

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR
ACADEMIA BOMBEIRO MILITAR**

THIAGO GARCIA PIRES

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO CBMSC: UMA PROPOSTA DE
PROTOCOLO DE APLICAÇÃO PARA A INSTITUIÇÃO**

FLORIANÓPOLIS

2019

Thiago Garcia Pires

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO CBMSC: UMA PROPOSTA DE
PROTOCOLO DE APLICAÇÃO PARA A INSTITUIÇÃO**

Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Linha de Pesquisa: Atividade organizacional BM - Conhecimentos Sociais Aplicados.

Orientador (a): Major PM Diego Remor
Moreira Francisco

Florianópolis

2019

Pires, Thiago Garcia
Pesquisa de Clima Organizacional no CBMSC:
Uma Proposta de Protocolo de Aplicação para a
Instituição / Thiago Garcia Pires. -- Florianópolis : CEBM,
2019. 67 p.

Monografia (Curso de Formação de Oficiais) –
Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de
Ensino Bombeiro Militar, Curso de Formação de Oficiais,
2019.

Orientador: Maj PM Diego Remor Moreira
Francisco

1. Gestão de Pessoas. 2. Cultura Organizacional. 3.
Pesquisa de Clima Organizacional. I. Francisco, Diego
Remor Moreira. II. Título.

THIAGO GARCIA PIRES

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO CBMSC: UMA PROPOSTA
DE PROTOCOLO DE APLICAÇÃO PARA A INSTITUIÇÃO**

Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Banca Examinadora:

Orientador(a):

Esp. Diego Remor Moreira Francisco
Major PM
PMSC

Membros:

Esp. André Pereira Canever
1º Tenente BM
CBMSC

Msc. Jean Abílio Silva
2º Tenente BM
CBMSC

Florianópolis, 22 de novembro de 2019

Dedico este trabalho a Deus e a minha família.
Sem eles, esta realização não seria possível.

“Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência.”

(Henry Ford)

RESUMO

A Monografia produzida pelo acadêmico visou identificar a forma adequada de aplicação da pesquisa de clima organizacional de forma periódica para todo o CBMSC, ante a ausência de institucionalização de tal ferramenta na Corporação. A finalidade é de que o CBMSC possa utilizar a ferramenta sugerida para mensurar o objetivo estratégico “Qualidade de vida dos profissionais” contido no Plano Estratégico da instituição. Desta forma, será possível aferir a percepção compartilhada dos colaboradores de todas as OBM’s para com seus locais de trabalho e para com o CBMSC de forma geral, em relação aos aspectos materiais e humanos na Organização. Neste sentido, com a implantação do protocolo de pesquisa que foi proposto nesta monografia e com os resultados da pesquisa feitas de modo periódico, os gestores poderão agir de maneira efetiva sobre os pontos a melhorar relatados pelos colaboradores, proporcionando um ambiente de trabalho mais agradável e produtivo, além de produzirem informações comparativas entre os períodos pesquisados, demonstrando-se a importância do tema. Para identificar a forma adequada de aplicação da pesquisa de clima organizacional para o CBMSC, foram utilizados objetivos específicos como: Caracterizar a estrutura organizacional do CBMSC; Identificar as diferentes metodologias de pesquisa de clima organizacional; Apresentar a metodologia de pesquisa de clima que melhor se adequa a estrutura organizacional do CBMSC; Sugerir um protocolo de aplicação de pesquisa de Clima Organizacional para o CBMSC. Para tal estudo, foi necessário utilizar-se de uma revisão de literatura, para ter maior aprofundamento de temas como: o CBMSC, gestão de pessoas, cultura organizacional, definições e modelos de clima organizacional, entre outros. Foram utilizados procedimentos metodológicos, tais como: método indutivo, pesquisa exploratória e bibliográfica. A partir da utilização do referencial teórico, percebe-se a relevância de se aplicar um protocolo de pesquisa de Clima Organizacional para o CBMSC, a fim de se tornar uma ferramenta de gestão para se alcançar a qualidade de vida dos profissionais que consta no Plano Estratégico da Corporação.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Cultura organizacional. Gestão de pessoas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Organograma CBMSC.....	18
Ilustração 2: Classificação das atividades de gestão de pessoas.....	24
Ilustração 3: Pressupostos da cultura organizacional.....	31
Ilustração 4: Modelos de estudos de clima organizacional.....	39
Ilustração 5: Eixos e perguntas aplicadas.....	49
Ilustração 6: Cronograma.....	54

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CBMSC – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

CEBM – Centro de Ensino Bombeiro Militar

OBM – Organização Bombeiro Militar

SENASP – Secretaria Nacional de Segurança Pública

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
1.1 PROBLEMA.....	10
1.2 HIPÓTESES.....	10
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.3.1 Objetivo Geral.....	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	11
1.4 JUSTIFICATIVA.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA.....	15
2.2 GESTÃO DE PESSOAS.....	20
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	26
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	31
2.4.1 Pesquisa de clima organizacional.....	34
2.4.2 Modelos de clima organizacional.....	38
3 MATERIAIS E MÉTODOS.....	47
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	47
3.2 FONTES DA PESQUISA.....	48
3.3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	48
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	53
5 CONCLUSÃO.....	57
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICE A – Questionário de pesquisa de clima organizacional.....	65

1 INTRODUÇÃO

Um militar satisfeito e motivado é uma das principais chaves para se alcançar o sucesso da OBM. Na Administração, o instrumento responsável por colher as informações de percepção compartilhada do público interno é a pesquisa de clima organizacional, ferramenta hoje não utilizada de forma institucionalizada e sistemática pelo CBMSC.

A não utilização da pesquisa de clima organizacional e o desconhecimento do clima organizacional por parte do CBMSC em relação ao seu público interno poderá fazer com que haja perda de produtividade, qualidade, má imagem da organização, mau aproveitamento do dinheiro público com a possível rotatividade de pessoal, entre outros. Portanto, é papel fundamental que o gestor se preocupe com a percepção compartilhada de seus liderados.

De acordo com Souza (1978, p. 4) “estudos de clima são particularmente úteis porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Não basta sentir que o clima está mau, é preciso identificar onde, por que e como agir para melhorá-lo”. Neste sentido, a pesquisa de clima organizacional é uma medida de comportamento organizacional relevante para as organizações (SIQUEIRA, et. al., 2008).

Em suma, o estudo do clima organizacional faz com que o gestor possa analisar a percepção compartilhada de seu quadro colaborativo e adotar medidas retificadoras caso exista algum aspecto falho ou que possa ser otimizado.

Todo gestor militar deve oportunizar um clima organizacional aprazível, descobrindo, por meio da pesquisa de clima organizacional, e como forma de gerar inteligência, o que pensa cada militar sobre diversos temas relacionados ao CBMSC. Com isso aumentam as oportunidades de obter os resultados almejados pela OBM, o que implicará no sucesso e no desenvolvimento organizacional.

O objetivo deste TCC é identificar a forma adequada de aplicação da pesquisa de clima organizacional para o CBMSC, visando que a Corporação possa vir a adotar tal instrumento como ferramenta avaliadora periódica do objetivo estratégico do capítulo “Qualidade de vida dos profissionais” do Plano Estratégico do CBMSC. A utilização da pesquisa de clima organizacional, como um instrumento de medida do comportamento organizacional, proporcionará aos Comandantes levantar a percepção compartilhada entre seus colaboradores e assim identificar possíveis intervenções da organização, ou ainda pontos a serem reforçados, buscando uma harmonia interna para poder repercutir no ambiente externo.

1.1 PROBLEMA

Atualmente, o CBMSC não institucionalizou a ferramenta de pesquisa de clima organizacional para conhecer a percepção de seu público interno para com a Instituição. O desconhecimento desta percepção compartilhada poderá fazer com que haja perda de produtividade, qualidade, má imagem da organização, mau aproveitamento do dinheiro público com a possível rotatividade de pessoal, entre outros. O clima organizacional é tema compartilhado entre as ciências da Administração e Psicologia. O tema se trata da identificação da forma adequada para aplicação da pesquisa de Clima Organizacional para o CBMSC, a fim de propor a institucionalização sistemática da pesquisa de clima organizacional como forma de conhecer a percepção compartilhada de seus colaboradores para com a organização, servindo como indicador periódico do capítulo “Qualidade de vida dos profissionais” do Plano Estratégico do CBMSC. Isto porque, tal tipo de pesquisa, não é realizada na Corporação de forma sistemática e institucionalizada. Sendo assim, chegou-se à seguinte questão: Ausente de institucionalização na Corporação, qual seria a forma adequada de aplicar pesquisa de clima organizacional para todo o CBMSC?

1.2 HIPÓTESES

Existem poucos elementos científicos delineados para implantação da pesquisa de clima organizacional em instituições militares, não sendo diferente no CBMSC. Para o CBMSC, organização castrense, singular e com atividades específicas, é necessário identificar protocolo próprio para aplicação da pesquisa de clima organizacional, com as devidas adaptações que a particularidade da organização estudada requer.

O Comandante que se importa em saber como seu colaborador se sente com relação à instituição, trabalhando de modo adequado para que os anseios destes, no que cabível, sejam atendidos, tem, conseqüentemente, maior retorno para a organização. Ressalta-se que o retorno mencionado não se resume em somente conhecer a percepção dos colaboradores, mas também, como consequência do conhecimento desta percepção, poder gerar medidas corretivas ou de reforço que tornem o ambiente laboral mais agradável e produtivo, resultando em serviço de maior qualidade para a sociedade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar a forma adequada de aplicação da pesquisa de clima organizacional para o CBMSC.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a estrutura organizacional do CBMSC.
- b) Identificar as diferentes metodologias de pesquisa de clima organizacional.
- c) Apresentar a metodologia de pesquisa de clima que melhor se adeque a estrutura organizacional do CBMSC.
- d) Sugerir um protocolo de aplicação de pesquisa de Clima Organizacional para o CBMSC.

1.4 JUSTIFICATIVA

Um militar satisfeito e motivado é uma das principais chaves para se alcançar o sucesso na OBM. Neste interim, é papel fundamental que o administrador público se preocupe em conhecer a percepção compartilhada de seus subordinados para com a organização, pois um militar descontente poderá refletir tal sentimento em seu trabalho e passar uma imagem ruim da organização à população, atender mal, entre outros pontos indesejáveis.

A importância deste trabalho para o CBMSC é adquirir conhecimentos que venham a ser aproveitados para o progresso da organização, desenvolvendo um protocolo de pesquisa de clima organizacional para o CBMSC de forma institucional e sistemática, confirmando a relevância de se efetuar a pesquisa de clima organizacional como forma de conhecer a percepção de seus colaboradores, adotando tal instrumento como ferramenta avaliadora periódica do capítulo “Qualidade de vida dos profissionais” do Plano Estratégico do CBMSC. Assim, poderão ser melhorados aspectos que porventura estejam falhos e comprometendo o bom andamento das OBMs, contribuindo assim para o avanço da instituição.

Poucos são os trabalhos desenvolvidos na área de Clima Organizacional em ambiente militar. Por isto, quanto à relevância científica, o acadêmico é um pesquisador que poderá

contribuir neste tema. Buscam-se informações em livros, revistas, *internet*, biblioteca do CEBM e assim por diante, no intuito de colaborar com o meio acadêmico militar e no seu desenvolvimento. A área de gestão de pessoas ganhou grande notoriedade nas últimas décadas e hoje é percebida como diferencial, tendo foco na capacidade inovadora e dispondo de novos modelos para lidar com desafios, adotando uma postura do tipo ganha-ganha entre os objetivos organizacionais e individuais. Velhos paradigmas são modificados constantemente como por exemplo a visão do antigo chefe para o papel do líder facilitador.

Em que pese existir relevância científica para o tema, ao buscar os descritores “clima organizacional” e “militar” nas bases científicas Redalyc, Lilacs, Scileo, foram encontradas poucas pesquisas existentes relacionadas diretamente ao meio militar. Todavia, para o meio empresarial e acadêmico foi encontrada vasta literatura e aplicação.

Em pesquisa mais recentes sobre clima organizacional (OSTORFF e MUHAMMED, 2013; SOUZA, 2014) foram identificados a importância desta ferramenta comportamental no contexto organizacional, a qual apresenta elementos que podem contribuir sobremaneira na gestão de pessoas e na gestão estratégica das organizações, além de prever informações relevantes que podem evitar conflitos organizacionais e ainda reduzir os agravos a saúde em razão de um ambiente organizacional mais equilibrado, contexto que evoca relevância social do tema para a presente pesquisa. Corroborando com este entendimento, traz-se à tona o resultado encontrado na pesquisa da SENASP sobre a qualidade de vida dos profissionais da segurança pública, indicando a necessidade de medidas do comportamento organizacional para se melhorar o clima organizacional (VADE MECUM SEGURANÇA PÚBLICA, 2010).

