

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Amanda Almeida Tavares Roos

**CLIMA ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE
SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR**

Taubaté – SP
2020

Amanda Almeida Tavares Roos

**CLIMA ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE
SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira

Co-orientadora: Profa. Dra. Nancy Julieta Inocente

**Taubaté – SP
2020**

**Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

Roos , Amanda Almeida Tavares

R781c Clima organizacional e a satisfação no trabalho de servidores públicos civis em uma organização militar / Amanda Almeida Tavares Roos. – Taubaté, 2020.

191 f. il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental, 2020.

Orientação: Profa. Dra. Adriana Leônidas de Oliveira e Profa. Dra. Nancy Julieta Inocente, Departamento de Gestão e Negócios.

1. Clima organizacional. 2. Satisfação no trabalho. 3. Servidores civis. 4. Organização militar. I.Título.

CDD – 658.3

AMANDA ALMEIDA TAVARES ROOS

**CLIMA ORGANIZACIONAL E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE SERVIDORES
PÚBLICOS CIVIS EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

Data: 25/03/2020

Resultado: Aprovada

BANCA EXAMINADORA


Profª Dra. Adriana Leônidas de Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura: 

Profª Dra. Nancy Julieta Inocente

Universidade de Taubaté

Assinatura: 

Profª Dra. Marilsa de Sá Rodrigues

Universidade de Taubaté

Assinatura: 

Profª Dra. Benedita Hirene de França Heringer

Faculdade de Tecnologia de Cruzeiro

Assinatura: 

Dedico

Ao meu marido Daniel, à minha mãe Maria Francisca, aos meus irmãos Frederico e Cleber e em especial ao meu pai Euzébio Tavares (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por tudo que me proporcionas, pela força que me concede, pelas bênçãos derramadas, pelo amor incondicional.

Ao meu amor Daniel por todo apoio e compreensão, paciência e dedicação em me fazer crescer e por estar ao meu lado em todos os momentos, compartilhando de minhas angustias e me dando suporte para vencer.

À minha mãe Maria Francisca que sempre esteve orando por mim e me abençoando.

Ao meu pai Euzébio (*in memoriam*) o melhor de todos os conselheiros, seus ensinamentos em vida perpetuam e geram frutos maravilhosos.

Aos meus irmãos Cleber e Frederico pelo carinho, amizade, companheirismo e cumplicidade nas conquistas e nos desafios da vida.

À minha sogra Célia, ao meu sogro Valdemiro, aos meus cunhados Saulo e Cristiano e às minhas cunhadas Luciana, Daniele, Stafany e Tatiane que sempre estiveram na torcida por mim.

Aos meus sobrinhos Murilo, Gabriel e Lyvia que são os maiores tesouros da família.

Aos professores que me ajudaram nessa caminhada e foram essenciais para o alcance dos meus objetivos, em especial à minha orientadora Dra Adriana, a minha co-orientadora Dra Nancy que sempre demonstraram paciência e muito carinho com minha pesquisa e meu aprendizado e às professoras que compuseram minha banca Dra. Marilsa e a Dra. Hirene pelas sugestões que enriqueceram ainda mais meu trabalho.

Para conquistar o sucesso, você precisa aceitar todos os desafios que vierem na sua frente. Você não pode apenas aceitar os que você preferir.

Mike Gafka

RESUMO

Este trabalho de pesquisa analisa as percepções que os servidores públicos civis, de uma Organização Militar, possuem de seu ambiente de trabalho. Baseia-se na avaliação das dimensões do clima organizacional referentes ao apoio da chefia e da organização, à recompensa, ao conforto físico, ao controle e pressão e à coesão entre colegas e das dimensões relacionadas à satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com promoção e identifica as relações de dependência que possam existir entre estas dimensões. Trata-se de uma pesquisa descritiva e quantitativa com amostra de 143/225 servidores participantes. Os dados foram coletados com a aplicação do questionário sociodemográfico profissional, elaborado pela autora, como também com a Escala do Clima Organizacional - ECO de Martins (2008) e a Escala de Satisfação no Trabalho - EST de Siqueira (2008). A análise dos dados foi realizada com o auxílio de planilhas Excel e do *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Para os dados coletados foram realizadas aferições da média, desvio padrão e variância por perfil sociodemográfico e profissional, por dimensão e geral. A análise do Coeficiente de Correlação de Spearman identificou a associação e o grau de magnitude existente entre as dimensões estudadas e a aplicação do teste de independência qui-quadrado foi utilizada para a verificação da relação de dependência entre as dimensões do clima organizacional e da satisfação no trabalho. Os resultados demonstraram que as menores médias se referem aos servidores de nível superior e àqueles que possuem entre 1 a 10 anos de tempo de serviço na organização. As maiores médias estão entre aqueles com mais de 60 anos de idade e servidores com mais de 40 anos de organização. A dimensão recompensa apresentou a menor média do clima e relação de dependência com todas as dimensões da satisfação no trabalho e a dimensão satisfação com a chefia apresentou a maior média da satisfação no trabalho e relação de dependência com todas as dimensões do clima organizacional. Pode se concluir que o clima organizacional e a satisfação com o trabalho encontrados revelaram aspectos importantes para a área de gestão de pessoas, como questões relacionadas às expectativas e frustrações de trabalho de servidores com menos tempo de serviço, e ainda, relações entre chefia e subordinado e seus impactos aos servidores de nível superior.

Palavras-chave: Clima organizacional. Satisfação no trabalho. Servidores civis. Organização militar.

ABSTRACT

This research work analyzes the perceptions that public civil servants, of a Military Organization, have their working environment. It is based on the assessment of the dimensions of the organizational climate regarding the support of the Organization, reward, physical comfort, control and pressure and cohesion among colleagues. It identifies the dependency relationships that may exist between the dimensions related to satisfaction with colleagues, satisfaction with salary, satisfaction with management, satisfaction with the nature of work and satisfaction with promotion. This is a descriptive and quantitative research with a sample of 143/225 participating employees. Data were collected using the professional sociodemographic questionnaire, prepared by the author, as well as with the Organizational Climate Scale - ECO de Martins (2008) and the Work Satisfaction Scale - EST de Siqueira (2008). Data analysis was performed with the aid of Excel spreadsheets and the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) software. For the collected data, measurements of the mean, standard deviation and variance were performed by socio-demographic and professional profile, by dimension and general. The analysis of the Spearman Correlation Coefficient identified the association and the degree of magnitude existing between the dimensions studied and the application of the chi square independence test was used to verify the dependency relationship between the dimensions of the organizational climate and job satisfaction. . The results showed that the lowest averages refer to higher level employees and those who have between 1 and 10 years of service in the Organization. The highest averages are among those over 60 years of age and employees with over 40 years of organization. The reward dimension had the lowest average of the climate and dependency relation with all dimensions of job satisfaction and the dimension satisfaction with the boss presented the highest average of job satisfaction and dependency relation with all dimensions of the organizational climate. It can be concluded that the organizational climate and job satisfaction found revealed important aspects for the area of people management, such as issues related to job expectations and frustrations of employees with less service time, and also, relationships between boss and subordinate. and its impacts on top-level servers.

Keywords: Organizational climate. Job satisfaction. Civil servers. Military organization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Resultados proporcionados pelos níveis de clima organizacional	42
Figura 2 – Modelo integrativo para a compreensão do clima organizacional	44
Figura 3 – Modelos dos impactos na satisfação no trabalho	50
Figura 4 – Organograma resumido da Força Aérea Brasileira	69
Figura 5 – Efetivo de militares e de servidores de ciência e tecnologia	70
Figura 6 – Definição dos métodos estatísticos	85
Figura 7 – Distribuição da amostra por gênero	88
Figura 8 – Distribuição da amostra por faixa etária	88
Figura 9 – Distribuição da amostra por nível do cargo ocupado	90
Figura 10 – Distribuição da amostra por tipo da chefia imediata	90
Figura 11 – Distribuição da amostra por tipo de atividade exercida	91
Figura 12 – Distribuição da amostra por tempo de serviço na Organização	92
Figura 13 – Percentual do nível do clima organizacional por dimensão	106
Figura 14 – Percentual do nível do clima organizacional	109
Figura 15 – Resultados do clima organizacional	110
Figura 16 – Percentual do nível da satisfação no trabalho por dimensão	119
Figura 17 – Percentual do nível da satisfação no trabalho	122
Figura 18 – Resultados dos níveis da satisfação no trabalho	123
Figura 19 – Correlações entre as dimensões do clima e da satisfação	129
Figura 20 – Teste qui-quadrado entre satisfação D1 e o clima D1	135
Figura 21 – Teste qui-quadrado entre satisfação D1 e o clima D2	136
Figura 22 – Teste qui-quadrado entre satisfação D1 e o clima D3	136
Figura 23 – Teste qui-quadrado entre satisfação D1 e o clima D4	137
Figura 24 – Teste qui-quadrado entre satisfação D1 e o clima D5	137
Figura 25 – Relações de dependência entre a satisfação com colegas e as dimensões do clima organizacional	138

