do cálculo da média entre os resultados obtidos com as variáveis internas e variáveis externas.

Como referência para análise e facilitação da compreensão dos resultados do clima organizacional, utilizou-se a seguinte escala:

A) Entre 4,00 e 5,00: foram considerados ideais;

B) Entre 3,00 e 4,00: foram considerados com possibilidades de melhorias;

C) Entre 1,00 e 3,00: foram considerados críticos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação do questionário, que se encontra em anexo, a apresentação dos dados foi dividida da seguinte forma:

a) análise da amostra da população; e

b) análise das questões, distribuídas dentro dos grupos de fatores internos e externos, conforme Kolb et al. (1978) e Bispo (2006), respectivamente.

Fatores internos: conformismo; comunicação; reconhecimento e recompensas; padrões; condições de trabalho e estrutura; responsabilidade; oportunidade de crescimento profissional; calor humano, apoio, relacionamento interpessoal e espírito de equipe; liderança.

Fatores externos: convívio familiar, situação financeira, vida social, saúde, lazer e política.

Para ilustrar melhor os resultados, foram adotadas as seguinte cores por escala:

A) Verde: superior a 4 pontos - resultados considerados ideais ou ótimos, devendo ser mantidos ou melhorados;

B) Amarela: entre 3 e 4 pontos - apesar de ficarem acima da nota média e apresentarem pontos positivos, indicam possibilidades de melhorias que podem ser implantadas na organização; e

C) Vermelha: abaixo de 3 - foram considerados baixos, devendo ser o quanto antes corrigidos.

Quadro 2: legenda de escala.

A – Ideais.	**B – Com possibilidades de melhorias.**	**C – Críticos.**

Fonte: elaborado pelo autor.

5.1 PERFIL DA POPULAÇÃO

Neste tópico, será evidenciada a caracterização da amostra da população através das seguintes questões: idade, sexo, estado civil, se mora na mesma cidade que trabalha, tempo de serviço, escolaridade e renda familiar.

a) Idade:

Quadro 3: idade.

Idade	Frequencia	Porcentagem (%)
De 18 a 24 anos:	4	7,547
De 25 a 30 anos:	18	33,962
De 31 a 36 anos:	11	20,755
De 37 a 42 anos:	11	20,755
De 43 a 48 anos:	9	16,981
Total	**53**	**100**

Fonte: elaborado pelo autor.

Apesar da faixa etária de 25 a 30 anos ser a mais frequente, verifica-se que existem funcionários distribuídos em todas as outras faixas. No geral, pode-se o mesmo considerar um grupo relativamente jovem, visto que a aposentadoria, em condições normais, só pode ocorrer após 30 anos de serviço.

b) Sexo:

Quadro 4: sexo.

Sexo	Frequência	Porcentagem (%)
Masculino	52	98,113
Feminino	1	1,887
Total	**53**	**100**

Fonte: elaborado pelo autor.

O grupo dos homens representa 98,113% dos entrevistados. Cabe ressaltar que, para ingresso no Exército, há restrição quanto ao sexo do candidato. As vagas chamadas de “combatentes”, que são a grande maioria, são específicas aos homens. As mulheres podem concorrer para as poucas vagas destinadas aos quadros administrativos e de saúde.

c) Estado civil:

Quadro 5: estado civil.

Estado civil	Frequência	Porcentagem (%)
Solteiro	15	28,302
Divorciado	5	9,434
Casado	33	62,264
Total	**53**	**100**

Fonte: elaborado pelo autor.

Neste item, foi possível verificar que a maioria dos entrevistados encontra-se no estado civil de casado. Este item demonstra a importância e a relevância da instituição em contemplar os familiares dos servidores nos possíveis programas sociais, culturais ou recreativos que venham a ser oferecidos.

d) Mora na mesma cidade que trabalha:

Todos os entrevistados residem na mesma cidade em que trabalham. Portanto, os deslocamentos diários ao local de trabalho não se tornam um problema relevante para o nível de motivação dos militares.

e) Tempo de serviço:

Quadro 6: tempo de serviço.

Tempo de serviço	Frequência	Porcentagem (%)
Até 5 anos	6	11,321
Entre 5 e 10 anos	17	32,075
Entre 10 e 15 anos	9	16,981
Entre 15 e 20 anos	3	5,660
Entre 25 e 30 anos	9	16,981
Entre 30 e 35 anos	9	16,981
Total	**53**	**100**

Fonte: elaborado pelo autor.

Apesar da frequência ser maior na faixa entre 5 e 10 anos, pode-se observar que existe a distribuição de militares na administração com variados tempos de serviço. Essa distribuição é importante, pois facilita a troca de experiências entre eles.

f) Escolaridade:

Quadro 7: escolaridade.

Escolaridade	Frequência	Porcentagem (%)
Médio incompleto	3	5,660
Médio completo	18	33,962
Superior incompleto	21	39,623
Superior completo	11	20,755
Total	**53**	**100**

Fonte: elaborado pelo autor.

A soma do percentual entre o grupo com escolaridade superior incompleto e superior completo chega a 60,37%. Este valor demonstra que os servidores da instituição buscam por qualificação, independente de haver pré-requisitos para progressão funcional, visto que em todos os concursos realizados até o momento nenhum exigiu curso superior, podendo o servidor com o grau de escolaridade que ingressou chegar ao topo da carreira.

g) Renda familiar:

Quadro 8: renda familiar.

Renda familiar	Frequência	Porcentagem (%)
De R$ 1.000,01 até 2.000,00	3	5,660
De R$ 2.000,01 até 3.000,00	13	24,528
De R$ 3.000,01 até 4.000,00	13	24,528
De R$ 4.000,01 até 5.000,00	14	26,415
De R$ 5.000,01 até 6.000,00	6	11,321
De R$ 6.000,01 até 7.000,00	1	1,887
De R$ 7.000,01 até 8.000,00	1	1,887
Acima de R$ 8.000,00	2	3,774
Total	**53**	**100**

Fonte: elaborado pelo autor.

Apesar de uma frequência um pouco maior na faixa entre R$ 4.000,01 e R$ 5.000,00, se forem consideradas as faixas que vão de R$ 2.000,01 até 5.000,00, tem-se um percentual de 75,471%, ou seja, a grande maioria dos entrevistados.

De modo geral, pode-se classificar o perfil dos entrevistados como sendo de um público masculino adulto, com diversos tempos de instituição, apresentando relacionamento civil estável, tendo um bom nível educacional e financeiro, e que cumpre a missão padrão da instituição.

5.2 VARIÁVEIS INTERNAS DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Neste grupo de variáveis, encontram-se os fatores internos de influência do clima organizacional do Regimento Mallet. Por esta razão, a organização possui o potencial de atuar sobre eles, podendo melhorá-los ou adaptá-los, com a intenção de produzir resultados favoráveis.