As pessoas são diferentes uma das outras conforme suas atitudes, valores, costumes, padrões de conduta, dos objetivos que almejam atingir, enfim, é valioso ao CBMSC tomar conhecimento e compreender seus colaboradores, sabendo sobre o clima organizacional para que em caso de problemas estes possam ser corrigidos da melhor maneira possível. Nessa acepção, é aceitável proferir que o tema aborda também uma relevância organizacional e social, já que a preocupação com os colaboradores, com seus anseios, o que pode ser melhorado na sua percepção, com sua desenvoltura no ambiente de trabalho, no seu desenvolvimento profissional e humano, colabora para o crescimento destes e faz com que o ser humano se sinta valorizado acarretando em bons resultados para a organização.

Pelo fato de frequentar o Curso de Formação de Oficiais, a oportunidade de aprendizado para o pesquisador, neste tema, é gratificante. A visão de gestão deste pesquisador para com o CBMSC se eleva com o tema clima organizacional, pois, além de trazer o retorno de satisfação pessoal por estar contribuindo com o estudo do conteúdo para o CBMSC, pode propiciar a difusão deste conhecimento e, por consequência, até mesmo vir a ser aderida pela Corporação, a pesquisa de clima organizacional, como hábito institucional. Saber como se encontra a percepção dos colaboradores é essencial para poder melhorar aspectos da organização ou eventuais problemas que estejam ocorrendo, sendo certo que as pessoas é que fazem a diferença dentro de organizações para se obter os resultados desejados.

Para realizar este trabalho, será necessária a construção de um referencial teórico, que segue no próximo item.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo tem como finalidade identificar a forma adequada de aplicação da pesquisa de clima organizacional para o CBMSC, que seja de forma institucional e sistemática, justificando a real necessidade de realizar pesquisa de clima organizacional na Corporação.

No próximo tópico, o leitor será inserido no contexto da organização estudada.

2.1 O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA

De acordo com o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (2019), o CBMSC é órgão da administração direta do Governo do Estado de Santa Catarina. Trata-se de instituição prestadora de serviços públicos na área da segurança pública, tendo como alçada o estado de Santa Catarina. Portanto, é órgão estatal de direito público, com objetivos definidos em leis que orientam e constituem sua razão de ser. Conforme a Carta Magna, estrutura-se como Força Auxiliar e Reserva do Exército Brasileiro, organizada com base na disciplina e hierarquia e composta por militares estaduais.

Em complemento, Rodrigues (2014) aborda que, no Brasil, os Corpos de Bombeiros Militares são compostos por militares estaduais, sendo integrantes do sistema de Segurança Pública dos Estados. Tem como atribuições as atividades de Defesa Civil, além de outras definidas em lei. Portanto, a atuação se dá dentro da ordem constitucional e infraconstitucional, no anseio da tranquilidade e salubridade pública. O primeiro registro das ações de combate a incêndio, em Santa Catarina, encontra-se no regulamento da Força Policial, Lei nº31, de 02 de maio de 1836.

Hochleitner (2007) corrobora com Rodrigues (2014), destacando que o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina nasce como uma atribuição da Força Policial.

Rodrigues (2014) explica que os incêndios eram comuns na Capitado Catarinense. Entre 1915 e 1919 diversos estabelecimentos comerciais foram atingidos pelo fogo. Nos dias após às ocorrências de sinistro, as mídias da época descreviam as catástrofes e apelavam para que o Governo criasse o Corpo de Bombeiros. Tão logo cessavam os temores, os apelo também paravam. No ano de 1919, na esquina da Rua Conselheiro Mafra com a Rua Trajano, um grande incêndio devastou o hotel Majestic e a casa Áurea. Cresceu, então, a pressão do empresariado local para que o Governo efetivasse um serviço profissional de combate a incêndio. Tal episódio resultou na aprovação da Lei no 1288, de 16 de setembro de 1919, que

autorizava o Poder Executivo a criar uma seção de corpo de bombeiros anexa à Força Pública.

Ainda no relato de Rodrigues (2014), não obstante os esforços, a implantação da Seção de Bombeiros da Força Pública ocorreu somente em 26 de setembro de 1926. Na inauguração, fizeram-se presentes o Governador em exercício, Sr Antônio Vicente Bulcão Viana e o Coronel Pedro Lopes Vieira, Comandante da Força Pública. O CBMSC adota a data de 26 de setembro 1926 como data de sua fundação.

Conforme o Corpo de Bombeiros Militar (2019), “em 1957, a Seção de Bombeiros havia recebido constitucionalmente a denominação de Corpo de Bombeiros Militar e já ocupava o quartel sede - considerado quartel histórico do CBMSC - à rua Visconde de Ouro Preto.”.

Anos depois, em 2003, o CBMSC foi emancipado da Polícia Militar de Santa Catarina. De acordo com o Corpo de Bombeiros Militar (2019):

Em 13 de junho de 2003, por meio da aprovação da Emenda Constitucional 033/2003, o Corpo de Bombeiros Militar deixou de ser parte integrante da estrutura organizacional da Polícia Militar de Santa Catarina. A partir dessa data a instituição adquiriu o status de corporação autônoma, buscando melhores condições para a aplicação de uma política específica de expansão pelo território catarinense, aliada a ações em prol da modernização de viaturas, equipamentos, materiais e investimentos na formação e ampliação continuada de seu efetivo.

Mais tarde, em 2014, houve aprovação do Poder de Polícia Administrativa do CBMSC. Acerca do tema, segundo o Corpo de Bombeiros Militar (2019):

Em 11 de novembro de 2013 o CBMSC, através da Lei número 16.157 de 07 de novembro do mesmo ano, teve regulamentado o poder de polícia administrativa previsto no inciso III do Artigo 108 da Constituição do Estado de Santa Catarina, que estabelece a imposição de sanções administrativas para assegurar o adequado cumprimento das normas de prevenção, combate a incêndio e pânico vigentes no Estado. Tal decisão passou a permitir atuação mais efetiva dos integrantes da Corporação em defesa da Sociedade na prevenção de sinistros.

Demonstrados estes importantes acontecimentos que marcaram a história do CBMSC, vige, atualmente, o Plano Estratégico 2018-2030. Conforme o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (2018), retira-se a missão e visão da Corporação:

Missão: Proteger a vida, o patrimônio e o meio ambiente.

Visão: Ser uma Corporação de excelência na prestação, gestão e conhecimento de serviços de bombeiro, resguardando a vida, o patrimônio e o meio ambiente catarinense.

Conforme Marzarotto (2017), o CBMSC possui uma estrutura complexa, conforme demonstrado no organograma a seguir:



Ilustração 1 – Organograma CBMSC.

Fonte: Marzarotto (2017).

A Corporação possui 2602 servidores ativos, conforme Transparência (2019). Possui 16 batalhões, conforme Corpo de Bombeiros Militar (2019), distribuídos da seguinte forma:

- 1o BBM em Florianópolis;
- 2o BBM em Curitiba;
- 3o BBM em Blumenau;

4o BBM em Criciúma;
5o BBM em Lages;
6o BBM em Chapecó;
7o BBM em Itajaí;
8o BBM em Tubarão;
9o BBM em Canoinhas;
10o BBM em São José;
11o BBM em Joaçaba;
12o BBM em São Miguel do Oeste;
13o BBM em Balneário Camboriú;
14o BBM em Xanxerê;
Batalhão de Ajuda Humanitária; e
BOA (Batalhão de Operações Aéreas) em Florianópolis.

O CBMSC, consoante Constituição Estadual de 1989, em seu artigo 108, possui, como atributos, dentre outros:

Art. 108. O Corpo de Bombeiros Militar, órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizado com base na hierarquia e disciplina, subordinado ao Governador do Estado, cabe, nos limites de sua competência, além de outras atribuições estabelecidas em Lei:

I – realizar os serviços de prevenção de sinistros ou catástrofes, de combate a incêndio e de busca e salvamento de pessoas e bens e o atendimento pré-hospitalar;

II – estabelecer normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio, catástrofe ou produtos perigosos;

III – analisar, previamente, os projetos de segurança contra incêndio em edificações, contra sinistros em áreas de risco e de armazenagem, manipulação e transporte de produtos perigosos, acompanhar e fiscalizar sua execução, e impor sanções administrativas estabelecidas em Lei;

IV – realizar perícias de incêndio e de áreas sinistradas no limite de sua competência;

V – colaborar com os órgãos da defesa civil;

VI – exercer a polícia judiciária militar, nos termos de lei federal;

VII – estabelecer a prevenção balneária por salva-vidas; e

VIII – prevenir acidentes e incêndios na orla marítima e fluvial.

Conforme trecho supra, fica demonstrada que a atividade Bombeiro Militar é especializada, devendo contar com profissionais comprometidos, gozando de boa saúde física e mental, para que possam enfrentar no dia a dia, com a devida técnica, a proximidade ao

risco e o contato com situações complexas que envolvem toda a guarnição.

Foi neste sentido, que o plano estratégico do CBMSC 2018-2030 previu, em sua perspectiva ‘Capital Humano’, ações estratégicas que visam otimizar o eixo “Qualidade de Vida dos Profissionais”. Havendo um plano para esta perspectiva, necessária a criação de instrumento de controle. A utilização da ferramenta de pesquisa de clima organizacional proporcionará o controle deste eixo estratégico, podendo-se levantar os pontos que podem ser melhorados ou que insatisfaçam seus colaboradores, buscando uma harmonia interna para poder repercutir no ambiente externo.

O tema Clima Organizacional é estudado na Administração pela área de Gestão de Pessoas, a ser explorado no próximo item.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Nas organizações militares, não é diferente. Por isso, nesta seção será abordada a visão de vários autores sobre o tema.

Para o funcionamento de uma organização, não bastam recursos materiais (máquinas, móveis, dinheiro, instalações). Uma instituição não funciona sem o capital humano. Até mesmo a mais automatizada das máquinas carece de um indivíduo que a ligue, estabeleça parâmetros e controle a sua atividade (WERNECK, 2005).

Tem-se por conhecimento que a gestão de organizações nem sempre se preocupou com as questões ligadas às pessoas. No momento clássico da administração, percebe-se que o foco das teorias era voltado para o trabalho em si, e não para as pessoas. Saraiva e Silveira (2007, p. 2) citam o entendimento dos empregadores da época: “ao homem comum não cabia pensar, mas utilizar sua força física para executar o trabalho da forma mais rápida e melhor possível”.

Neste contexto, Marras (2003) considera a evolução da gestão de pessoas em cinco etapas: Fase Contábil, Fase Legal, Fase Tecnicista, Fase Administrativa e Fase Estratégica, abordadas a seguir:

- a) Fase Contábil: a etapa contábil é precursora e apareceu antes de 1930 e o foco nesta fase era com os custos da empresa. Os funcionários eram tidos apenas sob o ponto de vista contábil, não ganhando a devida importância;
- b) Fase Legal: ocorreu entre os anos de 1930 e 1950. Nesta etapa, o gestor que era chamado de chefe de pessoal deveria atentar-se às leis e normas

trabalhistas;

c) Fase Tecnicista: nasceu em meados de 1950. Nesta fase, colocou-se a função de Recursos Humanos (RH) ao patamar gerencial, representando para a empresa e para os funcionários um bom progresso nas relações. Pontos importantes para a organização como recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança, treinamento, benefícios, passaram a ser responsabilidade da área de RH;

d) Fase Administrativa: esta etapa permaneceu entre 1965 a 1985. É chamada também de sindicalista pelo fato de ter acontecido a revolução causada pelas forças trabalhadoras. É um marco histórico onde existiu uma inovação mais expressiva no cargo do Gerente de RH, com a finalidade de alterar os métodos burocráticos e operacionais em questões voltadas para as pessoas e suas relações;

e) Fase Estratégica: apareceu após 1985 ao lado dos primeiros programas de planejamento estratégico vinculados ao planejamento estratégico essencial das empresas. Na etapa estratégica existe uma atenção voltada a longo prazo do lado das empresas para com seus colaboradores. O gestor de RH vai para um nível de diretoria, fazendo parte da área estratégica na empresa.

Numa visão clássica, Chiavenato (1997, p. 163) menciona que RH são “um conjunto de regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com o objetivo desejado”.

De acordo com Gil (1994, p. 13),

a administração de RH é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

Para Toledo (1982, p. 7) RH é “a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral, nas organizações. Ou seja, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado”.

Aquino (1987) ressalta a importância da área de RH e considera que esta área exerce uma função fundamental de coordenação entre os interesses da organização com os dos colaboradores, tendo em vista equilíbrio.

Segundo Quel (2000), em momentos anteriores as organizações usavam os

funcionários apenas como instrumento para efetuar o trabalho, comparado à Fase Contábil de Marras (2003) supracitado, onde a empresa visava apenas o dinheiro, pouco se importando com o funcionário. Todavia, isto vem mudando e está acontecendo um aperfeiçoamento do relacionamento com os colaboradores, por intermédio de técnicas de psicologia que ajudaram na melhora da produtividade.

Com o efeito da globalização e com uma competitividade acirrada, qualquer melhora dentro de uma organização gera grande diferencial e os conceitos quanto à gestão de pessoas mudaram, e a valorização dos seres humanos aumenta dentro das empresas. Com a competitividade em alta, a intensificação dos processos de globalização e as inúmeras modificações na composição dos mercados comprovam a importância de as empresas reverem seus modelos e instrumentos de gestão, em especial os direcionados ao gerenciamento de seus elementos humanos (KILIMNIK; SANT`ANNA, 2004).