Figura 26 – Teste qui-quadrado entre satisfação D2 e o clima D1.....	141
Figura 27 – Teste qui-quadrado entre satisfação D2 e o clima D2.....	142
Figura 28 – Teste qui-quadrado entre satisfação D2 e o clima D3.....	142
Figura 29 – Teste qui-quadrado entre satisfação D2 e o clima D4.....	143
Figura 30 – Teste qui-quadrado entre satisfação D2 e o clima D5.....	143
Figura 31 – Relações de dependência entre a satisfação com salário e as dimensões do clima organizacional.....	144
Figura 32 – Teste qui-quadrado entre satisfação D3 e o clima D1.....	146
Figura 33 – Teste qui-quadrado entre satisfação D3 e o clima D2.....	146
Figura 34 – Teste qui-quadrado entre satisfação D3 e o clima D3.....	147
Figura 35 – Teste qui-quadrado entre satisfação D3 e o clima D4.....	147
Figura 36 – Teste qui-quadrado entre satisfação D3 e o clima D5.....	148
Figura 37 – Relações de dependência entre a satisfação com chefia e as dimensões do clima organizacional.....	148
Figura 38 – Teste qui-quadrado entre satisfação D4 e o clima D1.....	151
Figura 39 – Teste qui-quadrado entre satisfação D4 e o clima D2.....	152
Figura 40 – Teste qui-quadrado entre satisfação D4 e o clima D3.....	152
Figura 41 – Teste qui-quadrado entre satisfação D4 e o clima D4.....	153
Figura 42 – Teste qui-quadrado entre satisfação D4 e o clima D5.....	154
Figura 43 – Relações de dependência entre a satisfação com a natureza do trabalho e as dimensões do clima organizacional.....	154
Figura 44 – Teste qui-quadrado entre satisfação D5 e o clima D1.....	156
Figura 45 – Teste qui-quadrado entre satisfação D5 e o clima D2.....	157
Figura 46 – Teste qui-quadrado entre satisfação D5 e o clima D3.....	158
Figura 47 – Teste qui-quadrado entre satisfação D5 e o clima D4.....	158
Figura 48 – Teste qui-quadrado entre satisfação D5 e o clima D5.....	159
Figura 49 – Relações de dependência entre a satisfação com promoção e as dimensões do clima organizacional.....	160

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Revisão de literatura sobre clima organizacional	22
Quadro 2 – Sistemas de administração de Likert.....	24
Quadro 3 – Conceito de clima organizacional	26
Quadro 4 – Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre.....	28
Quadro 5 – Modelo de Luz.....	30
Quadro 6 – Modelo de Rizatti.....	33
Quadro 7 – Modelo de Bispo.....	35
Quadro 8 – Estudo do comportamento organizacional	46
Quadro 9 – Facetas da satisfação no trabalho.....	49
Quadro 10 – Instrumentos de avaliação da satisfação profissional.....	52
Quadro 11 – Formas de ingresso nas organizações militares.....	60
Quadro 12 – Cargos e classes das carreiras de ciência e tecnologia	62
Quadro 13 – Missão, visão e valores da Força Aérea Brasileira.....	67
Quadro 14 – Estrutura organizacional da Força Aérea Brasileira	68
Quadro 15 – Equiparação funcional entre militares e servidores de ciência e tecnologia.....	71
Quadro 16 – Agrupamento dos valores da escala de Likert	133

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Apoio da chefia e da organização	95
Tabela 2 – Recompensa	97
Tabela 3 – Conforto físico	98
Tabela 4 – Controle e pressão	100
Tabela 5 – Coesão entre colegas.....	101
Tabela 6 – Clima organizacional por gênero, cargo e chefia	102
Tabela 7 – Clima organizacional por faixa etária.....	104
Tabela 8 – Clima organizacional por tempo de organização.....	105
Tabela 9 – Clima organizacional geral	108
Tabela 10 – Satisfação com os colegas.....	110
Tabela 11 – Satisfação com o salário	112
Tabela 12 – Satisfação com a chefia	113
Tabela 13 – Satisfação com a natureza do trabalho	113
Tabela 14 – Satisfação com as promoções	114
Tabela 15 – Satisfação no trabalho por gênero, cargo e chefia	116
Tabela 16 – Satisfação no trabalho por faixa etária	117
Tabela 17 – Satisfação no trabalho por tempo de organização	118
Tabela 18 – Satisfação geral na organização	121
Tabela 19 – Teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov	126
Tabela 20 – Resumo das frequências observadas do clima organizacional	134
Tabela 21 – Resumo das frequências observadas da satisfação no trabalho	134

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA	17
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	18
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	18
1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	19
2 REVISÃO DA LITERATURA	21
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	21
2.1.1 Estudos sobre o Clima Organizacional.....	27
2.1.1.1 Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional	28
2.1.1.2 Variáveis da Pesquisa do Clima Organizacional	37
2.1.1.2.1 Apoio da chefia e da organização	38
2.1.1.2.2 Recompensa	38
2.1.1.2.3 Conforto físico	39
2.1.1.2.4 Controle e pressão	40
2.1.1.2.5 Coesão entre colegas.....	40
2.1.2 Tipos de clima organizacional	41
2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	45
2.2.1 Satisfação no trabalho.....	47
2.2.1.1 Estudos sobre a satisfação no trabalho.....	51
2.3 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	55
2.3.1 Organizações militares: As forças armadas	56
2.3.2 Servidores públicos da carreira de ciência e tecnologia.....	61
2.4 ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	63
2.4.1 Força Aérea Brasileira.....	64
2.4.2 Organização Alfa	69
3 PROPOSIÇÃO	73
4 MÉTODO	74
4.1 TIPO DE PESQUISA	74

4.2	ÁREA DE REALIZAÇÃO	75
4.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	75
4.4	INSTRUMENTOS	76
4.4.1	Questionário sociodemográfico e profissional	77
4.4.2	Questionário de pesquisa do Clima Organizacional	78
4.4.3	Questionário de pesquisa de Satisfação no trabalho	79
4.5	PROCEDIMENTO PARA A COLETA DE DADOS	81
4.5.1	Pré-teste e distribuição do instrumento	82
4.6	PROCEDIMENTO PARA A ANÁLISE DE DADOS	83
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	87
5.1	PERFIL DA AMOSTRA	87
5.1.1	Gênero	88
5.1.2	Faixa etária	88
5.1.3	Nível do cargo ocupado	90
5.1.4	Tipo de chefia imediata – servidor civil ou militar	90
5.1.5	Tipo de atividade exercida	91
5.1.6	Tempo de serviço na organização	92
5.2	ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS	93
5.2.1	Clima organizacional por dimensão	94
5.2.2	Clima organizacional por perfil da amostra	102
5.2.3	Clima Organizacional geral da organização em estudo	107
5.2.4	Satisfação no trabalho por dimensão	110
5.2.5	Satisfação no trabalho por perfil da amostra	115
5.2.6	Satisfação no trabalho geral da organização em estudo	121
5.3	ESTATÍSTICA INFERENCIAL	124
5.3.1	Distribuição dos dados e análise de normalidade	124
5.3.2	Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov (K-S)	125
5.3.3	Análise de correlação entre as dimensões do clima e da satisfação	127
5.3.4	Análise de hipóteses entre as dimensões da satisfação e as dimensões do clima	131
5.3.4.1	Conjuntos de hipóteses em análise	135
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	162
	REFERÊNCIAS	168

APÊNDICE A – Apresentação da pesquisa	178
APÊNDICE B – Questionário de pesquisa de perfil sociodemográfico e profissional	180
ANEXO A - Questionário de pesquisa do clima organizacional.....	181
ANEXO B - Questionário de pesquisa de satisfação no trabalho	184
ANEXO C – Carta de apresentação.....	186
ANEXO D – Termo de Autorização Institucional	187
ANEXO E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	188
ANEXO F – Parecer consubstanciado do Comitê de Ética e Pesquisa	190

1 INTRODUÇÃO

A atividade de gestão de pessoas está presente em diversas organizações de trabalho com a promoção de ações que visam analisar e melhorar o relacionamento entre a organização e seus funcionários.