5.2.1 Conformismo

O conformismo é considerado um aspecto negativo, pois ao se conformar com o que se entrega, recebe ou se depara no serviço, o servidor tende a não buscar seu desenvolvimento pessoal, profissional ou adquirir novas competências.

Afirmativas:

9) Percebo que meus colegas e superiores se preocupam com a qualidade e o bom andamento do serviço;

19) Busco estudar as novas leis, normas e resoluções que possam vir a influenciar meu serviço;

35) Sinto vontade de trabalhar em outro órgão público.

Quadro 9: médias para conformismo.

Afirmativa	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo em parte (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)	Total	Média Ponderada
9	4	4	29	15	1	53	3,0943
19	0	4	7	26	16	53	4,0189
35	3	8	10	14	18	53	3,6792
Média geral em conformismo							3,5974

Fonte: elaborado pelo autor.

A busca individual pelo conhecimento da nova legislação ficou 0,9246 pontos mais alta que a percepção da preocupação dos colegas com o andamento do serviço. Esta situação denota que existe certa individualidade na preocupação coletiva com a execução das tarefas, o que não configura a situação ideal para uma organização na qual todos trabalham pelos mesmos objetivos.

A causa desse comportamento deve-se a possível preocupação do servidor em não cometer irregularidades durante o cumprimento do serviço, pois para os servidores públicos só é permitido fazer aquilo que está expressamente previsto em lei.

5.2.2 Comunicação

A comunicação deve ser uma atividade a ser desenvolvida constantemente pela organização, pois ela assume um fator estratégico, tanto nas atividades diárias quanto nos

processos de mudança. A fluidez nas comunicações internas contribui para que haja relacionamentos saudáveis no ambiente de trabalho.

Afirmativas:

8) Considero que as novas regras, procedimentos, instruções normativas, ordens de serviço e assim por diante, chegam de forma satisfatória ao meu conhecimento;

47) Sou bem informado sobre os fatos e atos administrativos da organização, suas metas, objetivos e mudanças que vêm ocorrendo;

48) Os assuntos tratados nos meios de comunicações internos são pertinentes e satisfatórios para o tipo de trabalho que desenvolvo;

52) A comunicação entre as organizações militares é feita de forma eficiente;

58) Recebo do meu superior imediato todas as informações e explicações necessárias para executar meu trabalho, bem como informações sobre mudanças e novos planos que afetam minhas tarefas.

Quadro 10: comunicação.

Afirmativa	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo em parte (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)	Total	Média Ponderada
8	**2**	**9**	**21**	**20**	**1**	**53**	**3,1698**
47	**3**	**9**	**22**	**17**	**2**	**53**	**3,1132**
48	**1**	**5**	**31**	**15**	**1**	**53**	**3,1887**
52	**4**	**9**	**23**	**14**	**3**	**53**	**3,0566**
58	**8**	**7**	**17**	**16**	**5**	**53**	**3,0566**
Média geral em comunicação							**3,1169**

Fonte: elaborado pelo autor.

O grupo obteve média 3,1169, muito próxima ao nível crítico. Portanto, verifica-se a necessidade de melhorias nos processos de comunicação da instituição. Como forma de melhorias, sugere-se a adoção de canais de comunicação mais eficientes em relação aos que estão sendo adotados atualmente.

Um ponto importante que deve ser melhorado é a comunicação entre chefes e subordinados (afirmativa 58). Na pesquisa, obteve-se a média 3,0566, sendo esta considerada um valor baixo frente à escala adotada.

Compete aos superiores orientar e prestar todas as informações necessárias à realização das tarefas, como forma de incentivar, orientar e garantir o fiel cumprimento das tarefas, pois a comunicação interna entre superiores e subordinados possibilita congregar interesses e evitar fragmentações. Estas habilidades relacionadas à comunicação podem ser

adquiridas através de cursos, eventos e congressos que venham a ser ministrados pela instituição ou terceiros, com a intenção de qualificar e desenvolver líderes na instituição.

5.2.3 Reconhecimento e recompensas

O ajustamento dos interesses pessoais e da organização, a partir de regras claras e pré-estabelecidas, quando criadas a partir de um programa de reconhecimento e recompensas, é um fator que auxilia o processo de gestão de pessoas. Vem daí a importância de dar-se uma justa retribuição aos serviços prestados, sejam eles na forma de dinheiro, representado pelo salário, ou em outros benefícios não monetários, mas que contribuam para os servidores.

Afirmativas:

15) Os planos de saúde e odontológico existentes atendem satisfatoriamente às minhas necessidades;

20) Meu salário é justo quando comparado com o salário pago a outros servidores federais;

21) Perante as atribuições e responsabilidades do cargo que ocupo, e incluindo os serviços de escala, considero meu salário justo;

29) Sou reconhecido de forma diferenciada se realizo algum trabalho excepcional;

32) Sinto prazer em vir trabalhar, venho disposto porque sinto que meu trabalho é importante e sou valorizado pessoal e profissionalmente;

70) Considero o sistema de recompensas e punições de minha organização satisfatório.

Quadro 11: médias para reconhecimento e recompensa.

Afirmativa	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo em parte (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)	Total	Média Ponderada
15	3	12	20	13	5	53	3,0943
20	20	23	8	0	2	53	1,8868
21	12	23	13	3	2	53	2,2453
29	5	18	17	10	3	53	2,7736
32	3	11	22	10	7	53	3,1321
70	7	18	14	13	1	53	2,6792
Média geral em reconhecimento e recompensas							2,6352

Fonte: elaborado pelo autor.

Neste grupo, obteve-se um resultado considerado crítico, 2,6352, com destaque negativo para os salários, quando comparado com outros órgãos públicos, 1,8868. Sabe-se

que foge ao alcance da organização aumentar salários, porém ela pode atuar nos assuntos das outras afirmativas.

O reconhecimento pode ser considerado como uma busca pessoal a que todos se submetem e dão valor. Portanto, qualquer que seja a organização, não se pode deixar de reconhecer, de forma diferenciada, todo e qualquer trabalho realizado e considerado exemplar. Porém, não é este o sentimento que está expresso nos resultados da pesquisa, pois a média alcançada (2,6352) é tida como crítica.

5.2.4 Padrões

Os padrões de desempenho servem para avaliar e verificar a forma como a organização caminha para obtenção de suas metas e seus objetivos ou avaliar como os seus processos e atividades se ajustam para isto.

Afirmativas:

12) A organização possui um programa de qualidade implantado que proporciona melhorias para o ambiente de trabalho;

31) Percebo que meus colegas de trabalho buscam permanentemente melhorar o serviço prestado junto ao público interno;

37) Sigo os regulamentos internos da instituição, concordando com a maior parte do seu conteúdo;

46) Percebo que na minha organização existe priorização da qualidade e não da quantidade de serviço realizado;

55) Estou satisfeito com os diversos regulamentos internos atualmente utilizados em minha organização;

68) Percebo que minha organização se preocupa com o nível motivacional dos funcionários através de ações concretas.