Segundo Vergara (2006, p. 31),

peças não fazem parte somente da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

Passou-se, então, da definição de Administração de RH para Gestão de Pessoas, onde Davel e Vergara (2001, p. 47) definem gestão de pessoas como “uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e de pessoa, variando no tempo e no espaço”. Mudou então da idéia de administrar pessoas para administrar com as pessoas.

Numa definição mais recente de Gil (2001, p. 38),

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de RH. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 19) explicam que Gestão de Pessoas pode ser compreendida como “um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações”.

Chiavenato (2003), agora com uma visão mais atual sobre o tema, define que Gestão de Pessoas é um campo interdisciplinar que tem a competência de abranger vários conceitos provenientes de diversas áreas por lidar com pessoas, o que exige de um profissional na área de Gestão de Pessoas uma vivência na área conhecimento em diversas áreas.

Dutra (2002) define gestão de pessoas como sendo uma união de políticas e práticas que admite a combinação de expectativas entre a empresa e os colaboradores para que as duas partes consigam atingir seus objetivos enquanto parceiras, no tempo em que durar a participação do colaborador na organização.

De acordo com Gil (1994), quando a Escola das Relações Humanas surgiu, em meados de 1927, foi visto o valor dos fatores psicológicos e sociais dentro das organizações. Como resultado, passou-se a estimar cada vez mais as relações humanas na esfera organizacional.

Vergara (2006) ressalta que quando os colaboradores são recebidos de uma maneira mais generosa e se sentem parte integrante de uma equipe que podem contar, eles ficam muitos mais predispostos a dar retorno para a sua empresa. Quanto a isto, Berchielli (2006, p. 85) afirma que “o investimento em capital humano aumenta a produtividade”.

Para Fischer (2002, p. 22), “diferentemente da administração de pessoal, a gestão de RH estaria voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade”.

“Os desafios de um ambiente competitivo requerem soluções capazes de tornar o desenvolvimento de pessoas um processo, em lugar de uma sucessão de eventos esporádicos”. (FIORELLI, 2000, p. 214). A esse respeito, Fischer (2002), em concomitância com o pensamento do autor citado anteriormente, traz um conceito renovado do modelo de gestão que é buscar o alinhamento da orientação estratégica da empresa e alinhar com as políticas e práticas de RH. Os problemas sobre a gestão do comportamento humano não são mais tratados como pequenos problemas, mas sim encarados como um problema do negócio da organização e de sua estratégia. Seria necessário intensificar os esforços de adequação do modelo às necessidades da empresa.

Para Werneck (2005, p. 38),

a gestão de pessoal (ou gestão de RH) evoluiu e reconhece que existem práticas que conduzem para resultados globais melhores, práticas essas que se caracterizam pelo investimento em treinamento, pelo cuidado com a motivação e com a permanência do empregado na empresa, evitando a rotatividade.

Ulrich (1998, p. 279) defende que “as questões de RH são o novo foro para empresas

que buscam criar valor e obter resultados” e Gil (1994, p. 29) complementa que o profissional de RH “passa a ser um consultor especializado dentro da empresa”.

Os sistemas de classificação apresentados a seguir se reportam às atividades clássicas de gestão de pessoas:

Sistemas de RH	Atividades
Suprimento ou agregação	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação das necessidades de pessoal - Pesquisa de mercado de RH - Recrutamento - Seleção
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> - Análise e descrição de cargos - Planejamento e alocação interna de rh
Compensação ou manutenção	<ul style="list-style-type: none"> - Salários - Benefícios - Carreiras - Higiene e segurança no trabalho - Relações com sindicatos
Desenvolvimento ou capacitação	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento e desenvolvimento de pessoal - Desenvolvimento e mudança organizacional
Controle ou monitoração	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação de desempenho - Banco de dados - Sistemas de informações gerenciais - Auditoria de rh

Ilustração 2: Classificação das atividades de gestão de pessoas
Fonte: Gil (2001, p. 25).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), o planejamento é a tomada de decisão baseada nas informações, que envolve gasto de recursos para se atingir um objetivo. Ele é necessário para superar as tendências humanas de conviver com a incerteza, onde a pessoa não consegue fazer sempre a melhor escolha, ou tomar sempre a melhor decisão.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o planejamento deve ligar as ações às conseqüências. Sem um plano, não se pode saber se está caminhando na direção certa. Se as contratações estão sendo feitas de acordo com a capacidade exigida para expansão dos negócios no mercado ou a necessidade de identificar a oportunidade de corte de gastos voltada para a redução dos custos da produção. Sem o planejamento as ligações entre as ações e os resultados possam não ficar claras. O processo de recrutamento e seleção pode ser julgado pela velocidade com que as vagas são preenchidas, ainda que não necessariamente com as pessoas mais adequadas. A remuneração pode enfatizar a redução da folha de pagamento, porém pode ocasionar a saída dos melhores talentos da organização.

A avaliação de um investimento em RH pode ser medida por meio da quantidade de empregados, da qualidade de mudanças e do seu custo, a quantidade não se avalia apenas pelo número, mas também pelas consequências do desempenho, a qualidade pode ser medida pelo retorno do investimento ou pela presença de atitudes nocivas, tais como absenteísmo, roubo e abandono de emprego, o custo são os recursos necessários para que elas sejam realizadas. O planejamento mostra como as partes se integram. As pesquisas sugerem que é difícil encontrar a relação entre uma atividade qualquer de RH e os resultados financeiros da organização, porém, estudos sobre sistemas de produção apontam que “conjuntos” de atividades de RH estão consistentemente associados com um melhor desempenho organizacional (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Para Lucena (1999), a identificação e análise das necessidades organizacionais de RH, sem dúvida dependem das decisões estratégicas empresariais. O trabalho deve ser integrado entre planejamento do negócio e planejamento de RH.

Finalmente, atinge-se a etapa do planejamento em curto prazo, geralmente cobrindo o período de um ano. E o planejamento anual, onde são definidos objetivos precisos. O planejamento estratégico precisa ser acompanhado no seu desenvolvimento, pois muitas vezes, mudanças significativas acontecem no decorrer de sua execução que impactam nos planos estabelecidos, exigindo reformulações, adaptações e novos enfoques na análise de decisões (LUCENA, 1999).

Um roteiro deverá ser estabelecido de forma metodológica para elaboração dos planos de sucessão, tendo em vista relacionar as etapas básicas, em sua sequência lógica, assim como facilitar a coordenação do trabalho pela área de RH que será responsável pelos planos de sucessão (LUCENA, 1999).

O planejamento e o estudo para o planejamento estratégico de RH irão subsidiar as decisões estratégicas para RH, onde o grande desafio será identificar, estruturar e integrar, a partir do conjunto de informações disponíveis, o que é relevante, essencial e prioritário, para tomar as decisões certas e concentrar esforços e recursos nas ações que irão configurar a contribuição efetiva dos RH para o desenvolvimento empresarial. O quadro é bastante vulnerável para se levar a perder nos detalhes, no irrelevante e até na burocracia. Portanto, não será demais enfatizar que este é um momento de decisão, de definição de objetivos importantes, onde não deverá estar presente a preocupação com o “como fazer”, enfim, com a operacionalização em si, mas com resultados a serem alcançados (LUCENA, 1999).

Na compreensão de Wong (2002), os pontos fundamentais para levar um gestor ao êxito são três: competência, trabalho e oportunidade. Outro tripé citado pelo autor, é aquele

composto por características próprias como: conhecimento técnico, inteligência emocional e inteligência espiritual. As características negativas, que podem prejudicar o profissional chegando até na sua estagnação, também são três: medo, raiva e culpa. As características positivas citadas anteriormente são fundamentais para o profissional de Gestão de Pessoas, que deve ser um bom comunicador, selecionador, treinador, motivador, líder, avaliador de desempenho, entre outros papéis que lhe são designados. Marras (2003) acredita que o gestor de RH deve ter um entendimento humanista e portar empatia para que seja capaz de estabelecer relações vantajosas com o alto escalão da organização bem como com o nível operacional.

No CBMSC, a Diretoria responsável pela Gestão de Pessoas é a Diretoria de Pessoal, subordinada ao Estado Maior Geral. Nas OBM, esta gestão é feita pelos comandantes diretos por meio da seção de B1.

Visto a significância da gestão de pessoas para as organizações, segue na próxima seção o tema cultura organizacional.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

O tema cultura organizacional é amplamente pesquisado na literatura acadêmica. Tal tema é relevante para o trabalho que segue, pois ele constitui um dos aspectos que orienta o comportamento do militar no dia-a-dia dentro da Corporação. É de fundamental estudo para logo após se ter a compreensão do tema Clima Organizacional.

Não se consegue entender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela está inserida. Toda pessoa está colocada em algum ambiente, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas empresas sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela vive (HOFSTEDE, 1994 *apud* MACÊDO, 2002).

Face a isto, Lima e Albano (2002) acreditam que as organizações apresentam características únicas, ainda estando num mesmo contexto sócio-econômico-cultural. Isto acontece pela razão de existirem diversas variáveis, como o modelo de gestão que recebem, o tipo de liderança que predomina na organização, comprometimento de funcionários, cultura local, e é isso que definirá culturas diferentes em cada empresa. Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que sustenta, conectados os mais diversos membros, de todos os níveis hierárquicos, diante das dificuldades, operações diárias, metas e objetivos. Pode-se assegurar que é a cultura operacional que causa junto aos mais distintos

públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que se conhece como imagem corporativa.

Já que Lima e Albano (2002) utilizaram-se do conceito de valores para definir cultura organizacional e outros autores também usam, convém uma definição atual de valores, que de acordo com Zanelli e Silva (2008, p. 38) “os valores representam critérios construídos socialmente e não qualidades inerentes aos objetos e pessoas. Representam convicções a respeito do que se considera importante para alcançar objetivos”.

Os valores da organização são componentes da vida dos colaboradores, ao passo que guiam a conduta em relação às necessidades e expectativas que procedem das empresas onde trabalham. Zanelli e Silva (2008) ressaltam que esses valores que a organização transmite para seus colaboradores são os agentes de controle mais constantes do dia-a-dia de grande parcela dos seres humanos dentro da empresa.

Aktouf (1993, p. 43) define cultura organizacional como “um conjunto de evidências ou postulados compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados . Um cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra um sentimento de identidade entre seus membros” .

Na definição de Fleury e Fischer (1996, p. 22) cultura organizacional é

um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Segundo Schein (1995 *apud* RIBEIRO, 2008) cultura organizacional é um modelo de pressupostos fundamentais propagados onde o grupo adquiriu à medida que solucionou suas dificuldades de adaptação externa e integração interna, e que funciona satisfatoriamente bem para ser apreciada válida. Assim sendo, essa experiência pode ser instruída aos novos colaboradores como forma certa de perceber, pensar e sentir em relação a essas dificuldades ou problemas. O autor situa como de maior influência o papel dos criadores da empresa no procedimento de formar os padrões culturais da organização, que transmitem sua visão de mundo aos demais e também sua visão da missão da organização.

Na concepção de Schein (1995 *apud* RIBEIRO, 2008), a cultura organizacional pode ser entendida em três níveis:

- a) nível de artefatos visíveis: é o espaço edificado da empresa, arquitetura, disposição dos objetos, o modo dos colaboradores se vestirem, padrões de

comportamento visíveis, documentos. Pode-se expor como uma equipe constrói o seu ambiente e como funciona a maneira de portar-se entre os colaboradores desta equipe, mas comumente não se consegue entender a lógica à conduta do grupo;

b) nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: esses são complicados de observar e identificá-los prontamente. É necessário entrevistar os membros-chave de uma empresa ou obter a análise de conteúdo de documentos formais da empresa. Ao apontar esses valores, observa-se que eles comumente expressam os valores manifestos da cultura. Os motivos de seu comportamento continuam escondidos ou inconscientes;

c) nível dos pressupostos inconscientes: definem como os integrantes de uma equipe percebem, pensam e sentem. Quando determinados valores divididos pela equipe levam a certos comportamentos e tornam-se cada vez mais usuais o valor é aos poucos alterado para pressuposto inconsciente. Quando um pressuposto vai se torna cada vez mais assumido, ele passa para o nível do inconsciente.

Motta e Caldas (1997, p. 199) explicam que “a cultura é antes de mais nada linguagem, código. Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida”.

Na mesma linha de Motta e Caldas (1997), Geertz (1989) explana que, na ótica organizacional, a cultura é o efeito da história e do sistema de símbolos formulados e cultivados pela empresa no passado e no presente, que tem como utilidade a interpretação e significação às experiências de seus membros, bem como para elevar o compromisso do colaborador com a empresa.

Na concepção de Kwasnicka (1995), todas as organizações são formadas de símbolos, rituais e culturas que assinalam sua vivência no mundo empresarial. Esses símbolos, rituais e culturas exprimem os padrões de crenças, valores, práticas e significados dos mitos.