Crozatti (1998) ensina que os indivíduos e organizações em geral possuem características únicas, que os distinguem um dos outros e uma das outras, diferenciando-se por meio do desempenho individualizado e pelas particularidades organizacionais que podem ser identificadas em aspectos como eficiência, eficácia, estrutura organizacional, hierarquização de poder entre outros.

Para tanto, Sbragia (1983) destaca que o clima organizacional se tornou um conceito cada vez mais importante para identificar as percepções das pessoas em relação ao ambiente de trabalho em que elas atuam. O autor explica que o clima é um conceito abrangente pois permite reunir numerosas percepções por meio de algumas dimensões.

Nas palavras de Martins (2008) percebe-se que para se obter uma compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas no ambiente interno, o conceito de clima organizacional mostra-se muito importante, tendo em vista que por meio deste entendimento torna-se possível identificar quais as influências do ambiente interno no comportamento humano.

Clima organizacional configura-se, portanto, como a percepção que os indivíduos possuem de seu ambiente de trabalho e que indica o nível de satisfação ou de insatisfação desses indivíduos (BERGAMINI; CODA, 1997). No que se refere à satisfação no trabalho, Spector (2003) explica que a satisfação no trabalho representa uma variável do comportamento que demonstra como uma pessoa se sente em relação ao trabalho de maneira geral e em seus diferentes aspectos, apontando o quanto os indivíduos gostam de seu trabalho.

Para que haja uma melhor interação entre organização e os seus colaboradores torna-se necessário a criação de um clima organizacional capaz de atender as necessidades das pessoas e da própria organização, na intenção de

proporcionar resultados significativos na satisfação no trabalho de cada pessoa, que conseqüentemente promoverá uma melhor realização das tarefas e dos alcances dos objetivos institucionais (SANTOS, 1993).

Considerando que as pessoas são componentes essenciais de uma organização, destaca-se que compreender os aspectos que estão colaborando ou prejudicando a satisfação dos indivíduos, por meio do estudo das percepções que estes possuem do seu ambiente de trabalho, pode possibilitar um diagnóstico da organização e a implementação de ações estratégicas de para a gestão de pessoas da organização.

Ressalta-se que a organização em estudo nesta pesquisa refere-se à uma organização militar com o efetivo de pessoal composto por militares de carreira (aqueles que ingressam na vida militar por meio de concurso público específico e podem seguir uma estrutura de progressão de carreira dentro da força armada escolhida), militares temporários (que são convocados para a prestação de serviço militar obrigatório ou voluntário) e por civis (que são servidores públicos que tomam posse em cargo efetivo, mediante aprovação e classificação em concurso público específico para uma determinada carreira da administração pública federal).

No que diz respeito aos militares das forças armadas, estes são regidos pelo Estatuto dos Militares, previsto na Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, alterada pela Lei 13.954, de 16 de dezembro de 2019 entre outras legislações vigentes; já os servidores públicos civis são regidos pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, a qual dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, entre outras legislações vigentes (BRASIL, 1980, 1990).

No que tange às organizações, Souza (2006) lembra que as estas podem ser rígidas e flexíveis, tradicionais ou desbravadoras, cooperativas ou familiares, não existindo uma regra que reúna todos os tipos de organização em um único modelo que possa ser regido pelos mesmos princípios, práticas ou estilos.

Por este aspecto, Silva e De Souza (2017) explicam que as organizações e as pessoas possuem suas próprias identidades, que foram formadas pelas crenças e valores construídos ao longo de suas vidas e experiências e que são aspectos

vinculados à cultura organizacional, pela qual estão intrínsecas as normas informais e comportamentos dos funcionários que regem a organização diariamente, mesmo não estando claramente definidos em regulamentos organizacionais.

Assim, diante dos conceitos relacionados ao clima organizacional e a satisfação no trabalho, esta pesquisa visa analisar as percepções que os servidores públicos civis possuem de seu ambiente de trabalho em uma organização militar, por meio da avaliação do clima organizacional e da satisfação no trabalho, e identificar as relações de dependência existentes entre as dimensões do clima organizacional e as dimensões da satisfação no trabalho dos servidores.

1.1 PROBLEMA

Quais as relações existentes entre as dimensões do clima organizacional e as dimensões da satisfação no trabalho dos servidores públicos civis em uma organização militar?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as percepções que os servidores públicos civis possuem de seu ambiente de trabalho em uma organização militar, por meio da avaliação do clima organizacional e da satisfação no trabalho, e identificar as relações de dependência existentes entre as dimensões do clima organizacional e as dimensões da satisfação no trabalho dos servidores.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil sociodemográfico e profissional da amostra;
- Identificar o clima organizacional por meio da análise das dimensões: (1) apoio da chefia e da organização, (2) recompensa, (3) conforto físico, (4) controle/ pressão e (5) coesão entre colegas.

- Identificar a satisfação no trabalho dos servidores públicos civis por meio da análise das dimensões: (1) satisfação com os colegas, (2) satisfação com o salário, (3) satisfação com a chefia, (4) satisfação com a natureza do trabalho e (5) satisfação com promoções;
- Realizar a análise comparativa entre os perfis sociodemográficos e profissionais dos participantes com as dimensões do clima organizacional e da satisfação no trabalho; e
- Verificar se há relação de dependência entre as dimensões da satisfação no trabalho e as dimensões do clima organizacional por meio de testes de hipóteses definidos pelo método estatístico utilizado.

1.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Os participantes da pesquisa são os servidores públicos civis que trabalham em diferentes atividades e funções de uma organização Militar, localizada na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, do estado de São Paulo. A pesquisa delimita-se a analisar as percepções que os servidores públicos civis da carreira de ciência e tecnologia pertencentes aos cargos de analista, tecnologista, assistente, técnico e auxiliar, possuem de seu ambiente de trabalho, por meio da avaliação do clima organizacional a ser realizada com base na fundamentação teórica levantada. A análise do comportamento se concentra na verificação da influência que as dimensões que formam o clima organizacional exercem na satisfação no trabalho dos servidores públicos civis, no ambiente de trabalho.

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Este trabalho de pesquisa torna-se importante na medida em que se compreende que as pessoas são partes integrantes de qualquer organização de trabalho, seja ela pública ou privada e independente da finalidade exercida. O clima

organizacional pode influenciar o comportamento dos membros de uma organização tanto positivamente quanto negativamente, impactando na construção de um ambiente de trabalho agradável ou desagradável, neste último caso, como consequência de um clima não satisfatório (SIQUEIRA; ALMEIDA NETO, 2015). Portanto, no diagnóstico do ambiente de trabalho, por meio da análise de variáveis, que o clima de uma organização pode detectar pontos relevantes para a compreensão do comportamento de determinado grupo de funcionários, proporcionando informações valiosas para a alta administração da organização.

Analisar as percepções que os servidores públicos civis possuem do seu ambiente de trabalho pode se tornar uma ferramenta estratégica para a gestão da organização, que por meio dos resultados obtidos poderá implementar métodos e ações corretivas que sejam capazes de proporcionar melhorias na qualidade dos serviços e da vida funcional dos servidores.

Ressalta-se que a qualidade de vida no trabalho pode estar relacionada a fatores como o orgulho pelo trabalho realizado, recompensas justas, equidade entre o trabalho e o lazer, autoestima, valores salariais que cumpram as expectativas pessoais e sociais, oportunidades de progressão na carreira e boas condições de trabalho (SUCESSO, 1998 apud CONTE, 2003).

1.5 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em seis seções, conforme segue:

- A primeira seção contém a introdução, com a especificação do problema, os objetivos a serem alcançados, a delimitação e relevância da pesquisa, bem como a organização deste trabalho;
- Na segunda seção é apresentada uma revisão de literatura na qual são abordados os principais conceitos que auxiliam e embasam o estudo;
- A terceira seção caracteriza-se pela proposição do trabalho, considerando os aspectos para a escolha do tema e para a composição da pesquisa;
- Na quarta seção encontra-se a metodologia utilizada e aplicada para a realização e descoberta dos resultados propostos;

- Na quinta seção encontram-se a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa; e
- Na sexta seção estão as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

As pesquisas sobre clima organizacional aparecem em grande parte das literaturas destinadas ao estudo do comportamento dos indivíduos nas organizações, tendo em vista a relevância que possuem para a compreensão dos fatores que compõem o ambiente de trabalho e que afetam de alguma maneira o comportamento das pessoas. O estudo do clima organizacional está diretamente relacionado à concepção que o trabalhador atribui a diferentes aspectos do ambiente de trabalho, sendo o clima organizacional um fator essencial para a compreensão das variáveis que orientam o comportamento dos indivíduos dentro de uma organização (MENEZES; GOMES, 2010; MARTINS, 2008).