Quadro 12: médias para padrões.

Afirmativa	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo em parte (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)	Total	Média Ponderada
12	7	15	21	10	0	53	2,6415
31	3	3	24	19	4	53	3,3396
37	3	6	19	19	6	53	3,3585
46	6	6	28	12	1	53	2,9245
55	7	12	22	12	0	53	2,7358
68	9	21	17	6	0	53	2,3774
Média geral em padrões							2,8962

Fonte: elaborado pelo autor.

Para este grupo, o resultado também foi considerado crítico, 2,8962, com destaque negativo para a afirmativa nº 68 (percebo que minha organização se preocupa com o nível motivacional dos funcionários através de ações concretas). Esta situação demonstra que o Regimento Mallet precisa começar a atuar no sentido de motivar seus funcionários e deixar de ser contrária ao estilo empreendedor.

5.2.5 Condições de trabalho e estrutura

Neste grupo, que trata das condições de trabalho e estrutura, buscou-se medir a percepção que os servidores têm em relação às condições prevalecentes no ambiente de trabalho. Estas condições envolvem a jornada de trabalho, materiais e equipamentos disponibilizados para a execução das tarefas e efetivo. Esse tópico analisa as condições reais oferecidas aos servidores para a consecução das suas tarefas.

Afirmativas:

17) Considero que os critérios de classificação (lotação) e transferências são justos;

27) As instalações e os recursos materiais da organização favorecem o ambiente de trabalho;

28) Levando em consideração as demais atribuições que possuo no trabalho, considero minha atual escala de serviço a mais adequada;

44) Os computadores, materiais de escritório e demais materiais necessários para o cumprimento do meu trabalho são suficientes;

60) O efetivo presente na organização é suficiente para realizar as atribuições e competências do órgão;

67) Levando em consideração apenas meus aspectos pessoais, considero que a escala de serviço a qual concorro é a mais adequada.

Quadro 13: médias para condições de trabalho e estrutura.

Afirmativa	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo em parte (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)	Total	Média Ponderada
17	10	11	26	6	0	53	2,5283
27	8	10	19	14	2	53	2,8491
28	10	8	18	9	8	53	2,9434
44	0	8	11	25	9	53	3,6604
60	3	10	17	18	5	53	3,2264
67	11	13	10	16	3	53	2,7547
Média geral em condições de trabalho e estrutura							2,9937

Fonte: elaborado pelo autor.

O grupo referente às condições de trabalho e estrutura apresentou resultados críticos para as questões que envolvem critérios de lotação de servidores, instalações e recursos materiais, e, principalmente, escala de serviço.

Não existem regras definidas para a movimentação dos militares. Estes dependem exclusivamente do interesse da administração para trocar de cidade, situação que gera certo desconforto entre eles, pois muitos estão longe de suas origens e querem retornar para uma organização próxima da sua cidade.

O Regimento Mallet possui instalações antigas e precárias e, por isso, a média da afirmativa nº 27 ficou baixa.

A escala de serviço foi outro fator que puxou para baixo a média do grupo. Para os militares que passam 24 horas de serviço, não existe nenhum tipo de compensação no dia seguinte, devem continuar a trabalhar normalmente.

5.2.6 Responsabilidade

A Responsabilidade Social e Profissional são aspectos que devem estar inseridos entre os objetivos e estratégias das organizações. Nos processos de avaliação, além da análise econômico-financeira, deve existir a preocupação com os efeitos sociais de suas estratégias, principalmente se estas instituições forem públicas, pois seus atos têm efeito imediato na sociedade.

Afirmativas:

54) Acredito estar cumprindo meu papel social e profissional trabalhando no Regimento Mallet;

59) A organização possui uma imagem de confiabilidade e credibilidade junto à sociedade civil.

Quadro 14: médias para responsabilidade.

Afirmativa	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo em parte (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)	Total	Média Ponderada
54	0	1	13	25	14	53	3,9811
59	0	0	12	30	11	53	3,9811
Média geral em responsabilidade							3,9811

Fonte: elaborado pelo autor.

Este grupo demonstra que o servidor tem o sentimento de estar atuando de forma positiva na sociedade. Por muito pouco, não entrou na faixa verde – situação ideal (a partir de 4,0000).

5.2.7 Oportunidade de Crescimento Profissional

Os administradores devem ter em mente que o profissional, além de querer entrar na organização, deve querer saber se as oportunidades de crescimento que terá durante sua vida profissional são condizentes com seus anseios. Além de valorizar o ambiente de trabalho, as oportunidades de desenvolvimento profissional são essenciais para que as organizações consigam reter seus servidores.

Afirmativas:

18) Considero que os critérios de promoção são justos;

36) Sempre recebo *feedback* de meus superiores sobre a realização do meu trabalho, de forma clara e honesta, que ajuda a melhorar meu desempenho;

64) Considero que os cursos que a organização me proporciona são satisfatórios para o desempenho de minhas funções;

65) Considero justos e adequados os critérios de progressão funcional adotados pela minha instituição;

71) Considero que minha instituição proporciona uma carreira com possibilidades de ascensão profissional.

Quadro 15: médias para oportunidade de crescimento profissional.

Afirmativa	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo em parte (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)	Total	Média Ponderada
18	**16**	**15**	**18**	**4**	**0**	**53**	**2,1887**
36	**12**	**12**	**22**	**7**	**0**	**53**	**2,4528**
64	**6**	**17**	**19**	**9**	**2**	**53**	**2,6981**
65	**11**	**13**	**23**	**5**	**1**	**53**	**2,4717**
71	**9**	**14**	**20**	**9**	**1**	**53**	**2,6038**
Média geral em oportunidade de crescimento profissional							**2,4830**

Fonte: elaborado pelo autor.

72) Como você se imagina daqui a dois anos?

Quadro 16: expectativa futura.

Como você se imagina daqui a dois anos?	Frequência	Porcentagem (%)
Trabalhando na mesma instituição e na mesma situação.	14	26,415
Trabalhando na mesma instituição numa situação melhor.	18	33,962
Trabalhando na mesma instituição numa situação pior.	3	5,660
Trabalhando em outra organização na mesma situação.	3	5,660
Trabalhando em outra organização numa situação melhor.	7	13,208
Trabalhando por conta própria.	4	7,547
Outras.	4	7,547
Total	**53**	**100**

Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados apresentados para este grupo são todos negativos, com destaque para os critérios de promoção. Cabe salientar que a instituição é responsável direta pela insatisfação apresentada neste grupo, pois todos os fatores apresentados dependem exclusivamente de sua administração interna. Inclusive, os critérios de promoção são regidos por portaria, ou seja, são definidos por regulamentos internos que não precisam de aprovação, bastando apenas a assinatura do Comandante do Exército.