Freitas (2000) explica então os elementos que compõe a cultura organizacional, podendo ser assim apresentados:

- a) valores: dizem respeito às condições indispensáveis para alcançar a qualidade na empresa e que devem ser partilhados diariamente dentro desta;
- b) crenças e pressupostos: enquadraram-se os fatos aceitos pela empresa a partir das experiências vividas pelo grupo;

- c) ritos e cerimônias: consistem em ocasiões de reafirmação da cultura da organização corroborando essa cultura entre os colaboradores;
- d) mitos e histórias: mitos são as exposições de acontecimentos que avigoram os valores organizacionais, não tendo base real; as histórias narram exemplos de comportamentos que necessitam ser adotados; as histórias misturam o verdadeiro e o fictício;
- e) tabus: guiam a conduta dos colaboradores decidindo principalmente o que é proibido para os colaboradores no que diz respeito à organização;
- f) heróis: personagens que recriam a história da organização; os heróis exercem significativa função na formação e manutenção da cultura da organização, uma vez que fornecem modelos, fazem o sucesso alcançável e humano, simbolizam a empresa para o mercado externo; para uma pessoa virar um herói, é necessário ter uma saga e alcançar uma série de objetivos que exceda o comum e se distinga dos outros;
- g) normas: são regras que norteiam a conduta dos colaboradores;
- h) processo de comunicação: consiste em um conjunto de relações e padrões informais que comportam os diferentes colaboradores da organização.

Para Trice e Beyer (1984 *apud* FOSSÁ, 2004) as cerimônias organizacionais congregam vários ritos, com o intuito de comunicar determinadas mensagens. Os autores apontam seis tipos de ritos:

- a) ritos de passagem: promovem a trajetória de pessoas para novas funções e status. São empregados em procedimentos de admissão, entre outros. A admissão de um novo colaborador em uma organização denota que a posição de alguém modificará e que este colaborador será retirado do anonimato e avocará a identidade da empresa. Esta identidade é deliberada pela ideologia central, que são os princípios que guiam a empresa;
- b) ritos de degradação: estes ritos são comumente empregados quando ocorrem demissões, violação de normas, entre outros;
- c) ritos de confirmação ou de reforço: reforçam identidades sociais e seu poder. São utilizados para reconhecer publicamente conquistas profissionais, promoções;
- d) ritos de reprodução ou de renovação: reconstróem bases sociais e desenvolvem o seu funcionamento, como programas de melhorias na empresa, adoção de nova forma de gestão;

e) ritos para redução de conflitos: diminuem confusões e conflitos e devolvem a harmonia das relações;

f) ritos de integração: alentam sentimentos comuns que unem as pessoas e os conservam em um sistema social. Frequentemente utilizados em festas de datas comemorativas. As empresas estão empregando este rito por meio de café ou almoço com o diretor, reuniões para comemorações.

Para Barbosa (1996), a cultura de uma organização é um aspecto importante, podendo funcionar como um dificultador ou um facilitador na implementação e adoção de novas políticas dentro da empresa, relacionando-se também a sua performance econômica. O colaborador de uma organização, independente de sua função ou cargo, é alguém com lembranças, ideias, sentimentos e valores que o conectam a um contexto social mais abrangente, do qual a organização faz parte.

Torquato (1997) apresenta quatro principais fatores de intensificadores da cultura:

- a) a faceta histórica da empresa;
- b) a característica técnica (sua atividade);
- c) o modelo de gestão da organização;
- d) a influência de culturas de outras organizações, implicação da proximidade entre elas.

Torquato (1997) lembra que a cultura da organização é formada pelas redes de comunicação formal e informal. Sendo assim, de acordo com Andrade e Amboni (2007), a cultura engloba um aglomerado de fatores do recinto de trabalho, notada pelos colaboradores, constituindo-se numa das vertentes mais importantes que exercem influência na conduta das pessoas. Engloba, não apenas preceitos formais como também abordou Torquato (1997), mas também o conjunto de normas não registradas que condicionam o modo dos indivíduos se portarem ou se vestirem na organização. A seguir, tem-se a ilustração que relata os pressupostos de acordo com os autores:

Pressupostos da cultura organizacional	Características
Normas	São padrões ou regras de conduta, nos quais os membros da organização se enquadram. A norma é um padrão que as pessoas obedecem sem levar em conta o lado bom ou mau. As normas são explícitas no momento em que as pessoas se adaptam a elas de forma consciente. As regras são implícitas (subentendidas) quando as pessoas se conformam, sem ter consciência.
Valores	Representam o conjunto de atributos que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização. As normas e valores se inter-relacionam,

	existindo, conseqüentemente, uma interdependência entre eles. As normas de uma organização podem refletir certos valores organizacionais.
Recompensas	O comportamento das pessoas é influenciado pelas recompensas que recebem pelo trabalho desenvolvido. Os gerentes devem identificar estratégias de recompensas para estimular as pessoas a obter um rendimento maior.
Poder	A fonte de poder de uma organização pode refletir padrões culturais e, estes, por sua vez, podem influenciar o comportamento das pessoas dessa organização.

Ilustração 3: Pressupostos da cultura organizacional
 Fonte: Andrade e Amboni (2007, p. 159).

Na visão dos autores Andrade e Amboni (2007), o entendimento dos pressupostos citados anteriormente é fundamental para a compreensão do funcionamento da empresa.

Atualmente, o fenômeno cultura organizacional é essencial para aqueles que se interessam pela compreensão da conduta humana nas empresas, dado que os valores básicos vivenciados atuam na maneira como os colaboradores sentem, pensam e operam (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004). Se a compreensão da cultura organizacional é importante para o entendimento do comportamento humano, é necessário averiguar o universo cultural de uma empresa. Schein (1982) indica quatro etapas para se averiguar o universo cultural de uma empresa:

- a) avaliar o teor e o processo de socialização dos novos colaboradores;
- b) analisar as respostas a incidentes cruciais da história da organização;
- c) avaliar as crenças, valores e convicções dos criadores ou possuidores da cultura;
- d) explorar e analisar junto a colaboradores as observações descobertas durante a pesquisa.

O CBMSC, de cultura militar, está arraigado de normas, valores, ritos que norteiam o regime castrense. Diante dos pensamentos dos diversos autores sobre o tema supracitado, pode-se iniciar uma explanação sobre o Clima Organizacional, que está ligado à Cultura Organizacional. Desse modo, segue na próxima seção o tema Clima Organizacional.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Saber como está a percepção compartilhada dos colaboradores de uma OBM é de suma importância, uma vez que um servidor descontente pode vir a atender mal um cidadão e criar uma má imagem da organização. O tema Clima Organizacional engloba essas questões e nesta seção será fundamentado na opinião de diversos autores.

Para Amorim (2005), apesar das dificuldades com indivíduos enfrentadas pelas

empresas, elas prosseguem tendo que criar condições para que os funcionários sigam exercendo com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte de suas tarefas. As empresas ainda se veem diante do desafio de empregar e incitar o capital intelectual e criativo vivente dentro de cada indivíduo, para atingir seus objetivos e valorizar seu colaborador.

De acordo com Rizzatti (2002), os primeiros estudos acerca do tema clima organizacional nasceram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de Comportamentalismo. Este movimento trouxe formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, evidenciando, especialmente na Psicologia, os instrumentos essenciais para atingir essa finalidade. Os estudos de Forehand e Gilmer explanaram determinados conceitos e indicadores iniciais do assunto clima organizacional a partir de pesquisa sobre comportamento individual efetuados na Psicologia.

Luz (2001) salienta que o clima revela o nível de satisfação material e emocional dos colaboradores. Repara-se que o clima influencia intensamente a produtividade da pessoa e, também da organização. Portanto, o clima deve ser adequado e proporcionar satisfação e interesse nos indivíduos, além de uma boa afinidade entre colaborador e organização.

Champion (1979) esclarece que se pode definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Segundo Koye e DeCotiis (1991 *apud* LAROS; PUENTE-PALACIOS, 2008) o clima organizacional é conceituado como fenômeno perceptual duradouro, estabelecido de acordo com a experiência multidimensional e compartilhados pelos integrantes da empresa, cujo papel fundamental é guiar e ajustar os comportamentos individuais conforme os padrões determinados por ela.

De acordo com Chiavenato (1994, p. 50):

clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira.

De acordo com Maximiano (2006), as percepções e os sentimentos em relação à realidade objetiva da empresa são considerados em três divisões: satisfação, insatisfação e indiferença. Todos os elementos que compõem a empresa exercem influência sobre o modo como os colaboradores percebem e sentem a organização. Desde os aspectos físicos como a construção da organização, sua localização até sua missão, visão, valores, passando pelos salários, refeitórios, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivos, benefícios e integração com os outros colaboradores, tudo afeta a maneira como os indivíduos se sentem em relação à empresa. O resultado dos sentimentos denomina-se clima organizacional. Em essência, o clima é uma medida de como os colaboradores se sentem em relação à empresa e a seus gestores. O conceito de clima organizacional evoluiu para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

Simcsik (2001) entende que clima organizacional é a união de aspectos materiais e humanos que configuram a atmosfera da organização ou o sistema ambiental. O autor define sistema ambiental como a área física onde são realizadas as tarefas próprias da organização, por colaboradores ou prestadores de serviços contratados, por terceiros externos a ela, fornecedores, usuários diversos e clientes, sendo notado e sentido de distintas formas objetivas e por inúmeras maneiras de sentimentos individuais. Para Fischmann e Almeida (1991, p. 25), “o ambiente é tudo aquilo que influencia a organização nos seus negócios e esta não tem condições de alterá-lo”.

De acordo com Luz (2006) o clima é o indicador do nível de satisfação dos colaboradores de uma organização, no tocante a diferentes fatores da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelos de administração, valores da organização, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a organização. De acordo com Barçante e Castro (1995, p. 16) “clima organizacional é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho”.

Para Bowditch e Buono (1997, p. 189),

o clima organizacional é uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos, e nos comportamentos de afastamento (absenteísmo, rotatividade).

Segundo Andrade e Amboni (2007), o clima organizacional está intensamente ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos colaboradores. Este clima pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou

insatisfatório, isto dependerá de como os colaboradores se sentem em relação à empresa em que trabalham. De maneira mais compreensível, o clima organizacional está atrelado às condições econômicas, ao estilo de liderança adotado pela organização, às políticas, regras e aos valores, à composição organizacional, às particularidades dos colaboradores, ao ramo de negócio da organização e ao estágio de vida em que se encontra a mesma.

Nas palavras de Srour (2005) o clima organizacional mapeia o espaço interno que se altera de acordo com a motivação dos atuantes, apreende suas reações imediatas, suas satisfações e insatisfações pessoais; delinea uma imagem dos problemas que a situação do trabalho, a identificação com a empresa e a perspectiva de carreira podem gerar; e, por último ainda conforme Srour (2005, p. 213) “expressa a distribuição estatística das atitudes coletivas ou da atmosfera social existente como metáfora de um momento determinado. Dependendo do estado de ânimo que predomina em cada subunidade de uma organização, vários microclimas podem coexistir”.

Rizzatti (2002) entende que o clima organizacional não é responsabilidade de apenas uma pessoa ou uma única área da empresa, e sim de todos, devendo nortear o modo de pensar e agir de toda a organização. Sendo assim, todos devem participar da construção de um clima organizacional melhor desenvolvendo esforços na direção do alcance de objetivos empresariais.

De acordo com Souza (1978, p. 4) “estudos de clima são particularmente úteis porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Não basta sentir que o clima está mau, é preciso identificar onde, por que e como agir para melhorá-lo”.

Desta maneira, é essencial que exista nas organizações uma pesquisa de clima organizacional, explanada a seguir.

2.4.1 Pesquisa de clima organizacional

Neste subitem serão explicados conceitos sobre pesquisa de clima organizacional, bem como sua importância, os passos a serem seguidos, entre outras.

Para Rizzatti (2002), analisar o clima organizacional permite instituir uma ligação entre o nível individual e o nível organizacional, tomando-se por consideração o que as pessoas em geral pensam a respeito da empresa em que trabalham. Por isto, a pesquisa de clima organizacional é bastante empregada para se achar as possíveis causas e conseqüências de problemas acontecidos nas empresas, sendo usado como um instrumento auxiliar para

aplicar medidas corretivas, especialmente, no avanço da qualidade dos serviços e na formulação de estratégias de mudança.

Segundo Barçante e Castro (1995), escutando o que o cliente interno tem a dizer, ou seja, dando espaço para os colaboradores opinarem ou falarem a respeito da organização, do trabalho que exercem, entre outros, a organização estará colocando este colaborador como um aliado e não só como simplesmente um cumpridor de ordens, estará valorizando que desse colaborador dependem os seus bons resultados.

Sorio (1998) argumenta que:

pesquisa de Clima Organizacional é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

De acordo com Peres (2008) a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que vai ajudar o gestor a ter o conhecimento do que e como pensam e sentem os indivíduos envolvidos com a organização, para depois poder ser tomadas medidas corretivas com problemas que podem ser encontrados.