Bergamini e Coda (1997) destacam que a palavra “clima” origina-se do grego *Klima* que tem como significado inclinação e tendência. Os autores ressaltam que clima organizacional reflete, portanto, uma tendência a respeito de como e até que ponto as necessidades das pessoas e da própria organização em que elas fazem parte estariam sendo realmente atendidas, refletindo como um indicador da eficácia organizacional.

Em se tratando de conceito, o termo “clima” foi introduzido por pesquisadores como Lewin, Lippitt e White (1939) que realizaram estudos com um grupo de rapazes, na intenção de analisar por meio do estilo gerencial, quais as condições psicológicas que eram criadas dentro de um ambiente controlado, com isto, identificaram que as práticas e procedimentos organizacionais, como o estilo de liderança exercido, poderiam influenciar as percepções que os indivíduos possuem sobre as metas e valores da organização. Neste sentido, notou-se que as organizações que focavam a produtividade por meio de sistemas de incentivo, de linhas de montagem, poderiam obter um clima de “alta pressão”, enquanto as organizações que se preocupavam com a segurança dos seus funcionários, fazendo uso de equipamentos de proteção e programas de treinamento, poderiam ser notados pela obtenção de um “clima para um comportamento seguro”. Os

pesquisadores desenvolveram estes estudos como extensão aos trabalhos conhecidos como Teoria de Campo, cujo objetivo era a criação de climas sociais dentro do ambiente de trabalho, onde as atividades psicológicas de um indivíduo são desenvolvidas por meio de um campo psicológico (SCHNEIDER, 1981; MENEZES *et al.*, 2009).

Assim, com o desenvolvimento deste tipo de pesquisa referente a fatores do ambiente de trabalho, o conceito de climas sociais e atmosferas psicológicas foram sendo amplamente divulgados, em especial após a Segunda Guerra Mundial, com a Escola das Relações Humanas (MENEZES; GOMES, 2010).

Embora já existisse a noção de uma “atmosfera psicológica” no ambiente de trabalho e que influenciava o comportamento dos indivíduos, em 1958, com os estudos de Argyris esta concepção e relação tornaram-se mais explícitas surgindo o conceito de Clima Organizacional. Nestes estudos, o clima de uma organização foi investigado com base em diferentes aspectos que foram relacionados aos fatores individuais, aos valores, normas, políticas e culturas existentes na organização, e às personalidades de cada pessoa, proporcionando, portanto, grande contribuição na identificação e pesquisa do clima organizacional, ao passo que apresenta a importância de análise de diferentes variáveis na identificação do clima organizacional (ARGYRIS, 1958; MENEZES; GOMES, 2010).

Nos anos que se seguiram as primeiras pesquisas, o conceito sobre clima organizacional recebeu inúmeras atenções de diversos pesquisadores, conforme exemplos expostos no Quadro 1.

Quadro 1 – Clima organizacional: revisão histórica do construto.

ANOS	1960 - 1980	1981 - 2000
Autores	Forehand e Gilmer; Taguiri; Litwin e Stringer; Campbell, Dunnette e Weick; Kolb, Rubin e McIntyre; Schneider; Paine e Pugh; Woodman e King; Hellriegel e Slocum; e James e Jones.	Sbragia; Levering; Kolzlowisk e Doherty; Coda; e Rizatti.

Fonte: Adaptado de Schneider (1981); Bispo (2006); Menezes e Gomes (2010).

Menezes *et al.* (2009) ressaltam que durante as décadas de 1930 e 1960 houve uma maior ênfase no contexto e na estrutura que formam o clima

organizacional. Neste período, o foco estava na identificação das variáveis que compõem o clima organizacional, mais especificamente, nas construções e análises das dimensões deste clima. Já em 1970 e 1980, inicia-se, porém, um momento de aproximação conceitual entre clima e cultura organizacional.

Ao se tratar dos estudos desenvolvidos no Brasil, as análises e pesquisas sobre clima organizacional tiveram início na década de 1970 com os trabalhos de Saldanha, especificamente, intitulado *Atmosfera Organizacional* em 1974, tendo como foco a investigação do clima e seu efeito entre outras variáveis do ambiente organizacional (SOBRINHO; PORTO, 2012). Silva (2003) relembra que Arthur Saldanha foi um psicólogo que se dedicou a pesquisar e a alertar sobre a relevância que o estudo dos aspectos psíquicos do indivíduo possuem nas organizações, e também o importante papel que a psicologia organizacional possa ter no desenvolvimento de estratégias organizacionais destinadas à melhoria das percepções do ambiente de trabalho, com o objetivo de promover o desenvolvimento organizacional.

De Souza (1977) prosseguiu os estudos no Brasil com a análise comparativa do clima organizacional de uma empresa privada, um órgão público e uma escola de ensino superior, aplicando o modelo de Kolb, Rubin e McIntyre (1971) visando à análise e identificação de variáveis referentes à conformidade, padrões, clareza, liderança, responsabilidade, recompensas e apoio.

No que diz respeito às contribuições das escolas de relações humanas, a Teoria de Sistemas de Likert pode ser considerada como uma das teorias mais dinâmicas e descritivas do clima, pois estabelece que o comportamento dos indivíduos é influenciado pelo comportamento da administração e pelas condições perceptíveis do ambiente de trabalho (MAGANA; MAY; MALDONADO, 2015).

Segundo Auler (2014), por meio dos Sistemas de administração de Likert, desenvolvido através dos perfis das organizações concluiu-se que quanto mais as organizações se voltarem para estilos de administração consultivo e participativo haverá um clima de maior satisfação dos membros da organização e conseqüentemente maiores e melhores resultados de trabalho. Os Sistemas de administração de Likert encontram-se disposto no Quadro 2.

Quadro 2 – Sistemas de administração de Likert.

SISTEMAS	DEFINIÇÃO	VARIÁVEIS
Autoritário Coercitivo	Sistema autocrático e forte	Processo decisório centralizado na cúpula; Sistema de comunicação precário, exclusivamente com ordens sem espaço para orientações; Relacionamento interpessoal proibitivo, a informalidade é vedada; e Sistema de recompensas e punições voltado somente para punição.
Autoritário benevolente	Sistema mais condescendente e menos rígido	<i>Processo decisório</i> centralizado na cúpula com algum espaço para a delegação; <i>Sistema de comunicação</i> relativamente precário; <i>Relacionamento interpessoal</i> , a organização informal é tolerada; e <i>Sistema de recompensas e punições</i> voltado somente para punição é mais branda, admitindo recompensas simbólicas.
Consultivo	Sistema possui um abrandamento da arbitrariedade organizacional	<i>Processo decisório</i> participativo e consultivo; <i>Sistema de comunicação</i> surgem sistemas internos de comunicação; <i>Relacionamento interpessoal</i> , a organização informal é estimulada; e <i>Sistema de recompensas e punições</i> mais voltada para recompensas, as punições são eventuais.
Participativo	Sistema democrático	<i>Processo decisório</i> prioriza o consenso, há delegações para níveis inferiores; <i>Sistema de comunicação</i> flexível em todos os níveis; <i>Relacionamento interpessoal</i> com participação grupal, confiança e trabalho em equipe; e <i>Sistema de recompensas e punições</i> voltadas para recompensas simbólicas e sociais, as punições são raras.

Fonte: Adaptado de Auler (2014).

Ressalta-se, contudo, que os estudos de clima nem sempre foram concisos e voltados para verificação da percepção que os indivíduos possuem do ambiente em que eles trabalham. Por muito tempo o conceito de clima e cultura foi tratado de forma semelhante, sem distinção de uso. Os estudos de Katz e Kahn (1978) apresenta, por exemplo, a similaridade dos conceitos, ao definirem que toda organização possui sua própria cultura ou clima, com seus próprios costumes, crenças, normas e valores formais como informais. Verifica-se, portanto, que por meio deste conceito, o clima é tratado como parte da organização, como um atributo organizacional, construído por meio de valores e usos costumeiros, independente

das percepções que os indivíduos possuem sobre seu ambiente de trabalho (MARTINS, 2008; KELLER; AGUIAR, 2004).

Assim, na busca de compreender melhor a diferença de conceitos, Robbins, Judge e Sobral (2010) esclarecem que a cultura organizacional é composta pelo conjunto de valores que são compartilhados pelos membros da organização e que a diferencia das demais organizações, sendo o clima organizacional as percepções que os indivíduos que trabalham na organização possuem em relação à empresa e ao ambiente de trabalho.