Como sugestão, cabe à instituição orientar, incentivar e proporcionar aos servidores que estão em funções de chefia, cursos, palestras e seminários específicos sobre gestão organizacional e de pessoas, como forma de qualificar e aprimorar o quadro de dirigente. Percebe-se que a falta de um plano de carreira sólido e bem definido tem contribuído para o descrédito dos servidores em ocupar posições de chefia. Porém, esta é uma questão que deve ser discutida no contexto nacional, quando os pré-requisitos, gratificações e vantagens das funções de direção e chefia podem ser melhores trabalhados.

Os resultados obtidos na questão 72, conforme mostra o Quadro 16, demonstram que mesmo os servidores não estando satisfeitos com vários assuntos, pretendem continuar

trabalhando na instituição, possivelmente por receio de perder a estabilidade que a instituição proporciona.

5.2.8 Calor Humano, Apoio, Relacionamento Interpessoal e Espírito de Equipe

Neste grupo, buscou-se verificar se a amizade é um sentimento valorizado na organização, se há confiança uns nos outros, oferecendo apoio mútuo e se o sentimento de boas relações prevalece no ambiente de trabalho.

Afirmativas:

11) Busco conhecer os militares de outras seções da minha organização;

14) Considero que existe um bom relacionamento de trabalho entre os colegas de seção;

40) Considero que existe um bom relacionamento entre colegas de trabalho de mais idade;

42) Sempre conto com o apoio e compreensão dos colegas quando estou com dificuldades no trabalho ou com problemas pessoais;

63) Estou satisfeito com minha atual equipe de trabalho;

69) Sempre conto com o apoio e compreensão dos chefes quando estou com dificuldades no trabalho ou com problemas pessoais.

Quadro 17: médias para calor humano.

Afirmativa	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo em parte (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)	Total	Média Ponderada
11	0	3	10	23	17	53	4,0189
14	0	0	7	20	26	53	4,3585
40	1	3	7	21	21	53	4,0943
42	2	3	14	20	14	53	3,7736
63	0	2	9	24	18	53	4,0943
69	2	6	23	11	11	53	3,434
Média geral em calor humano, apoio, relacionamento...							3,9622

Fonte: elaborado pelo autor.

73) Em serviço você se relaciona melhor com...

Quadro 18: relacionamento entre círculos.

Em serviço você se relaciona melhor com...	Frequência	Porcentagem (%)
Chefes	0	0,000
Colegas do mesmo círculo hierárquicos.	25	47,170
Colegas de círculos hierárquicos diferentes.	5	9,434
Subordinados.	0	0,000
Relaciono-me da mesma forma com todos.	23	43,396
Total	**53**	**100**

Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados evidenciaram que, em geral, há um bom relacionamento interpessoal na organização. Porém, possui condições de melhorar, principalmente nos assuntos referentes às afirmativas nº 42 e nº 69.

Outro questionamento buscou avaliar o grau de relacionamento entre os diferentes círculos hierárquicos em que o servidor está inserido (questão nº 73). Os resultados apontados no Quadro 18 indicam um relacionamento heterogêneo. Enquanto uma boa parcela dos profissionais se relaciona com todos, a outra parcela se relaciona apenas com pessoas do mesmo círculo. Portanto, é possível melhorar os assuntos desse grupo, visando entrar na faixa ideal.

5.2.9 Liderança

Nesta dimensão, buscou-se verificar a maneira que os membros da organização estão aceitando e percebendo a liderança e a forma como são conduzidos na organização.

Afirmativas:

10) Meu superior imediato divide as tarefas, estabelece prazos e coordena pessoas adequadamente;

16) Meu chefe ouve, considera minhas ideias, sugestões, preocupações e promove abertura para críticas relativas ao trabalho;

22) Meu chefe imediato atua de acordo com o que fala, cumpre o que promete e, por isso, tem credibilidade junto à equipe;

24) Percebo que meus superiores procuram ser líderes, aplicando os diversos conceitos relacionados ao assunto liderança;

25) Meu chefe imediato demonstra ter um alto conhecimento do trabalho que realiza e é a pessoa mais indicada para a função que está ocupando.

Quadro 19: médias para liderança.

Afirmativa	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo em parte (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)	Total	Média Ponderada
10	2	8	15	21	7	53	3,434
16	6	6	15	16	10	53	3,3396
22	9	6	16	18	4	53	3,0377
24	11	16	16	10	0	53	2,4717
25	10	4	13	21	5	53	3,1321
Média geral em liderança							3,0830

Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados em relação à variável liderança indicam que há muito espaço para melhorias, principalmente na variável de que trata a afirmativa nº 24, que apresenta uma das médias mais baixas da pesquisa.

Os aspectos de liderança podem ser trabalhados pela administração, adotando as soluções como cursos específicos voltados para os chefes de seção, bem como o fortalecimento do plano de carreira. Estas ações devem ter o intuito de qualificar e aprimorar o quadro de dirigentes da instituição.

Quadro 20: médias geral para as variáveis internas.

Resumo das variáveis internas	
Conformismo	3,5974
Comunicação	3,1169
Reconhecimento e recompensas	2,6352
Padrões	2,8962
Condições de trabalho e estrutura	2,9937
Responsabilidade	3,9811
Oportunidade de crescimento profissional	2,4830
Calor humano, apoio, relacionamento interpessoal e espírito de equipe	3,9622
Liderança	3,0830
Média geral das variáveis internas	3,1943

Fonte: elaborado pelo autor.

As variáveis internas da instituição apresentaram uma ampla faixa de variação, sendo o menor resultado representado pelo grupo das Oportunidades de Crescimento. O grupo que mediu a Responsabilidade apresentou o maior resultado. Ainda, dos resultados expostos no Quadro 20, pôde-se perceber que quatro grupos situaram-se na faixa considerada crítica, ou

seja, com resultados inferiores a 3,00. Não houve nenhum grupo de variáveis que obteve um resultado considerado ideal.

5.3 VARIÁVEIS EXTERNAS

Nesta seção, serão apresentados os resultados referentes aos fatores externos de influência do clima organizacional, sendo aqueles que têm origem fora da organização, mas que em maior ou menor grau influenciam o comportamento dos funcionários na instituição.

5.3.1 Convívio Familiar

Neste grupo de questões, buscou-se avaliar o convívio dos servidores com suas famílias. Quando o convívio é tido como harmonioso, ele passa a ser saudável e proveitoso, tanto para o profissional como para o trabalho, pois quando algo não vai bem em casa o servidor acaba por trazer as preocupações e dificuldades para o serviço, sendo seu desempenho e atividades afetados por estas preocupações.

Afirmativas:

23) Busco superar os problemas familiares em conjunto com os demais membros da família;

33) Estou tendo um bom relacionamento com os membros da minha família;

41) Gosto de ficar em casa com minha família;

53) Prevalece um clima harmonioso entre as pessoas que convivem em minha casa.