Sorio (2004) explica sobre a importância de se fazer uma pesquisa de clima organizacional, entendendo que a pesquisa indica um alicerce de informações, identifica e compreende os pontos positivos e negativos que se relacionam ao clima e guia a demarcação de planos de ação para progresso do clima organizacional e, portanto, da produtividade da organização. Esta ação da organização aumenta o grau de motivação, pois com isto o gestor deixa claro sua preocupação em ouvir seus colaboradores e a importância destes colaboradores para a organização. A crença na organização aumenta consideravelmente.

Sorio (1998) ainda destaca que não existe uma pesquisa de clima padrão. Cada organização ajusta o questionário de acordo com sua realidade, linguagem e cultura de seus colaboradores. O autor acrescenta que para a organização atinja o êxito na sua pesquisa de clima organizacional é fundamental transmitir confiabilidade no processo, sigilo e segurança.

Conforme explica o autor Peres (2008), o clima organizacional é temporal, ou seja, ele permanece num dado período e é capaz de ser modificado bastando que exista intervenção real. Desta maneira, de momentos em momentos, o clima organizacional pode ter alterações positivas e negativas, o que pode ser ratificado se for periodicamente pesquisado.

Os passos na pesquisa de clima organizacional, de acordo com Oliveira Junior (1995), são:

- a) preparação – alcance de informações mais acertadas sobre o problema a ser focado e instrumentação conceitual deste;
- b) plano e metodologia de pesquisa – planejamento das questões de pesquisa a serem analisadas e escolha da sequência de ações a ser acompanhada, dos métodos de trabalho, meios de interpretação dos resultados, até de procedimentos de amostragem, construção dos instrumentos de avaliação, questionários e assim por diante;
- c) execução da pesquisa – colher dados;
- d) interpretação dos dados – elaboração e análise dos dados apanhados e tentativa de dar respostas às perguntas de pesquisa;
- e) conclusões teóricas – afirmação dos limites de validade das hipóteses feitas, possivelmente perpetrando afirmações generalizadoras e lembrando sua relação com a teoria existente;
- f) relatório final da pesquisa – é o produto do trabalho de pesquisa realizado. Este relatório deve ser direto, prático, sucinto, escrito em termos compreensíveis para os leitores. De acordo com Ferruccio (2008), o relatório deve ser feito por meio de um diagnóstico estatístico dos dados, levantando-se as informações importantes e constatando o nível de confiabilidade da pesquisa e desvios acontecidos. A amostra dos respondentes deve ser expressiva no que diz respeito ao total de indivíduos que trabalham na empresa. É necessário ter cuidado para não generalizar os resultados obtidos na pesquisa para outros setores. Uma pesquisa de clima organizacional deve analisar as áreas da organização de forma decomposta. Devem ser feitas todas as divisões necessárias e suas ligações para se chegar a melhores resultados. Os relatórios frutos da pesquisa devem abordar os gráficos e explicações sobre os resultados positivos e negativos obtidos. Nesses relatórios devem ser retratadas as sugestões de melhorias contidas nos questionários, aplicados em questões qualitativas para sugestões dos respondentes.

Segundo Mello (2008), a pesquisa de clima organizacional é a maneira mais correta de compreender o que os funcionários desejam, o que esperam e por que continuam na organização. Uma pesquisa bem feita possibilita um diagnóstico preciso e o mapeamento da satisfação, fidelidade e compromisso dos indivíduos que trabalham na organização. O autor destaca alguns itens importantes em um processo de pesquisa de clima organizacional, na

seqüência:

- a) dizer ao público-alvo que será feita uma pesquisa, anunciando pelos canais de comunicação existentes e motivando a participação de todos;
- b) evitar aplicar a pesquisa em amostras predeterminadas, pois é uma presumível fonte de informações erradas;
- c) administrar o processo por meio de um consultor ou consultoria independente, pois com isso existe uma maior credibilidade e dá mais certeza da confidencialidade dos dados e do anonimato do respondente;
- d) é imprescindível obter o compromisso do alto escalão da organização;
- e) apontar as segmentações almejadas, pois apenas desta maneira poderão ser obtidos resultados aplicáveis a cada área da organização, nível hierárquico, tempo de casa, função;
- f) evitar fazer questionários extensos. Deve-se focar as questões nos atributos mais importantes, na visão geral da empresa; De acordo com Ferrucio (2008), é importante mencionar no cabeçalho do questionário da pesquisa informações fundamentais sobre o respondente sem citar seu nome, para se ter conhecimento de onde vêm as respostas encontradas;
- g) agrupar os atributos em blocos: planejamento, imagem, liderança. Ajuda a análise e identifica de maneira mais apropriada quais os processos internos devem ser dados mais atenção nas ações de melhoria;
- h) usar uma escala com número par de intervalos, fazendo uma maneira da pessoa que responde a pesquisa a se posicionar a favor ou contra um tópico questionado;
- i) não se ater aos dados, mas às informações que eles apresentam e as correlações entre as respostas. Há inúmeras espécies de análises estatísticas que enriquecem o relatório final e elucidam uma série de dúvidas. Segundo Peres (2008), são necessários conhecimento e experiência para análise das respostas e formulação de propostas de melhorias;
- j) divulgar os resultados da pesquisa para todos os colaboradores; A comunicação deve ser realizada valendo-se dos canais de comunicação organizacionais como mural, *intranet*, entre outros existentes;
- l) depois de realizado o diagnóstico, é essencial a cooperação da consultoria na recomendação das ações de melhoria. Uma visão de profissionais que não trabalham na empresa pode ajudar de maneira significativa;

- m) realizar um plano de ação cabível e que consiga ser colocado em prática, respeitando cada etapa sem atropelar as outras. Para Ferruccio (2008), posteriormente à aplicação da pesquisa a organização deve anunciar e instituir um plano de ação para o progresso das questões abordadas, programar o plano e logo avaliar o quanto a organização obteve êxito;
- n) executar e comunicar o que foi feito para toda a empresa;
- o) a pesquisa, além de servir para diagnosticar, é também um item motivador. O funcionário fica com o sentimento de que a organização se preocupou em ouvi-lo; é importante haver um *feedback* da pesquisa pelos gestores, abordando medidas corretivas para se melhorar falhas encontradas. O funcionário se sente importante porque participou deste evento;
- p) repetir de tempos em tempos a pesquisa de clima organizacional. Para Ferruccio (2008), a pesquisa de clima organizacional deve ser realizada, no mínimo, uma vez ao ano.

Conforme Ferruccio (2008), alguns cuidados são necessários ser tomados para a aplicação da pesquisa de clima organizacional:

- a) não aplicar perto de períodos de dissídio coletivo;
- b) cuidados com o anonimato;
- c) com as generalizações dos resultados;
- d) aplicar e analisar os resultados das áreas separadamente;
- e) o tamanho da amostra e sua representatividade em relação à população total da empresa.

Com base em estudos, diversos autores criaram modelos de clima organizacional com fatores que acreditam ser essenciais para se ter uma pesquisa confiável. No tópico a seguir abordam-se esses modelos.

2.4.2 Modelos de clima organizacional

Neste subitem, serão abordados os diversos modelos de clima organizacional encontrados na literatura.

Sartor, Sartor e Rizzatti (2003) salientam os modelos de clima que avaliam mais importantes apresentados a seguir:

MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	FATORES
<p>Modelo de Likert</p> <p>Tem por finalidade apontar itens particulares da empresa e diagnosticar circunstâncias de trabalho por meio de um questionário, analisando seis aspectos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Liderança; -Comunicação; -Tomada de decisão -Objetivos; -Interação-influência; -Controle.
<p>Modelos de Halpin e Grolf</p> <p>Criado em 1963, foi desenvolvido por Halpin e Grolf, onde aplicaram um questionário para analisar o clima organizacional em empresas de pesquisa e desenvolvimento, por meio de 8 fatores:</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de entrosamento; -Obstáculos; -Espírito de dever cumprido; -Amizade e intimidade; -Distância da supervisão; -Ênfase na produção; -Estimular gerenciamento; -Consideração e desenvolvimento.
<p>Modelo de Litwin e Stinger</p> <p>Desenvolvido em 1968, é um estudo sem caráter científico onde se avalia o clima organizacional, com base nos sentimentos dos funcionários em relação a:</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Estrutura e normas; -Responsabilidade e padrões; -Riscos e envolvimento; -Recompensa e punições; -Cordialidade e apoio; -Cooperação e conflito.
<p>Modelo de Kolb</p> <p>Desenvolvido em 1971, era um organismo de aprendizagem para exercícios em classe, propondo conhecer o clima organizacional e o comportamento da equipe. Para isso usou-se 6 dimensões:</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Conformismo; -Responsabilidade; -Padrão; -Recompensas; -Clareza organizacional; -Apoio e calor humano; -Liderança.
<p>Modelo de Campbell</p> <p>Desenvolvido em 1970, foi criado por Pitchard e Karasick em 1973, com o intuito de analisar as implicações do clima organizacional no desempenho e satisfação da gerência:</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Autonomia individual; -Grau de estrutura; -Orientação para recompensa; -Consideração, calor e apoio.
<p>Modelo de Colossi</p> <p>O modelo criado por Colossi teve como desígnio o clima organizacional de uma organização agroindustrial de Santa Catarina, considerando os seguintes aspectos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Filosofia e ambiente geral na empresa; -Condições físicas de trabalho; -Sistema de avaliação e controle; -Treinamento e desenvolvimento profissional; -Progresso funcional; -Comportamento das chefias; -Satisfação pessoal; -Sistema de assistência e benefício; -Lazer.

Ilustração 4: Modelos de estudos de clima organizacional
Fonte: Adaptado de Sartor, Sartor e Rizzatti (2003, p. 29).

O modelo de Litwin e Stringer (1968 *apud* BISPO, 2007) já citado na ilustração anterior, emprega um questionário fundamentado em nove indicadores:

- a) estrutura – percepção dos colaboradores com relação às limitações em sua função no que diz respeito às regras, regulamentos, procedimentos, assim por diante;
- b) responsabilidade – sensação de liberdade para tomar decisões no ambiente de trabalho e a não dependência quando cumpre suas tarefas;
- c) desafio – ocorre quando existe sentimento de risco ao adotar decisões e

ao exercer seu papel na empresa;

d) recompensa – quando o colaborador se sente recompensado por uma função bem cumprida. Existe um destaque para incentivos positivos; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;

e) relacionamento – percepção de companheirismo e de ajuda entre as pessoas que predomina na empresa;

f) cooperação – quando o colaborador sente que há espírito de ajuda e apoio vindo do alto escalão e de subordinados na organização;

g) conflito – percepção de que a gestão da empresa não receia opiniões divergentes e a maneira mediadora empregada para solucionar dificuldades;

h) identidade – sentir-se parte integrante da empresa, como componente importante e fundamental dentro da equipe, também objetivos pessoais alinhados com objetivos organizacionais;

i) padrões – é o nível em que a empresa reforça normas e processos.

O modelo de Kolb, Rubin e Mcintyre (1978) mais aperfeiçoado que o anterior e também observado na ilustração 4, vale-se de uma escala de sete indicadores. Além da responsabilidade, padrões e recompensas, já adotados no modelo de Litwin e Stringer, há ainda estes:

a) conformismo – percepção dos colaboradores de que há restrições externamente infligidas na empresa. É o nível em que os colaboradores percebem que tem várias regras, procedimentos, políticas e práticas no qual se necessitam adequar em vez de serem capazes de fazer seu trabalho da maneira como queriam realizá-lo;

b) clareza organizacional – percepção do colaborador de que a empresa é organizada e os objetivos nitidamente definidos;

c) calor e apoio – percepção de que a amizade é valorizada na empresa, onde os colaboradores acreditam uns nos outros e proporcionam ajuda mútua. É a percepção de que as boas relações dominam no ambiente organizacional;

d) liderança – diz respeito à aceitação da liderança e a direção de outros colaboradores qualificados. No momento que aparecem necessidades e oportunidades de liderança, os colaboradores sentem-se à vontade para assumir esta liderança e são recompensados também por uma liderança bem-sucedida; a empresa não fica a mercê de poucos indivíduos ou depende

delas.