Gomes *et al.* (2017) definem de forma pontual que cultura organizacional se refere a um conjunto de pressupostos básicos manifestados por meio dos atributos inerentes da organização que foram efetivos e aceitos durante a formação da história da empresa e que no presente são vistos como argumentos válidos dentro da organização.

Seguindo esta ideia, Menezes e Gomes (2010) contribuem com o entendimento que cultura é identificada como valores e pressupostos que são mantidos pelos indivíduos da organização com o passar do tempo. Contudo, torna-se interessante salientar que estes mesmos autores relembram que é consensual que os conceitos de clima e cultura organizacionais se inter-relacionam, na medida em que se observa que valores e práticas vigentes em uma empresa servirão de influência na formação das percepções do ambiente de trabalho experimentado pelos membros da organização.

O clima organizacional é, portanto, a identificação das representações que as pessoas fazem sobre o seu ambiente de trabalho, por meio de suas vivências e que gera estímulos, que passam por suas percepções conscientes, podendo gerar um estado de satisfação variável, conforme as circunstâncias do momento, por isso também denominado de atmosfera (LUCK, 2017).

O Quadro 3 apresenta alguns conceitos de estudiosos que analisaram o clima organizacional:

Quadro 3 – Conceitos de clima organizacional.

AUTOR (ES)	ANO	CONCEITO
HESKETH	1977	O clima da organização é um importante conceito que o dirigente precisa entender, porque é através da criação de um clima organizacional adequado que o gerente pode controlar as motivações de seus subordinados. A eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça as necessidades dos seus membros e ao mesmo tempo canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização.
LUZ	2003	Clima organizacional é o reflexo do estado de animo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento. É a atmosfera psicológica que envolve a relação entre a empresa e seus funcionários.
RIZATTI	2005	O termo clima organizacional refere-se, especificamente, às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos que levam à provocação de diferentes espécies de motivação.
ESPINDOLA; OLIVEIRA	2009	O clima organizacional está relacionado com a percepção coletiva que as pessoas têm em relação ao ambiente de trabalho através da experimentação de práticas, políticas, estrutura, cultura, normas e valores de uma organização.
CRUZ; TAVARES	2016	Clima organizacional é a atmosfera que irá determinar o ambiente de trabalho, ambiente este permeado por uma complexa rede de expectativas e percepções individuais ou de grupos, alicerçados também por referências organizacionais que irão determinar o comportamento de seus colaboradores.
FIORENSE; MARTINEZ	2016	O clima organizacional refere-se à influência do ambiente de trabalho no comportamento humano dentro das organizações.
SILVA; DE SOUZA	2017	O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho. Ele faz parte da qualidade do ambiente organizacional, sendo percebido pelos participantes da empresa e que influencia o comportamento.

Fonte: Elaborado pela autora baseado nos estudos de HesKeth (1977), Luz (2003), Rizatti (2005), Espindola e Oliveira (2009), Cruz e Tavares (2016), Fiorense e Martinez (2016), Silva e De Souza (2017).

Pode-se constatar que o conceito do clima organizacional, embora exposto de diversas formas e por diferentes autores, demonstrou estar vinculado, de uma maneira geral, a aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, à percepção e ao comportamento dos funcionários dentro deste ambiente. Assim, torna-se necessário entender como os gestores de uma organização podem identificar e avaliar o estado e as condições em que se encontra o clima organizacional.

2.1.1. Estudos sobre o clima organizacional

Para efetuar gestão de qualidade e com efetividade, as organizações precisam utilizar métodos e ferramentas que as possibilitem compreender melhor onde estão os pontos fortes e os pontos fracos de toda a sua estrutura funcional. A gestão do clima organizacional apresenta-se como uma forma das empresas poderem monitorar constantemente as percepções de seus funcionários perante seu ambiente de trabalho, colaborando para a tomada de decisões que levem ao aumento da qualidade de vida dos seus membros (DE OLIVEIRA *et al.*, 2006).

Para Luz (2003) as empresas gastam tempo e dinheiro a procura de melhorias de seus produtos, a fim de garantir a satisfação do cliente externo, porém muitas vezes se esquecem de voltar a atenção para a parte interna da organização. Portanto, investir na gestão e pesquisa do clima é uma estratégia de diagnóstico para identificar as oportunidades de melhorias no ambiente de trabalho que contribuirão para o aumento na qualidade dos serviços prestados.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas (BISPO, 2006, p.259).

A pesquisa do clima organizacional vem ao encontro da necessidade de identificação das percepções que os membros de uma organização possuem do ambiente interno de trabalho, na medida em que os estudos realizados por Luz (2003) elucidam que por meio desta ferramenta de gestão é possível identificar diferentes variáveis que contribuem na construção da “atmosfera” que compõe o ambiente de trabalho, que pode influenciar positivamente ou negativamente no comportamento dos indivíduos.

Esta ferramenta de gestão permite um levantamento de opiniões que reflete em uma representação da realidade organizacional consciente, tendo, portanto, o papel de realizar o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno de trabalho, como uma maneira válida para as mudanças e desenvolvimento organizacional (BERGAMINI; CODA, 1997).

A construção de pesquisas e estudos voltados para a definição clara e específica do que vem a ser o conceito de clima organizacional foi acompanhada do desenvolvimento de técnicas e procedimentos que permitissem determinar elementos mais reais e representativos, com vistas a medir o clima organizacional de forma mais precisa, ao mesmo tempo em que proporcionaram uma sequência de estudos com critérios metodológicos cada vez mais rigorosos, com a utilização de escalas psicométricas para a investigação e avaliação do clima organizacional (MENEZES *et al.*, 2009).

Para Rizatti (2002), o pesquisador possui duas alternativas para realizar a pesquisa de clima organizacional, a primeira ele adota fatores já conhecidos e validados por meio da literatura e a segunda alternativa o pesquisador adota seu próprio modelo.

Neste contexto, serão apresentados a seguir alguns modelos encontrados nos estudos desenvolvidos pelos teóricos.

2.1.1.1 Modelos de pesquisa de clima organizacional.

Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre (1978): Estes autores objetivavam identificar que tipo de clima organizacional os membros do grupo em análise gostariam de ter e ainda diagnosticar qual era realmente o clima existente, fazendo assim um confronto entre o “clima ideal” e o “clima real”. Para isto, foi utilizado um modelo contendo sete dimensões do clima organizacional, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre.

DIMENSÕES	DEFINIÇÃO
1- Conformismo	O sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais eles devem amoldar-se ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo. “continua”

	“continuação”
2- Responsabilidade	Dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa.
3- Padrões	A ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos.
4- Recompensas	O grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.
5- Clareza Organizacional	O sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.
6- Calor e Apoio	O sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
7- Liderança	A disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

Fonte: Adaptado de Kolb, Rubin e McIntyre (1978, p.79-80).

Destaca-se que os estudos de Kolb, Rubin e McIntyre permitiram uma análise diferenciada do ambiente de trabalho ao passo que buscaram pesquisar não somente as percepções atuais dos trabalhadores, mas também descobrir qual seria o clima organizacional esperado e desejado. Nas dimensões analisadas, os autores voltam-se a compreender sentimentos que são compartilhados pelos membros da organização, despertando questionamentos que envolvem o funcionário e suas próprias atitudes, como também sua relação com a organização.

Modelo de Luz (2003): o autor pauta-se na idéia de que a pesquisa organizacional é uma ferramenta de gestão estratégica para as organizações, após analisar outros modelos validados na literatura, o autor relacionou as variáveis descritas no Quadro 5 que poderão compor os questionários destinados à realização da pesquisa do clima da organização:

Quadro 5 – Modelo de Luz.

VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO
1- Trabalho realizado pelos funcionários	Avalia a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados; o volume do trabalho realizado; o horário de trabalho; se é justa a distribuição dos trabalhos entre os funcionários; se o quadro de pessoal em cada setor é suficiente para realizar os trabalhos; se o trabalho é considerado relevante e desafiador; e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.
2- Salário	Analisa a percepção deles quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado; a possibilidade de obtenção de aumentos salariais; a possibilidade de viver dignamente com o salário; o impacto na atração de talentos e na satisfação e fixação dos funcionários; a justiça na prática dos aumentos salariais concedidos; a clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa etc.
3- Benefícios	Avalia o quanto eles atendem às necessidades e expectativas dos funcionários; a qualidade da prestação desses serviços aos funcionários; o impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários.
4- Integração entre os Departamentos da empresa	Avalia o grau de relacionamento; a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa.
5- Supervisão/Liderança/Gestão	Revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida; a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o tratamento justo dado à equipe; o grau de feedback dado por eles à equipe.
6- Comunicação	Avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa.
7-Treinamento/Progresso Profissional	Avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.
8- Possibilidades de progressão funcional	Aponta a satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira, as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes.
9- Relacionamento Interpessoal	Avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos.
10- Estabilidade no emprego	Procura conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos, assim como o <i>feedback</i> que recebem sobre como eles estão indo no trabalho. Essa também é uma variável importantíssima para o clima de uma empresa.
11- Processo Decisório	Avalia a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório, sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões. "continua"

	“continuação”
12- Condições físicas do trabalho	Verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos: posto de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho.
13- Relacionamento da empresa com sindicatos e funcionários	Analisa a postura como a empresa se relaciona com os sindicatos; a qualidade do tratamento dos problemas trabalhistas. Avalia o tratamento que a empresa dispensa às reclamações (formais ou informais) dos empregados.
14- Participação	Avalia as diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa; seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes da empresa
15- Pagamento dos salários	Avalia a incidência de erros na folha de pagamento; o conhecimento que os funcionários têm sobre os códigos de proventos e descontos lançados na folha de pagamento.
16- Segurança do trabalho	Avalia a percepção e a satisfação dos funcionários quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa sobre os riscos de acidentes e doenças ocupacionais a que estão sujeitos os funcionários.
17- Objetivos organizacionais	Avalia a clareza, a transparência da empresa quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais aos seus funcionários.
18- Orientação da empresa para resultados	Avalia o quanto a empresa é percebida pelos seus funcionários no seu esforço de orientar-se para a consecução de seus resultados.
19- Disciplina	Avalia o grau de rigidez da disciplina praticada na empresa, o grau de justiça na aplicação das punições.
20- Imagem da empresa	Avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade.
21- Estrutura Organizacional	Avalia a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, comunicação e consecução dos objetivos organizacionais.
22- Ética e responsabilidade social	Avalia o quanto a empresa é ética e cumpre suas responsabilidades sociais, nas suas relações com seus parceiros comerciais, com os funcionários, com a comunidade e com o Estado.
23 - Qualidade e satisfação do cliente	Identifica a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em relação à qualidade dos produtos, processos e serviços, assim como com a satisfação dos clientes.
24 – Reconhecimento	Avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários
	“continua”

	“continuação”
25 - Vitalidade organizacional	Avalia o ritmo de atividades desenvolvidas pela empresa. Se ela tem vitalidade ou se é uma empresa onde as coisas andam muito devagar, onde as mudanças se processam muito lentamente.
26 - Direção e estratégias	Avalia a satisfação dos funcionários quanto à qualidade da direção da empresa, quanto à qualidade das estratégias adotadas e quanto à qualidade da condução dos negócios.
27- Valorização dos funcionários	Identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe nos seus recursos humanos.
28 - Envolvimento/ Comprometimento	Avalia o quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória.
29- Trabalho em equipe	Avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar etc.
30- Modernidade	Avalia a percepção dos funcionários quanto à preocupação da empresa com relação à inovação/modernização de seus produtos, processos, serviços, tecnologia, modelo de gestão, instalações etc.
31- Orientação da empresa para clientes	Avalia a imagem externa da empresa, a percepção que os clientes externos têm sobre ela; procura identificar o quanto a empresa é sensível às necessidades de seus clientes.
32- Planejamento e organização	Avalia o quanto a empresa é percebida como sendo bem planejada e organizada pelos seus diferentes gestores; o quanto a empresa é clara na divulgação de seus objetivos e planos departamentais e organizacionais.
33- Fatores motivacionais	Essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles.
34- Fatores desmotivadores	Essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a desmotivação deles.

Fonte: Adaptado de Luz (2003, p .42-46).

A proposta de pesquisa do clima organizacional de Luz (2003) abrange trinta e quatro dimensões que buscam a identificação de percepções dos funcionários referentes a fatores que direta ou indiretamente tem relação com o papel administrativo e operacional da organização.

Nota-se que o autor procura analisar a percepção do trabalhador por meio de aspectos que aferem como está a capacidade da organização em gerir e atender as necessidades pessoais e profissionais do seu efetivo funcional, como também dos sindicatos, clientes e mudanças no setor produtivo.

Modelo de Rizatti (2002): O autor complementou sua pesquisa iniciada em 1995 por meio da sua dissertação de mestrado “Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para implantação do programa de qualidade”, definindo algumas variáveis como importantes na pesquisa do clima de universidades federais da região sul do Brasil, contribuindo para a literatura referente à análise de climas organizacionais. O Quadro 6 apresenta os indicadores identificados pelo autor:

Quadro 6: Modelo de Rizatti.

VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO
1. Imagem Institucional	A categoria imagem institucional está constituída pelos componentes: satisfação dos usuários, sentimento de identidade e prestígio obtido. Representa a combinação de um conjunto, mais ou menos abrangente, de percepções e sentimentos sobre as diferentes variáveis que compõem a organização junto às pessoas.
2. Política de recursos humanos	A categoria política de recursos humanos foi constituída pelos seguintes componentes: políticas governamentais, políticas institucionais e ações sindicais. Refere-se à maneira ou forma que a instituição pretende lidar com seus membros e por intermédio deles alcançar os objetivos individuais e institucionais.
3. Sistema de assistência e benefícios	A categoria sistema de assistência e benefícios de recursos humanos foi constituída pelos componentes planos de recursos humanos, benefícios legais, benefícios assistenciais. Trata-se de um conjunto de benefícios que tem por objetivo manter uma força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.
4. Estrutura organizacional	A categoria estrutura organizacional está constituída pelos componentes tamanho da instituição, complexidade da instituição e tecnologia da instituição. É o modo como as atividades da instituição são divididas, organizadas e coordenadas, onde o poder é exercido, onde são tomadas decisões e onde são executadas as atividades da organização.

“continua”

	“continuação”
5. Organização e condições de trabalho	A categoria organização e condições de trabalho foram constituídas pelos componentes: condições ergonômicas e controle tempo e conservação serviço, ambiente adequado, nos aspectos físicos e de organização no trabalho, na perspectiva de que os servidores apresentem melhor desempenho em suas atividades funcionais.
6. Relacionamento Interpessoal	A categoria relacionamento interpessoal ficou constituída pelos componentes: relacionamento existente, cooperação existente e consideração humana. Corresponde à forma como se processa a interação entre as pessoas dentro da organização e ao relacionamento existente entre os diversos segmentos que compõem a comunidade universitária.
7. O comportamento das chefias	O comportamento das chefias está constituído pelos componentes honestidade e credibilidade, conhecimento das atividades e estilo de liderança, forma que os ocupantes dos cargos de chefia desempenham sua função e seu estilo de comando em relação aos seus subordinados.
8. Satisfação Pessoal	A categoria satisfação pessoal foi constituída pelos componentes: satisfação no trabalho, jornada de trabalho e reconhecimento proporcionado.
9. Planejamento Institucional	A categoria planejamento institucional foi constituída pelos componentes: informação, comprometimento e participação.
10. Processo decisório	A categoria processo decisório está constituída pelos componentes: delegação, comunicação e conflito de interesses.
11. Autonomia Universitária	A categoria autonomia universitária está constituída pelos componentes: política do Governo e estratégias da Instituição.
12. Avaliação Institucional	A avaliação institucional está constituída pelos componentes: controle da qualidade dos serviços e cultura organizacional.

Fonte: Adaptado de Rizatti (2002, p.159-262).

Rizatti (2002) ressalta que estudar e identificar os aspectos que compõem o ambiente universitário caracterizado por categorias de análise tornam-se essenciais para o alcance de melhorias do ambiente por meio da pesquisa do clima organizacional, tendo em vista a carência de pesquisas diretamente relacionadas a análise do clima em universidades.

Modelo de Bispo (2006): o autor se propôs a desenvolver um modelo de pesquisa do clima a ser utilizado tanto em instituições públicas, como em instituições privadas. O modelo proposto pelo autor busca encontrar a influência de fatores internos (os que são gerados dentro das empresas) e fatores externos (aqueles que

têm origem no cenário fora da empresa, mas que influenciam o comportamento dos funcionários). Baseado nesta perspectiva, seguem no Quadro 7 os fatores internos e externos propostos pelo autor:

Quadro 7 – Modelo de Bispo.