Quadro 21: médias para convívio familiar.

Afirmativa	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo em parte (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)	Total	Média Ponderada
23	**1**	**1**	**6**	**22**	**23**	**53**	**4,2264**
33	**0**	**1**	**3**	**22**	**27**	**53**	**4,4151**
41	**0**	**1**	**3**	**18**	**31**	**53**	**4,4906**
53	**0**	**1**	**3**	**19**	**30**	**53**	**4,4717**
Média geral em convívio familiar							**4,4009**

Fonte: elaborado pelo autor.

Está dimensão, convívio familiar, apresentou os melhores índices da pesquisa, obtendo-se como resultado 4,4009, evidenciando que há um ótimo relacionamento familiar por parte dos servidores com os membros de suas famílias.

5.3.2 Situação Financeira

Neste grupo de questões, pode-se medir a situação financeira dos servidores da instituição. Sabe-se que a questão financeira está relacionada diretamente com a qualidade de vida, pois qualquer trabalhador, para produzir com qualidade, necessita ter qualidade de vida e um dos meios para adquiri-la é ter tranquilidade financeira.

Afirmativas:

13) Estou satisfeito com minha situação financeira e meu padrão de vida atual;

34) Não preciso recorrer aos empréstimos bancários para adquirir meus bens;

56) Considero que minha situação financeira esteja em ordem;

61) Estou satisfeito com meu patrimônio e os benefícios que ele me proporciona.

Quadro 22: médias para situação financeira.

Afirmativa	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo em parte (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)	Total	Média Ponderada
13	7	9	26	5	6	53	2,8868
34	4	13	15	12	9	53	3,1698
56	2	7	18	16	10	53	3,4717
61	2	9	24	14	4	53	3,1698
Média geral em situação financeira							3,1745

Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados deste grupo evidenciam que há descontentamento em relação à situação financeira vivida pelos servidores, pois a média ficou um pouco acima do nível crítico. A afirmativa nº 13, mais uma vez, mostra o descontentamento dos funcionários com seus salários.

5.3.3 Vida Social

Neste grupo de questões, buscou-se avaliar a qualidade e o grau de convívio social que os servidores da instituição estão tendo. Esta dimensão assume importância, na medida em que as boas e constantes relações sociais levam a pessoa a ter uma vida mais harmoniosa e tranquila. Esses laços de convívio social contribuem para o crescimento pessoal e desenvolvem suas qualidades e inteligências emocionais, facilitando a condução dos seus relacionamentos dentro da organização.

Afirmativas:

43) Tenho um bom relacionamento com vizinhos e amigos;

45) Gosto de frequentar clubes, associações, reuniões de condomínio e assim por diante;

49) Tenho um bom relacionamento com amigos fora do local de trabalho;

66) Estou satisfeito com o meu convívio e relacionamento social.

Quadro 23: médias para vida social.

Afirmativa	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo em parte (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)	Total	Média Ponderada
43	0	0	8	22	23	53	4,283
45	2	3	25	18	5	53	3,3962
49	0	1	3	25	24	53	4,3585
66	0	0	12	28	13	53	4,0189
Média geral em vida social							4,0141

Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados do grupo referente à vida social foram positivos e demonstram que os servidores do Regimento Mallet possuem um bom relacionamento social fora da instituição. Das quatro variáveis verificadas para este grupo, três apresentaram resultado maior que 4,00, conforme mostra o quadro 23.

5.3.4 Saúde

Segundo os médicos, exercícios adequados e regulares ajudam a manter a saúde. Devido ao tipo de trabalho dos militares, eles possuem horários durante o expediente para

realizar exercícios físicos, o que proporciona benefícios que se refletem diretamente na qualidade de suas vidas.

Afirmativas:

26) Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas;

30) Estou satisfeito com o meu estado físico;

39) Não tenho apresentado problemas de saúde ultimamente;

50) Estou satisfeito com o meu estado mental.

Quadro 24: médias para saúde.

Afirmativa	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo em parte (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)	Total	Média Ponderada
26	0	4	15	24	10	53	3,7547
30	0	8	15	16	14	53	3,6792
39	3	4	13	13	20	53	3,8113
50	0	1	12	13	27	53	4,2453
Média geral em saúde							3,8726

Fonte: elaborado pelo autor.

A média deste grupo ficou pouco abaixo no nível ideal. Com um pouco mais de incentivo da organização, a média pode melhorar, pois muitas vezes, devido aos diversos trabalhos diários, nem todos os militares têm a oportunidade de realizar seus exercícios físicos previstos durante o expediente.

5.3.5 Lazer

O lazer pode ser entendido como sendo tudo aquilo que se constitui em algo positivo, tendo como fim ou objetivo da ação a própria pessoa que a realiza. Pode ser qualquer atitude ou atividade que proporcione bem-estar e seja vivenciada no tempo livre para tal.

O funcionário que dedica parte do seu tempo ao lazer fica mais equilibrado, bem-humorado e atualizado com o que acontece ao seu redor, passando a dispor de energia extra tanto para o serviço como para o dia a dia.

Afirmativas:

38) Realizo constantemente programas de lazer com minha família;

51) Tenho frequentado shows, teatros, cinemas ou outros eventos artísticos e culturais;

62) Tenho aproveitado meus momentos de folga para sair, viajar e passear.

Quadro 25: médias para lazer.

Afirmativa	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo em parte (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)	Total	Média Ponderada
38	0	4	11	23	15	53	3,9245
51	2	8	22	13	8	53	3,3208
62	1	2	17	19	14	53	3,8113
Média geral em lazer							3,6855

Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados da pesquisa para o grupo lazer ficaram em 3,68, valor considerado melhor que a média, porém com possibilidades de melhoria. A variável que recebeu a pior avaliação diz respeito ao hábito de frequentar shows, teatro, cinemas e atividades artísticas culturais, ficando esta variável com resultado 3,12.

Sabendo dos benefícios que estas atividades proporcionam, tanto para o servidor quanto para o desenvolvimento do trabalho, cabe à instituição tornar claros estes benefícios a estes trabalhadores e incentivar para que eles busquem realizar alguma atividade do gênero em seu tempo livre.

5.3.6 Política

Nesta dimensão tentou-se avaliar o grau de interferência que a política tem sobre os funcionários da instituição.

Afirmativa:

57) Estou satisfeito com o atual ordenamento político que o Brasil se encontra.

Quadro 26: médias para política.

Afirmativa	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo em parte (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)	Total	Média Ponderada
57	8	19	21	4	1	53	2,4528
Média em política							2,4528

Fonte: elaborado pelo autor.

Esta dimensão foi a que teve o pior resultado dentre as que envolvem as variáveis externas, 2,4528, conforme mostra o quadro 26. Os servidores demonstraram estar preocupados com o atual ordenamento político.

Quadro 27: média geral para as variáveis externas.