Sbragia (1983) realizou um estudo empírico sobre o clima organizacional assim como Litwin e Stringer. Esse estudo foi realizado em instituição de pesquisa de caráter governamental e emprega um modelo compreendendo vinte indicadores. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os subseqüentes:

- a) estado de tensão: apresenta o quanto as atitudes das pessoas são exercidas por lógica e racionalidade antes do que por sentimentos;
- b) ênfase na participação: expõe se realmente a empresa se interessa em saber a opinião dos colaboradores e o seu envolvimento nas decisões, se suas ideias e sugestões são acolhidas;
- c) proximidade da supervisão: diz o quanto a gestão deixa de exercer um controle sobre os funcionários, o quanto as pessoas têm autonomia para adotar seus procedimentos de trabalho, se os colaboradores têm possibilidade de praticar a iniciativa;
- d) consideração humana: apresenta o quanto os colaboradores são tratados como seres humanos e se ganham atenção em aspectos humanos;
- e) autonomia presente: conta a maneira como os funcionários se sentem como seus próprios chefes e o quanto não necessitam ter suas decisões averiguadas;
- f) prestígio obtido: apresenta a percepção dos colaboradores sobre sua imagem no ambiente externo por fazerem parte da empresa;
- g) tolerância existente: narra o nível com que as falhas dos colaboradores são tratadas de modo suportável e construtivo antes do que coercivo;
- h) clareza percebida: expõe o nível de conhecimento dos funcionários com relação aos temas que lhes cabem e também o nível de informação que a organização transmite aos funcionários sobre as formas e condições de progresso;
- i) justiça predominante: item onde apresenta o nível dominante nos critérios de decisão, as habilidades e atuações antes dos fatores políticos, pessoais ou credenciais;
- j) condições de progresso: apresenta o destaque com que a empresa fornece aos seus funcionários oportunidades de desenvolvimento e progresso profissional; o quanto a empresa acata suas expectativas;

l) apoio logístico proporcionado: este item diz respeito o quanto à empresa proporciona aos colaboradores a qualidade de trabalho como, por exemplo, instrumentos essenciais para um bom rendimento;

m) reconhecimento proporcionado: expõe o quanto a empresa dá valor a um desempenho mais elevado que o padrão estabelecido por parte de seus colaboradores, ou seja se o empenho individual diferenciado é devidamente reconhecido;

n) forma de controle: neste é analisado o quanto a empresa se utiliza de custos, produtividade e entre outras maneiras de controle para e orientar-se e solucionar de problemas antes de usar de meios coercitivos.

Além dos modelos explanados anteriormente, os modelos que seguem também compõem importantes estudos sobre clima organizacional, todavia, com destaque característico em alguma categoria de organização.

Coda (1997) desenvolveu seu modelo ao realizar estudos sobre motivação e liderança organizacional em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado e seu modelo se assemelha em diversos pontos com autores já citados porém com nomes diferentes. Os principais aspectos obtidos a partir deste modelo foram:

a) liderança: encorajamento pelo gestor para o desenvolvimento profissional;

b) compensação: equilíbrio das distintas maneiras de remuneração seguidas pela organização;

c) maturidade empresarial: retorno para a sociedade de informações sobre as tarefas e objetivos da empresa;

d) colaboração entre áreas funcionais: existência de consideração e integração entre as distintas áreas da organização;

e) valorização profissional: incitar a formação e o desenvolvimento de talentos internos, avaliar oportunidades de crescimento e de progresso profissional proporcionados;

f) processo de comunicação: decisões divulgadas imediatamente, ajuste das informações recebidas à apropriada execução das tarefas;

g) sentido do trabalho: valor atribuído ao que ocorre com a empresa, proveito e importância da atividade desempenhada;

h) política global de RH: valor dado à área de gestão de pessoas frente às outras áreas organizacionais existentes;

i) acesso: prosseguimento da realização da mesma espécie de tarefa até o fim da carreira.

Sorio (2004) relata um modelo próprio com as variáveis que acredita ser importante para se avaliar na pesquisa de clima:

- a) o trabalho em si – de acordo com este aspecto é possível reconhecer o sentimento dos funcionários em relação às suas atividades, desde horário, distribuição, suficiência de pessoal;
- b) integração setorial e interpessoal – analisa o nível de ajuda mútua e relacionamento entre os colaboradores e os diferentes setores da organização;
- c) salário – neste item é avaliado a existência de casuais distorções dos salários dos colaboradores e insatisfações geradas em relação aos salários pagos;
- d) estilo gerencial – assinala o nível de contentamento do colaborador com os seus superiores, avaliando a qualidade de supervisão com relação a competência, *feedback*, organização, relacionamento;
- e) comunicação – tem como intuito no conhecimento que os colaboradores têm sobre os aspectos importantes da organização, seus canais de comunicação;
- f) desenvolvimento profissional – analisa as oportunidades de treinamento dos colaboradores bem como as possibilidades de ascensão e carreira que a organização dispõe;
- g) imagem da empresa – busca conhecer a percepção dos colaboradores em relação à organização;
- h) processo decisório – este item mostra um enfoque da gerência com relação à centralização ou descentralização de decisões tomadas;
- i) benefícios – revela o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos distintos benefícios proporcionados pela organização;
- j) condições físicas do trabalho – confere os aspectos físicos de trabalho, com relação ao conforto, instalações, riscos de acidentes de trabalho e doenças que podem ser causadas pelo exercício da profissão;
- l) trabalho em equipe – avalia maneiras de participação na gestão da organização;
- m) orientação para resultados – constata até que ponto a organização

estimula ou obriga que seus colaboradores se responsabilizem pela busca ou atingimento de resultados.

Kozlowski e Doherty (1989 *apud* BISPO, 2006) desenvolveram seu modelo a partir de pesquisas da psicologia aplicada, designadas para analisar a relação existente entre a liderança e o clima organizacional.

Já o modelo de Levering (1997) foi criado para medir a correlação entre o desempenho econômico das organizações e o grau de satisfação dos colaboradores com este desempenho.

Na concepção de Sorio (2004), podem ser alcançados por meio da pesquisa de clima organizacional alguns benefícios importantes para a empresa, dentre eles o autor cita:

- a) o alinhamento da cultura com as ações efetivas da organização;
- b) originar o crescimento e desenvolvimento dos funcionários;
- c) integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- d) otimizar a comunicação;
- e) minimizar a burocracia;
- f) identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- g) focar o cliente interno e externo;
- h) otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes;
- i) aumentar a produtividade;
- j) diminuir o índice de rotatividade;
- l) criar um ambiente de trabalho seguro;
- m) aumentar a satisfação os clientes internos e externos.

Luz (2006) explana que a empresa é realmente excelente quando se preocupa com a qualidade de vida de seus colaboradores. Sendo assim, para que a qualidade de vida seja alcançada é primordial que as empresas prezem por um clima de trabalho agradável, para que seus funcionários trabalhem com vontade e os objetivos organizacionais estejam alinhados com os individuais, encontrando a harmonia.

Lima (2005) fundamenta que as organizações não existiriam sem a parte humana, que dá vida e racionalidade para a empresa. Organização e pessoas dependem uma das outras, numa relação onde ambas se beneficiam. Por tal razão, deve-se ter muita atenção e dedicação ao lidar com os colaboradores da organização, para que esses aumentem o comprometimento para com a organização.

Nesta preocupação com os colaboradores defendida por Lima (2005), Pontes (2005, p. 27) aborda que “a empresa deve ver o salário como função agregada de motivação e

procurar utilizá-la como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais”.

Ainda para Pontes (2005, p. 27), “a empresa deve ver o salário como função agregada de motivação e procurar utilizá-la como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais”.

Contudo, Lacombe (2005) defende que os benefícios e melhorias disponibilizados pela organização, até os não monetários, ocasionam satisfação aos colaboradores.

De acordo com Sbragia (1983), o reconhecimento de um funcionário, numa pesquisa de clima, expõe o quanto a empresa dá valor a um desempenho mais elevado que o padrão estabelecido por parte de seus colaboradores, ou seja se o empenho individual diferenciado é devidamente reconhecido.

No entendimento de Stoner e Freeman (1999), existe a possibilidade que o desempenho dos colaboradores seja maior apenas por ter recebido atenção especial por parte do gestor, sendo importante o gestor dar a devida atenção aos colaboradores, porque eles podem se sentir valorizados com pequenos gestos de atenção.

É importante estudar e pesquisar o clima organizacional, pois estes estudos permitem saber as preferências dos colaboradores da organização, como na experiência realizada entre 1927 a 1933, na fábrica Hawthorne da Companhia Western Electric em Chicago, orientada pelo professor Elton Mayo, de Havard, onde foram feitas comparações entre dois grupos de testes que foram submetidos a mudanças de iluminação no ambiente de trabalho para comparar resultados entre esses grupos, e posteriormente outras mudanças de variáveis, já se observando na época que a iluminação influencia na produção dos funcionários (STONER; FREEMAN, 1999).

Discorrendo sobre o comprometimento dos funcionários em determinada empresa, Werneck (2005) explica que as afinidades informais derivam de pontos tais como afeição, parentesco, respeito, despreço, inimizade, antecipadamente existentes no mundo exterior ou desenvolvida no recinto de trabalho. São consideradas relações informais, caronas para o trabalho ou no retorno, a simples companhia nas horas de intervalo, geração e transmissão de boatos, panelinhas. As relações entre funcionários quando positivas geram maior comprometimento dentro do ambiente de trabalho.

Por meio deste embasamento teórico foi possível chegar ao entendimento do tema. Esses são alguns dos aspectos que podem influenciar o clima organizacional. Deste modo, na sequência são explanados as materiais e métodos utilizados para a realização se chegar ao resultado e discussão, com a devida sugestão para implementação da pesquisa de clima organizacional no CBMSC.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este capítulo tem por função relatar os procedimentos metodológicos que foram necessários no alcance dos objetivos propostos na monografia.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Foram pesquisados os assuntos que permeiam a criação de um protocolo de pesquisa de clima organizacional para o CBMSC, a saber: o CBMSC, gestão de pessoas, cultura organizacional, definições e modelos de clima organizacional, entre outros. Desta maneira, a revisão de literatura iniciou-se inserindo o leitor no contexto da estrutura organizacional do CBMSC, que é a organização em estudo, passando pela temática da gestão de pessoas, que é a área que abrange o tema desta pesquisa, abordando em seguida a cultura organizacional para se entender as crenças e valores dentro das organizações, chegando-se no estudo do clima organizacional e da pesquisa de clima organizacional.

Quanto à **abordagem**, é classificada como qualitativa porquanto os dados produzidos não se traduzem em números, mas sim na proposição de compreender e identificar a forma adequada de aplicação de pesquisa de clima organizacional para o CBMSC.

Quanto à **forma de raciocínio**, para desempenhar esta pesquisa, o método utilizado foi o método indutivo, vez que com base em premissas e inferências obtidas na literatura, buscou-se identificar a forma adequada de aplicação de pesquisa de clima organizacional para o CBMSC. Para Gil (1999, p. 28) “este método parte-se da observação dos fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer”. Neste sentido, foi adquirida parte do conhecimento necessário para a elaboração do trabalho de conclusão de curso, chegando-se às propostas, sugestões e conclusões do estudo.

No que diz respeito aos **objetivos**, o tipo de pesquisa desenvolvida foi a pesquisa exploratória, visto que buscou produzir conhecimentos sobre um problema, envolvendo levantamento bibliográfico. Na pesquisa exploratória Gil (1999, p. 43) explana que “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Apresenta menor rigidez no planejamento e tem como objetivo proporcionar uma visão geral de um determinado assunto”.

Na busca de conceitos de diversos autores para o enriquecimento do aspecto científico, duas **técnicas** de coletas de dados empregadas foram a pesquisa bibliográfica e documental, buscando na literatura e em documentos da Corporação o embasamento

necessário para a construção da monografia. Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 48) “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental”.

Para realizar este TCC, foi necessário realizar ampla pesquisa, descrevendo-se as fontes adotadas no item a seguir.

3.2 FONTES DA PESQUISA

Para identificar a forma adequada de aplicação de pesquisa de clima organizacional para o CBMSC realizou-se uma revisão integrativa sobre os principais instrumentos de pesquisa de clima organizacional, e que possuam evidências científicas que demonstrem a pertinência do uso da medida.

Nesta senda, foi realizada uma revisão em base de dados de revistas científicas abertas, Redalyc, Scielo, BVS, Lilacs, biblioteca do CEBM e ainda no google acadêmico, utilizando-se como descritores os termos “pesquisa de clima organizacional” e “militar”. Tais consultas resultaram na bibliografia utilizada na produção deste trabalho.

Para identificar a forma adequada de aplicação de pesquisa de clima organizacional para o CBMSC, foram adotados os devidos procedimentos de pesquisa, elencados no próximo item.

3.3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Por meio de tal procedimento e como forma de responder ao problema evidenciado neste trabalho, chegou-se à identificação de uma forma de aplicação de pesquisa de clima organizacional, delineando-se um protocolo de aplicação de pesquisa de clima organizacional para o CBMSC, valorando o seu uso por meio do capítulo “Qualidade de vida dos profissionais” do Plano Estratégico do CBMSC, como instrumento capaz de mensurar a percepção compartilhada dos colaboradores.

Tal protocolo, que é o resultado desta pesquisa, elencado no capítulo 4, a seguir.

Este protocolo também abarca a aplicação de um questionário. Neste viés, este pesquisador buscou estudar modelos de pesquisa de clima organizacional, adaptando para o CBMSC um instrumento de aplicação padronizado de pesquisa de clima organizacional, baseado nos modelos de Kolb, Colossi e Sorio, em forma de questionário, com perguntas

abertas e fechadas, contendo os seguintes eixos, conforme ilustração a seguir:

Eixos	Perguntas aplicadas
Reconhecimento e compensação	4,5,6,7,8
Comprometimento e motivação	9,10,11,12,13,14,15,16,17
Responsabilidade e clareza	18,19,20
Estrutura física e condições de trabalho	21,22,23,24
Desenvolvimento e treinamento	25,26,27,28,29

Ilustração 5: Eixos e perguntas.
Fonte: Dados primários (2019).