Fatores Internos de Influência	Definição
1. Ambiente de trabalho	Estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas.
2. Assistência aos funcionários	Estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários.
3. Burocracia	Avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários.
4. Cultura organizacional	Avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades.
5. Estrutura organizacional	Mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários.
6. Nível sociocultural	Procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades.
7. Incentivos profissionais.	Visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários.
8. Remuneração	Avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa.
9. Segurança profissional	Avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários.
10. Transporte casa/trabalho trabalho/casa	Mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa.
11. Vida profissional	Estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.
Fatores Externos de influência	Definição
1. Convivência familiar	Procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa.

“continua”

	“continuação”
2. Férias e lazer	Avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade.
3. Investimentos e despesas familiares	Procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários.
4. Política e economia	Tenta avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários.
5. Saúde	Tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação.
6. Segurança pública	Avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários.
7. Situação financeira	O fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários.
8. Time de futebol	Item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, este item tenta medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários.
9. Vida social	Avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

Fonte: Adaptado de Bispo (2006, p.263-264).

Para Bispo (2006), estes fatores influenciam o comportamento e as ações dos membros de forma direta e indireta.

E finalmente, corroborando com as contribuições em busca da análise e verificação do clima organizacional, os estudos desenvolvidos por Martins (2008) apresentam a Escala do Clima Organizacional – ECO, que constitui como uma escala multidimensional utilizada para a verificação da percepção dos funcionários sobre diversas dimensões do clima organizacional.

Inicialmente, para a configuração da ECO, foram definidos 127 itens que representavam 12 dimensões que caracterizavam a base comum do clima organizacional de acordo com estudos nacionais e internacionais sobre o tema. As 12 dimensões foram submetidas ao exame de juízes que, pautados em diversos

textos referentes ao clima organizacional, tinham como missão a de identificar os aspectos que representavam cada uma das dimensões.

Martins (2008) explica que a partir dessas indicações foram definidos de 8 a 12 itens por dimensão, perfazendo um total de 127 itens, os quais foram posteriormente submetidos a análise de 1244 trabalhadores de organizações públicas e privadas de cidades do estado de Minas Gerais. A autora escolheu, como forma de resposta dos participantes, a escala de Likert de 5 pontos, sendo o valor 1 igual a “discordo totalmente” e o 5 “concordo totalmente”.

Após a análise das respostas, a escala final validada ficou composta por 63 itens ligados a 5 (cinco) dimensões definidas como:

- 1- Apoio da chefia e da organização;
- 2- Recompensa;
- 3- Conforto físico;
- 4- Controle/pressão; e
- 5- Coesão entre colegas.

Diante do perfil apresentado pela ECO, optou-se por utilizá-la como instrumento de pesquisa deste trabalho, conforme descrito na subseção 4.4.

2.1.1.2 Variáveis da pesquisa do clima organizacional

Luz (2003) ressalta que as variáveis organizacionais são os assuntos a serem pesquisados e representam os diferentes aspectos da organização que pode causar satisfação ou a insatisfação nos funcionários. Para o autor, existem várias variáveis, e cabe a organização optar por aquelas que julgar mais importante e acrescentar outras que forem necessárias e específicas à sua realidade.

Martins (2008) destaca que as variáveis relacionadas ao estilo de liderança, suporte da chefia e da organização, relacionamento entre colegas, clareza da tarefa, pressão e controle encontram-se presentes em mais de 80% dos estudos publicados sobre clima organizacional.

Neste sentido, serão apresentados alguns apontamentos relacionados às variáveis, também tratadas como dimensões, que compõem a pesquisa de clima organizacional abordada neste estudo.

2.1.1.2.1 Apoio da chefia e da organização

Ao pesquisar o estilo de supervisão, de liderança e de gestão busca-se identificar a satisfação dos funcionários com os seus gestores, a qualidade da supervisão que é praticada, bem como a capacidade técnica, humana e administrativa dos supervisores e gestores, se há feedback de chefia aos subordinados e o tratamento que se é dado perante à equipe (LUZ, 2003). Para Patterson *et al* (2005) o apoio da liderança representa o quanto os líderes da organização entendem e apoiam seus subordinados.

Por meio dos estudos de Bispo (2006) semelhante entendimento se encontra na variável relacionada à *estrutura organizacional*, pois esta destina-se a medir o nível de capacitação e relacionamento existente entre os elementos que compõem esta estrutura e a sua interferência nas atividades que são desenvolvidas pelos funcionários.

Martins (2008) explica que o apoio da chefia e da organização representa o apoio estrutural e emocional que os supervisores, chefes e a organização destinam aos seus membros e subordinados no desempenho das atividades rotineiras do ambiente de trabalho.

Portanto, a variável referente ao apoio da chefia e da organização busca analisar qual a percepção que os funcionários possuem do desempenho de seus superiores e do apoio que a organização oferece para que eles possam desenvolver suas atividades diárias.

2.1.1.2.2 Recompensa

A variável recompensa significa o grau em que os funcionários sentem que o seu esforço laboral está sendo reconhecido e recompensado pelo bom trabalho, ao

invés de serem criticados e ignorados quando não são bem executados (KOLB, RUBIN; MCINTYRE,1978).

Recompensa também pode ser encontrada na variável *recompensas proporcionais* de Sbragia (1983). O autor explica que por meio desta variável do clima organizacional busca-se descrever o quanto as pessoas são recompensadas pela apresentação de um bom trabalho, o quanto de ênfase é dado em recompensas.

Bispo (2006) procurou a identificação deste conceito ao introduzir em seu instrumento de pesquisa a variável relacionada aos *incentivos profissionais*, que visam a identificar o nível de reconhecimento profissional dos funcionários.

Assim, por meio desta variável de pesquisa do clima procura-se identificar a percepção dos funcionários perante as formas de recompensa que são proporcionadas pela organização na intenção de premiar qualidade, a produtividade, o desempenho e o esforço dos seus funcionários (MARTINS, 2008).

2.1.1.2.3 Conforto físico

Nas pesquisas desenvolvidas por Sbragia (1983), nota-se que as condições do ambiente físico de trabalho estão presentes na análise do variável *apoio logístico proporcionado* e por meio desta análise do clima, procura-se identificar as condições e instrumentos de trabalho que são necessários para o bom desempenho no trabalho pelos funcionários e o quanto a organização facilita que esse desempenho ocorra.

Para Luz (2003), a avaliação da percepção do funcionário perante o ambiente físico está destacada pela variável *condições físicas do trabalho*, por meio da qual verifica-se o conforto das condições físicas do ambiente de trabalho, como por exemplo a qualidade das instalações, postos e locais de trabalho e os recursos disponíveis para que os funcionários desenvolvam suas atividades.

Conforto físico, portanto, pode ser definido como a variável que busca analisar o ambiente físico de trabalho, a segurança e o conforto que a organização

proporciona aos seus funcionários para que eles desenvolvam suas atividades diárias (MARTINS, 2008).

2.1.1.2.4 Controle e pressão

As percepções dos trabalhadores referentes ao grau e forma em que aspectos de controle e pressão são exercidos pela organização podem ser analisadas nos estudos de Luz (2003) diante da dimensão denominada *disciplina*. O autor explica que esta variável procura avaliar o nível de rigidez da disciplina que é praticada na organização, o grau de justiça e a aplicação das punições.

De acordo com Martins (2008), esta dimensão refere-se ao controle e pressão que é exercido pela organização e pelos supervisores sobre o comportamento dos funcionários.

Assim, ao analisar a variável controle e pressão, o pesquisador está em busca de identificar as percepções dos funcionários diante de aspectos relacionados às formas em que a organização exerce o controle sobre as pessoas e as tarefas funcionais e ainda qual o nível de pressão que é percebido diante das políticas e conduta da organização no ambiente de trabalho.

2.1.1.2.5 Coesão entre colegas

A análise do relacionamento existente entre as pessoas dentro do seu ambiente de trabalho pode ser encontrada em variáveis da pesquisa do clima organizacional com diferentes denominações.

Os estudos de Kolb, Rubin e McIntyre (1978), por exemplo, analisaram o relacionamento entre colegas por meio da variável chamada *calor e apoio*, pela qual se busca identificar o sentimento de que a amizade é valorizada na organização, e que as pessoas confiam umas nas outras, representando o sentimento de boas relações no ambiente de trabalho.

Luz (2003) destaca que variável de pesquisa do clima organizacional que é conhecida como *relacionamento interpessoal* possibilita a avaliação das relações

personais entre os funcionários, identificando como está a qualidade deste relacionamento entre os membros da organização.