Resumo das variáveis externas	
Convívio familiar	**4,4009**
Situação financeira	**3,1745**
Vida social	**4,0141**
Saúde	**3,8726**
Lazer	**3,6855**
Política	**2,4528**
Média geral das variáveis externas	**3,6**

Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com o quadro 27, pôde-se perceber que as médias dos grupos de variáveis externas tendem a contribuir para o aumento da média geral, pois apenas o grupo de política situou-se abaixo da média geral da pesquisa.

5.4 ANÁLISE GERAL DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta parte, foram realizadas algumas observações levando-se em conta os aspectos gerais apresentados pelo clima organizacional.

O clima organizacional da instituição foi determinado através do cálculo da média ponderada entre os resultados finais obtidos com as variáveis internas (3,1943 multiplicada pelos nove grupos) e variáveis externas (3,6 multiplicada pelos seis grupos).

O clima organizacional apresentou uma variação significativa entre os resultados dos grupos de variáveis que compõem este clima, sejam elas internas ou externas, revelando a necessidade da aplicação diferenciada de melhorias para cada dimensão de variável.

Quadro 28: média ponderada do clima organizacional.

Clima organizacional entre os militares da administração do Regimento Mallet	
Fatores internos	**3,1943**
Fatores externos	**3,6**
Média geral	**3,3565**

Fonte: elaborado pelo autor.

Fazendo-se a comparação entre os resultados obtidos com as variáveis internas, 3,1943 e externas, 3,6, evidencia-se que as variáveis internas da instituição, apresentaram um

resultado inferior, e como resultado geral da pesquisa, o valor atribuído ao clima organizacional foi de 3,3565, resultado considerado acima da nota média da escala, porém com várias oportunidades de melhorias, algumas mais urgentes, outras nem tanto.

5.5 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Segue abaixo um quadro com algumas sugestões de melhorias, divididas por grupos e variáveis.

Quadro 29: quadro de ações propostas.

Resumo das ações propostas	
Variáveis internas	
Conformismo	- Incentivar uma maior integração entre os militares, valendo-se de datas e eventos comemorativos; - Organizar campeonatos desportivos entre os integrantes das seções; - Promover cursos e palestras do interesse dos militares.
Comunicação	- Adoção, por parte da instituição, de canais de comunicação mais eficientes que os atuais, como sistemas de videoconferência ou troca de imagem e som baseados na Intranet; - Ministrar ou participar de eventos ou cursos voltados ao desenvolvimento de habilidades relacionadas à liderança/comunicação.
Reconhecimento e Recompensas	- Fazer um levantamento dos interesses e necessidades dos servidores, quanto ao tipo de reconhecimento que desejam, a fim de propor benefícios que contemplem suas reais necessidades; - Organizar um programa de identificação e reconhecimento de todo serviço considerado exemplar e torná-lo público dentro da instituição.
Padrões	- Fortalecer na mente dos militares o conceito de que a boa imagem da instituição vai depender da ótima qualidade dos serviços prestados junto aos cidadãos que se incorporam todos os anos para prestar o serviço militar obrigatório; - Incentivar o servidor a buscar o aperfeiçoamento constante dos serviços prestados.

Condições de Trabalho e Estrutura	- Definir e sugerir ao escalão superior, critérios de lotação e permuta para a movimentação dos militares entre as diversas organizações do Exército. - Manter um programa de manutenção que garanta o suprimento dos equipamentos considerados essenciais ao desenvolvimento das atividades administrativas e, na falta destes, manter pressão constante junto aos superiores para que estes equipamentos sejam supridos.
Oportunidade de Crescimento Profissional	- A instituição deve orientar, incentivar e proporcionar aos militares que estão em funções de chefia cursos, palestras e seminários específicos sobre gestão organizacional e de pessoas; - Discutir e sugerir ao escalão superior a criação de um plano de carreira que contemple os pré-requisitos, gratificações e vantagens das funções de direção e chefia.
Liderança	- Ministrar ou patrocinar eventos ou cursos voltados ao desenvolvimento de habilidades relacionadas à liderança, tendo como público-alvo os servidores que ocupam cargos de direção ou coordenação; - Manter um canal de comunicação aberto e receptivo às ideias, sugestões e críticas dos servidores; - Ter em mente, de forma clara, as qualidades e limitações dos membros das equipes; - Manter as equipes conscientes das atividades que a instituição vem desenvolvendo e quais os objetivos que ela espera atingir; - Manter-se próximo dos servidores e estar presente no desenrolar das tarefas.
Variáveis externas	
Situação Financeira	- Toda organização pode contribuir com a educação financeira de seus funcionários, ou seja, ensinar-lhes a trabalhar com seu dinheiro.
Saúde	- A instituição deve incentivar os servidores a praticarem atividades desportivas, promover campeonatos e buscar convênios com academias, clubes ou grupos de atividades do gênero.

Lazer	- A instituição deve incentivar os servidores a realizar atividades recreativas e de lazer em seus tempos livres, como forma de alívio para as tensões do dia a dia; - Os incentivos podem ser dados pelo e-mail do servidor na instituição, jornal de circulação interna, murais, etc.

Fonte: elaborado pelo autor.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivos levantar os fatores que estão contribuindo para a formação do clima organizacional entre os militares da administração do Regimento Mallet, levando em consideração o contexto administrativo da instituição e as características singulares de suas funções, fornecendo subsídios para a proposição de ações que busquem aperfeiçoar a gestão do clima organizacional.

Em decorrência dessa proposta, partiu-se para o estudo da literatura especializada como forma de dar o embasamento necessário a uma melhor compreensão do tema clima organizacional, bem como foram resgatados diversos conceitos, propostas e modelos, recomendados e sugeridos pelos estudiosos da área.

Como forma de alcançar os objetivos traçados, realizou-se uma pesquisa exploratória e quantitativa, na forma de um questionário aplicado diretamente aos servidores, onde se verificou, inicialmente, o perfil dos entrevistados e, posteriormente, as variáveis internas e externas de influência no clima organizacional.

Com este estudo foi possível constatar que a instituição desempenha um papel singular, merecendo dispor de todas as ferramentas possíveis que a área administrativa pode lhe oferecer e que se ajustem as suas particularidades, como forma de melhorar e otimizar os serviços prestados ao público interno.

Através da realização desta pesquisa de clima organizacional, foi possível constatar uma série de melhorias que a organização pode implantar, como forma de dar condições para que os servidores da organização trabalhem em um ambiente de clima organizacional adequado. Muitas destas dificuldades eram desconhecidas por parte da administração e, por isso, não vinham sendo combatidas.

As maiores dificuldades encontradas na instituição concentraram-se nas variáveis internas de influência do clima. São situações que merecem estudo e ações imediatas, principalmente nos aspectos relacionados a reconhecimento e recompensas, padrões, condições de trabalho e estrutura, oportunidade de crescimento profissional e liderança, pois dentro destes grupos foram encontradas uma ou mais variáveis consideradas críticas.