Os indicadores foram assim escolhidos com base nos modelos supracitados e no Plano Estratégico 2018-2030 (perspectiva Capital Humano), observando-se que com o conhecimento destes fatores haverá plausibilidade para conhecer a percepção compartilhada da tropa e mapear os pontos que podem ser porventura melhorados na Instituição.

O questionário ficou composto de 29 questões, sendo a de número 29 uma questão aberta para os colaboradores colocarem suas sugestões de melhorias para contribuírem com o aprimoramento do ambiente organizacional. As questões 1, 2 e 3 prestam-se a segmentar o pesquisado, não se colocando para preenchimento o nome do militar ou civil, somente à OBM que pertence. Neste sentido, preserva-se a identidade do militar ou civil e, também, as intervenções poderão ser feitas pontualmente nas OBM as quais forem identificadas estas necessidades.

No questionário, optou-se por colocar uma escala de número par para os respondentes, juntamente com a opção “Comente” em cada questão. De acordo com Mello (2008) deve ser utilizada numa pesquisa de clima uma escala com número par de intervalos, fazendo uma maneira da pessoa que responde a pesquisa a se posicionar a favor ou contra um tópico questionado.

De acordo com Andrade (2003, p. 149), “questionário é um conjunto de perguntas que o informante responde, sem necessidade da presença do pesquisador”. Para Roesch (1999, p. 142), “o questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa”. Conforme Gil (1999, p. 128), “o questionário é uma técnica de investigação, composto por um número de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações

vivenciadas, [...]”.

Neste questionário foram utilizadas perguntas abertas, de caráter qualitativo, e fechadas, de cunho quantitativo, que de acordo com Cobra (1997, p. 142), “as questões abertas encorajam o respondente a expor livremente suas idéias, ao passo que nas fechadas o respondente tem de ser especificamente aquilo que lhe é perguntado”.

Utilizou-se a abordagem qualitativa nas perguntas abertas para realizar a análise dos dados, que de acordo com Richardson (1999, p. 80) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis”. Oliveira (1999) explica que a abordagem qualitativa promove a compreensão, a classificação de um problema, além de admitir maior nível de profundidade na interpretação das características dos comportamentos ou atitudes das pessoas.

Nas perguntas fechadas foi utilizada a abordagem quantitativa, que para Thomas, Nelson e Silverman (2007, p. 298) “a pesquisa quantitativa tende a enfatizar a análise (ou seja, separar e examinar os componentes de um fenômeno)”. Richardson (1999 p. 71) explica que a abordagem quantitativa “caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto das modalidades de coleta de informação, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde a mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise, etc”. Para Oliveira (1999, p. 115), “o método quantitativo é utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, no qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis”.

No trabalho foi realizado um pré-teste no dia 01 de outubro de 2019, terça-feira às 18h00 com 3 militares do CBMSC, com a finalidade de averiguar se existe necessidade de fazer alguma alteração no documento antes da aplicação, para alcançar melhores resultados. Segundo Roesch (1999, p. 135), com o pré-teste existe a possibilidade de “verificar se as questões foram compreensíveis; se a duração da pesquisa foi adequada, se a seqüência das questões foi boa, se houve questões sensíveis, se houve condições de analisar os dados e os resultados tiveram sentido”. Foi perguntado aos 3 militares se tiveram dúvidas com relação às perguntas do documento e quais foram suas impressões. Foi respondido que não houve dúvidas e que as perguntas ficaram compreensíveis, sem outras sugestões. Assim, o documento continuou formulado da mesma maneira.

O instrumento de aplicação, em forma de questionário, encontra-se no ANEXO I.

Como forma de facilitar a posterior análise dos dados, o questionário poderá ser aplicado por recurso de preenchimento *on line* (como por exemplo, *google forms*), possibilitando o rápido resultado, inclusive em forma de gráficos para cada pergunta realizada

e podendo-se setorizar os resultados por OBM.

Neste sentido, com uma análise mais intensa em relação ao estudo feito, as técnicas metodológicas utilizadas na pesquisa proporcionaram aprofundar as variáveis em estudo, explorando e trazendo à tona um leque de possibilidades sobre o assunto tratado, gerando os resultados e a discussão sobre o tema, abordados no próximo tópico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na atual conjuntura, com uma população mais exigente, mais bem informada, os militares foram sujeitados a trabalhar no sentido de acompanharem as mudanças e oferecerem um serviço de excelência. Para isso, é primordial que as OBMs mantenham seus militares e civis motivados para que se consiga alcançar os objetivos organizacionais.

Sabe-se que o clima é o ambiente institucional formado pelos fatores materiais e humanos. O clima organizacional é um modo de mapear a atmosfera interna da organização, buscando intervir contra as fontes preponderantes de conflitos para aperfeiçoar o ambiente organizacional, apresentando alternativas para responder questões ligadas à rotatividade, mau atendimento gerado por desmotivação, desentendimentos, entre outros.

Em conversa com profissionais do CBMSC e com a experiência do orientador deste trabalho, chegou-se à conclusão de que a pesquisa de clima organizacional terá de ter periodicidade, sugerindo-se a cada 2 anos, feita na Corporação inteira, buscando realizar uma “fotografia” da organização naquele momento, servindo como comparação para pesquisas anteriores e como um indicador periódico para responder ao capítulo “Qualidade de vida dos profissionais” do Plano Estratégico do CBMSC.

Outra indicação é para que seja criado Grupo de Trabalho, nomeado pelo Comando Geral do CBMSC, contendo pelo menos 3 integrantes, dentre eles um Presidente deste Grupo que será o encarregado de conduzir os trabalhos. Este Grupo realizará as ações da pesquisa e executará o cronograma planejado (vide sugestão na ilustração 5), analisará os resultados encontrados, gerará relatórios gerenciais, divulgará e, por conseguinte, proporá as medidas de intervenção para melhorias nas OBM’s sensíveis observadas na pesquisa.

Objetivo imediato	Aplicar pesquisa de Clima Organizacional para todo o CBMSC a cada 2 anos, com a finalidade de mensurar a qualidade de vida dos colaboradores.		
Ações	Data	Responsável	Métodos
Criação do Grupo de Trabalho (3 membros, sendo um o Presidente)	XX/06/2020	Comando Geral	Por meio de Portaria, escolhendo-se pessoal com formação adequada para o trabalho.
Adequação/revisão do questionário proposto neste TCC	XX/06/2020 à XX/07/2020	Grupo de Trabalho	Por meio de reuniões do Grupo de Trabalho onde serão debatidas as questões a serem aplicadas ou novas que surgirem.

Realização de Pré-Teste do Questionário	XX/07/2020 à XX/08/2020	Membro do Grupo de trabalho escolhido para aplicar	Será escolhida uma pequena amostra (3 servidores) para aplicar o questionário, como forma de testar se o questionário está pronto para ser aplicado ao restante do CBMSC.
Sensibilização para importância da pesquisa junto ao público respondente	XX/07/2020 à XX/08/2020	Grupo de Trabalho	Nesta fase, o grupo de trabalho, por meio eletrônico, videoconferências e trabalho de B5 fará a sensibilização do público acerca da pesquisa a ser aplicada.
Aplicação do Questionário	XX/08/2020 à XX/09/2020	Grupo de Trabalho por meio de seu Presidente	De forma <i>on line</i> , os colaboradores do CBMSC responderão o questionário na data estipulada.
Análise de resultados e geração de relatórios	XX/09/2020 à XX/10/2020	Grupo de Trabalho	Encontrados os resultados da pesquisa, estes deverão ser organizados, tabulados e analisados em forma de relatórios gerenciais.
Divulgação dos resultados da pesquisa	XX/10/2020	Grupo de Trabalho por meio de seu Presidente	Os resultados encontrados serão divulgados no CBMSC, por meio de devolutiva aos seus colaboradores e meio eletrônico (intranet e outros).
Plano para ações de correção ou reforço	XX/11/2020 à XX/12/2020	Grupo de Trabalho	O Grupo de Trabalho proporá ações junto ao Comando das OBM, por meio de plano de intervenção, onde foram encontradas necessidades de medidas corretivas ou de reforço.
Controle das medidas de ações de correção ou reforço	Bimestralmente, após apresentação do plano de ações à OBM	Grupo de Trabalho	Será verificado o que a OBM conseguiu colocar em prática das sugestões realizadas, readaptando quando necessário, gerando estatística daquilo que conseguiu ou não ser alterado, listando motivos.

Objetivo Final:	Tornar o CBMSC uma organização melhor para se trabalhar e, por consequência, gerar um melhor serviço prestado à sociedade, além de aferir como está a qualidade de vida do colaborador do CBMSC (Cap “Qualidade de vida dos profissionais” do Plano Estratégico do CBMSC).
------------------------	--

Ilustração 6: Cronograma.
Fonte: Dados primários (2019).

O alto escalão de determinada organização que não se preocupa com a satisfação de seus colaboradores está em nítida desvantagem no mercado. As empresas privadas bem preparadas utilizam de diversas ferramentas de pesquisa de clima para conhecer melhor o seu funcionário, seus anseios e o que realmente os motiva para trabalharem felizes, resultando em maior produtividade. Estas empresas trabalham com a questão do reconhecimento, elogios para o bom trabalho prestado, conversam sobre o desempenho dos colaboradores, sobre o sentimento de valorização de seus funcionários, percepção quanto às vantagens pessoais, remuneração, relação afetiva com os companheiros de trabalho e com a chefia, sobre o ambiente físico e condições de trabalho, entre outros. No ambiente militar, para se ter um bom serviço prestado na ponta, a utilização destes recursos da Administração não deve ser diferente.

Por isto, foi desenvolvido neste TCC um protocolo de pesquisa de clima organizacional para o CBMSC. Tal protocolo não é, ao menos nesta fase em que foi construído, estanque. Poderá ser aprimorado e debatido junto aos interessados para que, no caso de ser interesse institucional, seja aplicado.

O resultado da pesquisa de clima organizacional trará a percepção compartilhada dos colaboradores do CBMSC de forma quantitativa e qualitativa, por OBM, possibilitando à Corporação corrigir ou reforçar ações no sentido de melhorar o ambiente organizacional.

Espera-se que, com a exposição do tema, fique sedimentado no CBMSC a relevância de se efetuar pesquisa de clima organizacional, a fim de aprimorar o ambiente de trabalho, tornando mais agradável ao colaborador e produtivo para a Organização, tendo reflexo positivo na atividade operacional. Espera-se, também, que após apresentação do protocolo de pesquisa de clima organizacional para o CBMSC este possa ser adotado como ferramenta avaliadora do objetivo estratégico no capítulo “Qualidade de vida dos profissionais” do Plano Estratégico do CBMSC.

5 CONCLUSÃO

Este TCC teve como objetivo identificar a forma adequada de aplicação da pesquisa de clima organizacional para o CBMSC., englobando uma vasta revisão de literatura sobre os assuntos que demonstram a relevância de se efetuar pesquisa de clima organizacional, bem como caracterizando a estrutura organizacional do CBMSC, identificando as diferentes metodologias de pesquisa de clima organizacional, apresentando a metodologia de pesquisa de clima que melhor se adequa à estrutura organizacional do CBMSC, desenvolvendo um protocolo de aplicação de pesquisa de Clima Organizacional para o CBMSC, com a finalidade de se utilizar do instrumento estudado como ferramenta avaliadora periódica do objetivo estratégico do capítulo “Qualidade de vida dos profissionais” do Plano Estratégico do CBMSC.

Em resposta ao problema de pesquisa elaborado neste trabalho, considera-se que, ausente de institucionalização na corporação, a aplicação do protocolo de pesquisa para o CBMSC, conforme debatido nos capítulos 3 e 4, é viável, mediante aplicação de questionário *on line*, a cada 2 anos, contendo perguntas abertas e fechadas (modelo sugerido no ANEXO I) aplicada aos militares e civis de toda a Corporação, contendo os eixos: Reconhecimento e compensação; Comprometimento e motivação; Responsabilidade e clareza; Estrutura física e condições de trabalho; Desenvolvimento e treinamento. Tal ferramenta proporcionará geração de informações em gráficos por OBM e, conforme sugerido no estudo, poderá ser criado Grupo de Trabalho, nomeado pelo Comando Geral, a fim de propor intervenções nas OBM onde houver necessidade, respondendo-se se a Organização atinge ao objetivo estratégico “Qualidade de vida dos Profissionais” listado no Plano Estratégico.

Com estas colocações, considera-se alcançado o objetivo geral explicitado no início deste trabalho, que foi identificar a forma adequada de aplicação da pesquisa de clima organizacional para o CBMSC. O estudo foi realizado de forma satisfatória, pois com este estudo foi visto que é possível aplicar a pesquisa de clima organizacional no CBMSC de forma simples, trazendo resultados importantes que poderão gerar correções ou reforços na organização, a fim de criar ou manter ambiente laboral agradável, trazendo maior comprometimento dos colaboradores para com a instituição e possivelmente melhorar a imagem, melhorar o atendimento, entre outros. Como já explanado anteriormente neste trabalho, é essencial gerir o clima organizacional e fundamental o gestor preocupar-se com seus colaboradores, pois um funcionário descontente pode passar uma imagem ruim da organização, atender mal à sociedade, entre outras questões indesejáveis.

Em partes, foram criados quatro objetivos específicos para que se pudesse chegar ao resultado final deste trabalho, quais sejam: Caracterizar a estrutura organizacional do CBMSC; Identificar as diferentes metodologias de pesquisa de clima organizacional; Apresentar a metodologia de pesquisa de clima que melhor se adequa a estrutura organizacional do CBMSC; Sugerir um protocolo de aplicação de pesquisa de Clima Organizacional para o CBMSC. O acadêmico cumpriu toda a revisão de literatura abordando os tópicos: O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina; Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional e Clima Organizacional. Com isso, o pesquisador adquiriu um conhecimento especializado no tema, obtendo-se o conhecimento sobre os modelos de clima organizacional propostos pela literatura.

É também importante ressaltar que esta pesquisa foi de extrema valia para o pesquisador, que teve a oportunidade de se aprofundar nos conhecimentos adquiridos no decorrer da Curso de Formação de Oficiais.

Do mesmo modo, considerável destacar que o pesquisador não obteve dificuldade em obter êxito na concretização deste trabalho. Pode-se citar como uma facilidade, a bibliografia amplamente disponível sobre o tema em questão, bem como o auxílio e experiência do orientador deste TCC.

Após o estudo realizado fica o aprendizado para que o gestor tenha um olhar atento aos seus colaboradores. As organizações são feitas de pessoas e para fazer com que esta prospere é essencial que todos envolvidos com a organização estejam motivados com as atividades que exercem, que a instituição proporcione boas condições de trabalho mostrando-se preocupada com seus militares e civis nos diversos aspectos que envolvem estes dois mostrando um reconhecimento pelo bom trabalho realizado.

Assim, sugere-se também estudos correlatos ao pesquisado:

- estudos sobre motivação no CBMSC;
- trabalhos para mensurar e identificar a satisfação do outro lado, da sociedade para com o serviço oferecido pelo CBMSC.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. **O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2.
- AMORIM, Ana Maria. A motivação dos colaboradores como uma vantagem para as organizações. **Revista Estácio de Ciências Sociais Aplicadas**, São José, v. 1, n. 1, p. 22-28, jun./jul. 2005.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1987.
- BARBOSA, Lívia. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 6-19, out./nov./dez. 1996.
- BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BISPO, A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365132006000200007&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 4 abr. 2019.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1977.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- _____. **Teoria geral da administração**. abordagens prescritivas e normativas da administração. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de RH. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

CORPO DE BOMBEIRO MILITAR DE SANTA CATARINA. **A Instituição**. Disponível em: <<https://portal.cbm.sc.gov.br/index.php/institucional/o-cbmsc>> Acessado em: 1 de abril de 2019.

_____. **Batalhões**. Disponível em: <<https://portal.cbm.sc.gov.br/index.php/institucional/estrutura/batalhoes-bombeiro-militar>> Acessado em: 2 de abril de 2019.

_____. **História**. Disponível em: <<https://portal.cbm.sc.gov.br/index.php/historia>> Acessado em: 1 de abril de 2019.

_____. **Plano Estratégico 2018-2030**. Florianópolis: 2018.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas: subjetividade e objetividade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERRUCIO, Alice. **Pesquisa de clima organizacional: desvendando o tema**. Disponível em: <<http://64.233.169.104/search?q=cache:1ndNB2MaETQJ:146.164.33.61/psi386/O%2520que%2520%25E9%2520Pesquisa%2520de%2520Clima%2520Organizacional.pdf+pesquisa+de+clima+organizacional&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=27&gl=br>>. Acesso em: 4 abr. 2019.

FIGLIOLI, José Oscar. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

FISCHER, R. M. A responsabilidade da cidadania organizacional. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 25 – 35.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, Marinho Innard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan Fossá. **A Organização como sistema cultural, simbólico e imaginário**. Universidade Federal de Santa Maria, 2004. Disponível em: <http://www.alaic.net/VII_congresso/gt/gt_12/GT12-7.html>. Acesso em 4 abr. 2019.

FREITAS, E. M. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

KILIMNIK, Zélia M.; SANT´ANNA, Anderson. Afinal estão as empresas preparadas para a competência? **Faces**, Belo Horizonte, fev. 2004. Seção Artigos. Disponível em: <<http://www.faces.com.br/artigos.asp>>. Acesso em: 19 mar. 2013.

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

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAROS, Jacob A.; PUENTE-PALACIOS, Katia E. **Validação cruzada de uma escala de clima organizacional**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2004000100013&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 4 abr. 2019.

LEVERING, R. **Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons e outros tão ruins**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LIMA, Débora Ribeiro. Gestão de pessoas para um melhor desempenho organizacional. **Revista Estácio de Ciências Sociais Aplicadas**, São José, v. 1, n. 2, p. 84-92, ago./set. 2005.

LIMA, Susi. M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev CCEI – URCAMP**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 10, p. 33-40, Ago. 2002. Disponível em: <<http://www.urcamp.tche.br/~slim/ArtigoCCEI10.pdf>> Acesso em: 4 abr. 2019.

LUCENA, Maria Diva de Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

LUZ, Janine P. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. 2001. 53 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 1, 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/1009.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2019.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2003.

MARZAROTTO, Diego Felipe. **Proposta de abordagem para abertura de dados no CBMSC**. Florianópolis: CEBM 2017. 76 p.

MAXIMIANO. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELLO, Álvaro. **Como aplicar uma pesquisa de clima organizacional?** Disponível em: <<http://www.catho.com.br/estilorh>>. Acesso em: 4 abr. 2019.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Mudanças organizacionais, inovações tecnológicas e relações de trabalho: um estudo de caso no Porto de Santos. **RAUSP - Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 12-26, set. 1995.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Ostroff, C., Kinicki, A.J. & Muhammad, R.S. (2013) **Organizational culture and climate**. In Weiner, I.B., Schmitt, N.W. & Highhouse, S., Handbook of Psychology, Vol 12: Industrial and Organizational Psychology, 643-676. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

PERES, Orivaldo Andreazza. **Pesquisando o clima organizacional**. ago. 2008. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-geral-artigos/pesquisando-o-clima-organizacional-538409.html>>. Acesso em: 4 abr. 2019.

QUEL, Luiz Felipe. Uma análise da dimensão de relações do trabalho na gestão do conhecimento. **Revista Administração On line**, São Paulo, v.1, n. 2, abr./maio/jun. 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art12/lufe.htm>. Acesso em: 04 abr. 2019.

RIBEIRO, Olivério de Paiva. **Cultura organizacional**. Disponível em: <<http://www.ipv.pt/millennium/Millennium32/13.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9033.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Altair Salésio. **O uso do twitter como ferramenta de integração entre a sociedade e o CBMSC**. 2014. 79 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública: Estudos Estratégicos no CBMSC) – Centro de Ciências da Administração e Sócio Econômicas –

ESAG, da Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

SANTA CATARINA. Leis, decretos, etc. **Constituição Estadual de Santa Catarina**. Florianópolis, 1989.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; SILVEIRA, Lucimar Gomes de Assis. Representações sociais do trabalho por profissionais de um hospital de Minas Gerais. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 77-91, abr./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/436.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2012.

SARTOR, F. B.; SARTOR, Vicente V. de Bona; RIZZATI, Gerson. **Clima organizacional**. Florianópolis: Feijó e Sartor, 2003.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SCHEIN, Edgard H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice: Hall do Brasil, 1982.

SIMCSIK, Tibor. **OSM: organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Futura, 2001.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2008.

SORIO, Washington. **Avaliação de desempenho**. São Paulo, 1998. Disponível em: <www.promerito.com.br/cursos/avaldesempapres>. Acesso em: 04 abr. 2019.

SORIO, Washington. **Clima organizacional**. Revista Partes, São Paulo, jul. 2004. Seção Artigos. Disponível em: <<http://www.partes.com.br/ed47/artigosemrh2.asp>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

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

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacional: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgar Blücher, 1978.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

THOMAS, Jerry R.; NELSON, Jack K.; SILVERMAN, Stephen J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

TOLEDO, F. **O que são Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1982.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneiras, 1997.

TRANSPARÊNCIA. **Consulta**. Disponível em:

<<http://www.transparencia.sc.gov.br/remuneracao-servidores> > Acessado em: 1 de abril de 2019.

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter melhores resultados. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

VADE MECUM SEGURANÇA PÚBLICA. Coordenação: Alexandre Augusto Aragon; organização e revisão: Lélia Almeida. Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2010.

VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

WERNECK, Paulo. **Teoria geral da administração I**. 2. ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 2005. Disponível em: < <http://www.mercadores.com.br/cons/Adm211.doc>.>. Acesso em: 4 abr. 2019.

WONG, Robert. O sucesso é ser equilibrado. **HSM Management**, v. 32, n. 6, jun. 2002. Disponível em: < <http://www.hsm.com.br> >. Acesso em: 4 abr. 2019.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organização e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004.

ZANELLI, J. C.; SILVA, Narbal. **Interação humana e gestão**: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: All Books - Casa do Psicólogo, 2008.

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa de clima organizacional

Prezado colaborador militar ou civil,

A aplicação desta pesquisa tem por objetivo analisar o clima organizacional do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, ou seja, avaliar a percepção dos militares e civis que laboram na Instituição com relação à própria Corporação. Desta forma, o resultado da pesquisa proporcionará a mensuração dos pontos a serem aprimorados no ambiente de trabalho, fazendo-se os ajustes necessários para que se tenha uma Corporação melhor. Todos os dados dessa pesquisa serão sigilosos, portanto, não haverá identificação dos autores das respostas. O campo “Comentários” é opcional e serve para o colaborador adicionar alguma informação que julgue necessária. Os resultados serão apresentados posteriormente por meio de análises gerais. O Comando Geral do CBMSC agradece a colaboração de todos.

Comando Geral do CBMSC

SEGMENTAÇÃO

1) A Qual OBM você pertence?

1BBM 2BBM 3BBM 4BBM 5BBM 6BBM 7BBM
 8BBM 9BBM 10BBM 11BBM 12BBM 13BBM
 14BBM BOA CEBM BAJH

**OBS.: Nesta questão, após o clique em cima da OBM, será criada nova aba para assinalar Cia/Pel ou Diretorias a que pertence mais especificamente o militar que responde o questionário. Isto fará com que haja resultados setorizados, podendo cada comandante analisar os resultados de sua OBM.*

2) Você é:

Oficial Praça Civil

3) Assinale seu local de trabalho:

Guarnição Expediente SAT COBOM

RECONHECIMENTO E COMPENSAÇÃO

4) Você se sente reconhecido no CBMSC?

sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

5) Você recebe elogios da chefia pelo bom trabalho realizado?

sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

6) Seu superior hierárquico costuma conversar com você sobre o seu desempenho?

sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

7) Você está satisfeito com o salário que recebe no CBMSC pelo serviço que realiza?

sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

8) Você acredita que sua remuneração atende suas necessidades básicas?

sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

COMPROMETIMENTO E MOTIVAÇÃO

9) Você sente prazer de ir trabalhar CBMSC?

sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

10) A relação afetiva com os companheiros de trabalho é um fator que estimula o seu comprometimento com o CBMSC?

sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

11) A relação afetiva com seu Comandante é um fator que estimula o seu comprometimento com o CBMSC?

sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

12) Você acredita que só continua trabalhando no CBMSC porque tem receio de não encontrar outro emprego?

sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

13) Você sente que a comunidade atendida por nós reconhece o trabalho do CBMSC?

sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

14) Você se sente satisfeito em trabalhar no CBMSC?
 sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

15) Você está lotado na OBM que gostaria de estar?
 sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

16) Você se sente motivado em atuar na sua atividade?
 sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

17) Você se sente comprometido com suas atividades?
 sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

RESPONSABILIDADE E CLAREZA

18) Quanto às ordens e regras emanadas por seus superiores, você costuma obedecê-las?
 sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

19) Quanto às ordens e regras emanadas por seus superiores, você tem ciência de seus motivos e/ou objetivos?

sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

20) Você sabe o que a Corporação espera de você em relação às atividades que você exerce?

sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

ESTRUTURA FÍSICA E CONDIÇÕES DE TRABALHO

21) Você está satisfeito com sua escala de trabalho? Se não está satisfeito com sua escala de trabalho, indique os principais problemas da escala atual e faça sugestões para melhorá-la.

sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

22) Você considera os equipamentos de trabalho adequados?

sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

23) Para o exercício de suas atividades, relacione os materiais e equipamentos que faltam.

Comente: _____

24) Para o exercício de suas atividades, relacione os materiais e equipamentos que estão em más condições.

Comente: _____

DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO

25) Você tem liberdade para realizar propostas de melhorias no seu trabalho?

sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

26) Você está satisfeito com suas habilidades profissionais dentro da Corporação?

sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

27) Quais áreas você está sentindo falta de treinamento ou cursos para realizar suas atividades?

Comente: _____

28) Você considera que tem uma boa qualidade de vida no trabalho?

sempre muitas vezes raramente nunca

Comente: _____

29) Utilize o espaço a seguir para propor sugestões de ações que possam melhorar a qualidade

de vida no ambiente de trabalho do CBMSC.