Os fatores externos de influência obtiveram os melhores resultados na avaliação, com destaque para o convívio familiar e vida social que os servidores levam fora da instituição.

Dos resultados apresentados, pode-se concluir que os servidores da organização acreditam no papel social que estão cumprindo, pois pretendem permanecer no órgão, são

responsáveis em suas tarefas e contam com uma equipe unida e apoiadora. Porém, percebem que são várias as melhorias a serem alcançadas, desde o reconhecimento pelos serviços prestados a melhores condições de trabalho.

Pode-se dizer que este estudo, em última análise, contribuiu para a evolução do conceito de clima organizacional em organizações públicas e, especificamente, para a organização em estudo, que passou a dispor de um instrumento de avaliação que, ao longo do tempo, pode ser aperfeiçoado ou reaplicado, como forma de avaliar e medir as constantes alterações que ocorrem no clima da instituição e no efetivo presente.

REFERÊNCIAS

3º GRUPO DE ARTILHARIA DE CAMPANHA AUTOPROPULSADO – REGIMENTO MALLET. **Histórico.** Disponível em http://www.3gacap.eb.mil.br/index.php/historicotop. Acesso em: 12 Fev. 2012.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, Sandro T. **Comportamento organizacional.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 114p.

BISPO, Carlos A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Produção. v. 16, n. 2, p. 258-273, EESC – USP, São Paulo, maio/ago. 2006.

BRASIL, Lei n° 6.880, de 9 de dezembro de 1980. **Estatuto dos Militares.** Legislação Federal. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6880.htm. Acesso em 15 Nov. 2011.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: MARE, 1995.

CALIXTO, José S. P.; BARBOSA, Kátia M. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de administração pública.** Rio de Janeiro, vol. 40, nº 1, Jan./Feb. 2006.

CAVALCANTI, Clóvis. **Política de formação e desenvolvimento de recursos humanos:** estratégias dos governos democráticos brasileiros. Interfaces de Saberes, São Paulo, V. 7, n° 1 - 2007. Disponível em <http://interfacesdesaberes.fafica.com/seer/ojs/include/getdoc.php?id=153&article=83&mode=pdf >. Acesso em: 10 Jan. 2012.

FALLER, Bruno C. **Motivação no serviço público:** um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

FLEURY, Maria T. L. **As pessoas na organização.** A motivação e o trabalho. São Paulo: Gente, 2002. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Q8s-5GGjL88C&oi=fnd&pg=PA259&dq=lideran%C3%A7a&ots=mIp_5Mw5qm&sig=mrr76H7URFo-oD29vYKxit4A6bU#v=onepage&q=lideran%C3%A7a&f=false>. Acesso em: 15 fev. 2012.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____ **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais**.** São Paulo:Atlas, 2001.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar.** 10ª ed. Rio de Janeiro: RECORD, 2007.

KOLB, David; RUBIN, Irwin M.; McINTYRE, James M. **Psicologia organizacional**: **uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

LIMA, Manolita C. **Monografia:** a engenharia de produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

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

MATIAS, José P. **Reforma do Estado e transparência:** estratégias de controle da corrupção no Brasil. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de La Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: < http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0044105.pdf>. Acesso em: 15 Nov. 2011.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo. Atlas, 1996.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZATTI, Gerson. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis - SC, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SILVA, Antônio C. R. da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, Edela L. P. **Clima e cultura organizacionais:** como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blücher Editor, 1978.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação:** uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1997.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V..C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 3 ed. São Paulo: FGV, 2004.

YIN, Robert. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

ANEXO

PESQUISA SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE OS MILITARES DA ADMINISTRAÇÃO DO 3º GACAP - REGIMENTO MALLET

Este é um questionário que está sendo desenvolvido para auxiliar no desenvolvimento do meu Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-graduação em Gestão Pública da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, sob orientação da Profª. Dra. Elaine Di Diego Antunes.

Desde já agradeço a colaboração de todos e informo-vos que **não é necessário sua identificação.** O recolhimento será feito, dentro das possibilidades, até o dia **10/02/2012 (sexta-feira)**.

Lembro que a participação de todos é muito importante e quanto mais colegas opinarem, melhor será o diagnóstico a ser feito da nossa organização.

Giovani Costa de Oliveira
Aluno de Especialização em Gestão Pública da UFRGS

QUESTIONÁRIO

1) Faixa de idade
1-( ) de 18 a 24 anos
2-( ) de 25 a 30 anos
3-( ) de 31 a 36 anos
4-( ) de 37 a 42 anos
5-( ) de 43 a 48 anos
6-( ) de 49 a 54 anos
7-( ) de 55 a 60 anos
8-( ) mais de 60 anos

2) Sexo
1-( ) Masculino
2-( ) Feminino

3) Estado civil
1-( ) Solteiro
2-( ) Divorciado
3-( ) Casado
4-( ) Viúvo
5-( ) Outro

4) Mora na mesma cidade que trabalha
1-( ) Sim
2-( ) Não

5) Tempo de serviço
1-( ) Até 5 anos
2-( ) Entre 5 e 10 anos
3-( ) Entre 10 e 15 anos
4-( ) Entre 15 e 20 anos
5-( ) Entre 20 e 25 anos
6-( ) Entre 25 e 30 anos
7-( ) Mais de 30 anos

6) Escolaridade
1-( ) Fundamental incompleto
2-( ) Fundamental completo
3-( ) Médio incompleto
4-( ) Médio completo
5-( ) Superior incompleto
6-( ) Superior completo
7-( ) Pós-graduado

7) Renda familiar
1-( ) até R$ 1.000,00
2-( ) de R$ 1.000,01 até R$ 2.000,00
3-( ) de R$ 2.000,01 até R$ 3.000,00
4-( ) de R$ 3.000,01 até R$ 4.000,00
5-( ) de R$ 4.000,01 até R$ 5.000,00
6-( ) de R$ 5.000,01 até R$ 6.000,00
7-( ) de R$ 6.000,01 até R$ 7.000,00
8-( ) de R$ 7.000,01 até R$ 8.000,00
9-( ) acima de R$ 8.000,00

Instruções de Preenchimento

Marque um "X" no número que corresponder a sua opinião, em cada questão, de acordo com o quadro abaixo:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Discordo Totalmente	**Discordo**	**Concordo em parte**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**

Qual a sua opinião em relação aos seguintes aspectos:

AFIRMATIVAS						
8	Considero que as novas regras, procedimentos, instruções normativas, ordens de serviço e assim por diante, chegam de forma satisfatória ao meu conhecimento.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
9	Percebo que meus colegas e superiores preocupam-se com a qualidade e o bom andamento do serviço.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
10	Meu superior imediato divide as tarefas, estabelece prazos e coordena pessoas adequadamente.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
11	Busco conhecer os militares de outras seções da minha organização.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
12	A organização possui um programa de qualidade implantado que proporciona melhorias para o ambiente de trabalho.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
13	Estou satisfeito com minha situação financeira e meu padrão de vida atual.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
14	Considero que existe um bom relacionamento de trabalho entre os colegas de seção.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
15	Os planos de saúde e odontológico existente atendem satisfatoriamente as minhas necessidades.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
16	Meu chefe ouve, considera minhas ideias, sugestões, preocupações e promove abertura para críticas relativas ao trabalho.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
17	Considero que os critérios de classificação (lotação) e transferências são justos.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
18	Considero que os critérios de promoção são justos.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
19	Busco estudar as novas leis, normas e resoluções que possam vir a influenciar meu serviço.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
20	Meu salário é justo quando comparado com o salário pago a outros servidores federais.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
21	Perante as atribuições e responsabilidades do cargo que ocupo, e incluindo os serviços de escala, considero meu salário justo.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
22	Meu chefe imediato atua de acordo com o que fala, cumpre o que promete e, por isso, tem credibilidade junto à equipe.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
23	Busco superar os problemas familiares em conjunto com os demais membros da família.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
24	Percebo que meus superiores procuram ser líderes, aplicando os diversos conceitos relacionados ao assunto liderança.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
25	Meu chefe imediato demonstra ter um alto conhecimento do trabalho que realiza e é a pessoa mais indicada para a função que esta ocupando.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
26	Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
27	As instalações e os recursos materiais da organização favorecem o ambiente de trabalho.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Discordo Totalmente	**Discordo**	**Concordo em parte**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**

AFIRMATIVAS							
28	Levando em consideração as demais atribuições que possuo no trabalho, considero minha atual escala de serviço a mais adequada.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
29	Sou reconhecido de forma diferenciada se realizo algum trabalho excepcional.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
30	Estou satisfeito com o meu estado físico.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
31	Percebo que meus colegas de trabalho buscam permanentemente melhorar o serviço prestado junto ao público interno.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
32	Sinto prazer em vir trabalhar, venho disposto porque sinto que meu trabalho é importante e sou valorizado pessoal e profissionalmente.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
33	Estou tendo um bom relacionamento com os membros da minha família.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
34	Não preciso recorrer aos empréstimos bancários para adquirir meus bens.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
35	Sinto vontade de trabalhar em outro órgão público.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
36	Sempre recebo *feedback* de meus superiores sobre a realização do meu trabalho, de forma clara e honesta, que ajuda a melhorar meu desempenho.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
37	Sigo os regulamentos internos da instituição, concordando com a maior parte do seu conteúdo.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
38	Realizo constantemente programas de lazer com minha família.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
39	Não tenho apresentado problemas de saúde ultimamente.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
40	Considero que existe um bom relacionamento entre colegas de trabalho de mais idade.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
41	Gosto de ficar em casa com minha família.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
42	Sempre conto com o apoio e compreensão dos colegas quando estou com dificuldades no trabalho ou com problemas pessoais.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
43	Tenho um bom relacionamento com vizinhos e amigos.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
44	Os computadores, materiais de escritório, e demais materiais necessários para o cumprimento do meu trabalho são suficientes.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
45	Gosto de frequentar clubes, associações, reuniões de condomínio e assim por diante.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
46	Percebo que na minha organização existe priorização da qualidade e não da quantidade de serviço realizado.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
47	Sou bem informado sobre os fatos e atos administrativos da organização, suas metas, objetivos e mudanças que vêm ocorrendo.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
48	Os assuntos tratados nos meios de comunicações internos são pertinentes e satisfatórios para o tipo de trabalho que desenvolvo.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
49	Tenho um bom relacionamento com amigos fora do local de trabalho.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
50	Estou satisfeito com o meu estado mental.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
51	Tenho frequentado shows, teatros, cinemas, ou outros eventos artísticos e culturais.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
52	A comunicação entre as organizações militares é feita de forma eficiente.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
53	Prevalece um clima harmonioso entre as pessoas que convivem em minha casa.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
54	Acredito estar cumprindo meu papel social e profissional trabalhando no Regimento Mallet.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
55	Estou satisfeito com os diversos regulamentos internos, atualmente, utilizados em minha organização.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Discordo Totalmente	**Discordo**	**Concordo em parte**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**

AFIRMATIVAS							
56	Considero que minha situação financeira esteja em ordem.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
57	Estou satisfeito com o atual ordenamento político que o Brasil se encontra.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
58	Recebo do meu superior imediato todas as informações e explicações necessárias para executar meu trabalho, bem como informações sobre mudanças e novos planos que afetam minhas tarefas.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
59	A organização possui uma imagem de confiabilidade e credibilidade junto à sociedade civil.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
60	O efetivo presente na organização é suficiente para realizar as atribuições e competências do órgão.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
61	Estou satisfeito com meu patrimônio e os benefícios que ele me proporciona.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
62	Tenho aproveitado meus momentos de folga para sair, viajar e passear.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
63	Estou satisfeito com minha atual equipe de trabalho.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
64	Considero que os cursos que a organização me proporciona são satisfatórios para o desempenho de minhas funções.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
65	Considero justos e adequados os critérios de progressão funcional adotados pela minha instituição.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
66	Estou satisfeito com o meu convívio e relacionamento social.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
67	Levando em consideração apenas meus aspectos pessoais, considero que a escala de serviço a qual concorro é a mais adequada.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
68	Percebo que minha organização se preocupa com o nível motivacional dos funcionários através de ações concretas.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
69	Sempre conto com o apoio e compreensão dos chefes quando estou com dificuldades no trabalho ou com problemas pessoais.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
70	Considero o sistema de recompensas e punições de minha organização satisfatório.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
71	Considero que minha instituição me proporciona uma carreira com possibilidades de ascensão profissional.	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**

72 - Como você se imagina daqui a dois anos? (Marque uma alternativa).

1-( ) Trabalhando na mesma instituição e na mesma situação.
2-( ) Trabalhando na mesma instituição numa situação melhor.
3-( ) Trabalhando na mesma instituição numa situação pior.
4-( ) Trabalhando em outra organização na mesma situação.
5-( ) Trabalhando em outra organização numa situação melhor.
6-( ) Trabalhando por conta própria.
7-( ) Outra. Qual?_____

73 - Em serviço você se relaciona melhor com... (Marque uma alternativa).

1-( ) Chefes.
2-( ) Colegas do mesmo círculo hierárquicos.
3-( ) Colegas de círculos hierárquicos diferentes.
4-( ) Subordinados.
5-( ) Relaciono-me da mesma forma com todos.

SUGESTÕES: fique à vontade para relatar o que desejar sem constrangimentos. Lembre-se que você não precisa se identificar. As suas observações serão valiosas para a pesquisa. **Utilize o verso da página se precisar.**