A coesão entre colegas, portanto, volta-se para a identificação do grau de relacionamento que existe entre as pessoas que desempenham funções no mesmo ambiente de trabalho. Martins (2008) explica que a coesão entre colegas busca verificar a união, o vínculo, e a colaboração entre os colegas de trabalho.

2.1.2 Tipos de clima organizacional

Ao pesquisar o ambiente de trabalho, o clima organizacional por ser apontado como um clima bom, prejudicado ou ruim (LUZ, 2003).

Verifica-se um clima bom dentro da organização quando há predominância de atitudes positivas que promovem um ambiente de trabalho de alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, com a participação, dedicação e comprometimento na maior parte dos funcionários. O Clima ruim ou prejudicado apresenta-se quando algumas variáveis da organização afetam de maneira negativa e persistente o ânimo da maioria dos membros da organização, proporcionando evidências de tensões, discórdias, rivalidades, conflitos, desinteresses no desempenho das atividades (LUZ, 2003).

Bispo (2006) ressalta que a pesquisa do clima organizacional permite que a gestão de recursos humanos tenha um diagnóstico valioso do ambiente organizacional proporcionando a avaliação de oportunidades, como a implantação de programas voltados para a melhoria da qualidade e da produtividade, assim como a adoção de políticas internas. O autor destaca que o clima bom ou ruim afeta tanto as pessoas que nela trabalham, como também os clientes e a própria organização.

A Figura 1 apresenta os resultados e efeitos que podem ser proporcionados com os diversos níveis de clima organizacional.

Figura 1 – Resultados proporcionados pelos níveis do clima organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/ funcionários,	⇒ baixa integração empresa/ funcionários,	⇒ alta integração empresa/ funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo (2006, p. 259).

Neste contexto, Luz (2003) explica que nas organizações podem ser encontrados “sinais” que evidenciam que o clima organizacional está bom ou ruim, embora o clima organizacional seja algo abstrato, alguns indicadores podem ser reflexos sobre a qualidade do ambiente de trabalho, tais como:

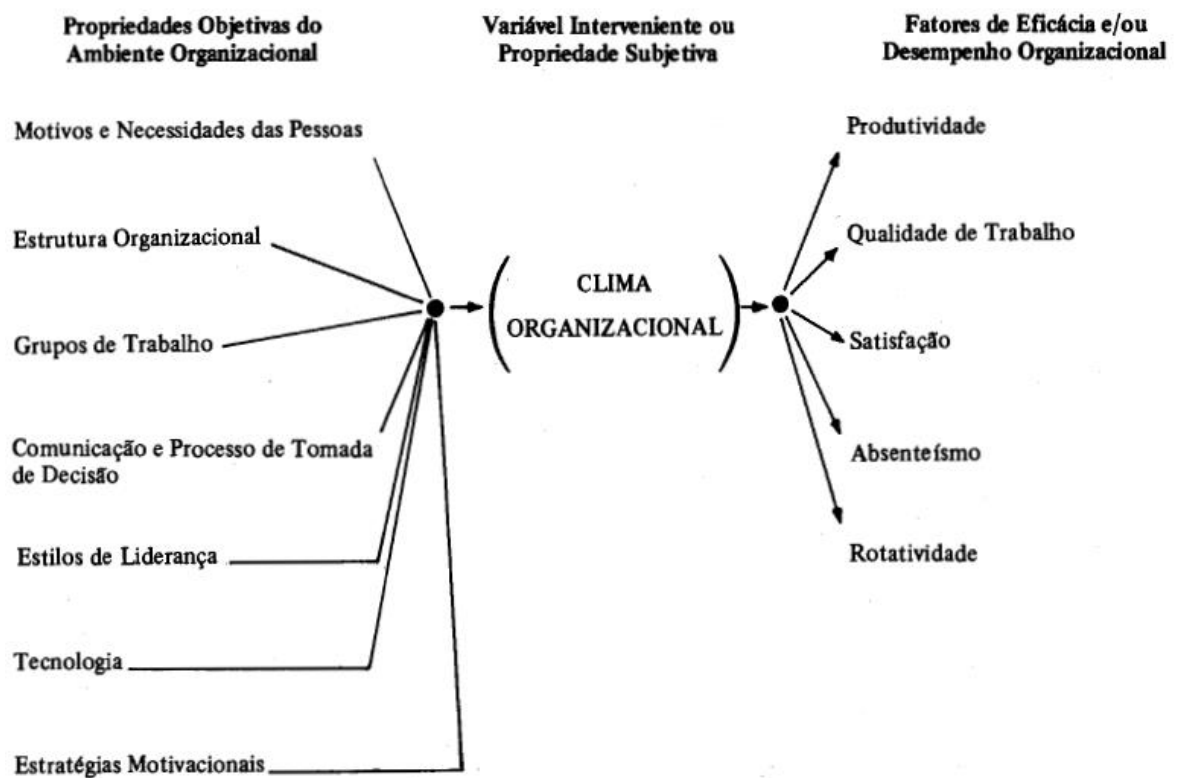
- a) Turnover ou rotatividade de pessoal: quando a rotatividade de pessoal dentro da organização está alta, pode significar que não está sendo despertado o interesse nas pessoas em permanecer nesta organização.
- b) Absenteísmo: o alto número de faltas e atrasos dos funcionários pode apresentar o mesmo significado demonstrado no turnover.

- c) Pichações nos banheiros: as críticas e agressões direcionadas e expostas em pichações podem ser “sinais” do estado de satisfação dos funcionários.
- d) Programas de sugestão: a falta de participação dos funcionários e a baixa qualidade das sugestões destinadas à programas de sugestões propostos pela organização, podem demonstrar um desinteresse e comprometimento dos funcionários perante à organização.
- e) Greve: as greves podem representar ações relacionadas à descumprimentos de obrigações legais por parte da organização, ou pela omissão de gestores em cumprir determinadas ações, porém, também pode ser um indicio de problemas com o clima organizacional quando verifica-se muitas adesões às greves por motivo de descontentamento dos funcionários com a organização.
- f) Conflitos interpessoais e interdepartamentais: a intensidade com que os conflitos ocorrem pode representar uma forma bastante expressiva do estado do clima organizacional, pois muitas vezes estes conflitos criam climas tensos e desagradáveis.
- g) Desperdícios de material: algumas vezes os funcionários demonstram sua insatisfação com a organização e com suas condições de trabalho, por meio da degradação e desperdício de materiais de trabalho.
- h) Queixas no serviço médico: os consultórios médicos podem apresentar uma fonte potencial de como anda o estado emocional do funcionário. Muitos funcionários encontram nos ambientes médicos uma forma de descarregar suas angústias, constrangimentos e aflições, problemas que acabam gerando doenças e influenciando negativamente na qualidade de vida dos funcionários.

Diante desses indicadores, Luz (2003) relembra que existem estratégias em que a organização poderá recorrer, a fim de manter o clima organizacional monitorado, identificando como ele se encontra, quais as causas que mais contribuem para o estado atual do clima, quais os pontos focais para melhorias, sendo que a pesquisa do clima organizacional se apresenta como a estratégia mais completa para este fim.

Na intenção de proporcionar o resumo interativo dos fatores que envolvem o clima organizacional, Sbragia (1983) apresenta, conforme disposto na Figura 2, um modelo integrativo para a compreensão do clima organizacional.

Figura 2: Modelo integrativo para compreensão do clima organizacional.



Fonte: Adaptado de Sbragia (1983).

Sbragia (1983) explica que conforme verificado em literatura sobre clima organizacional, as propriedades objetivas representam os fatores que provocam as percepções das pessoas sobre o ambiente de trabalho e influenciam fatores relacionados à eficácia e desempenho.

Diante das manifestações de que o clima organizacional pode afetar a comportamento dos funcionários dentro do ambiente de trabalho, a subseção seguinte apresenta a definição de comportamento organizacional, com destaque à satisfação no trabalho.

2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional é uma área de estudo que analisa a influência que as pessoas, os grupos e a estrutura administrativa causam no comportamento dos membros da organização, com a finalidade de agregar conhecimentos que possam proporcionar melhorias organizacionais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Assim, conforme explicam Wagner III e Hollenbeck (2002) a gerência de conhecimentos atrelados à área do comportamento organizacional possibilita que a administração de recursos humanos obtenha uma vantagem competitiva sustentável.

Para Newstrom (2008), o comportamento organizacional surge de um conjunto de conceitos voltados para a natureza das pessoas e das organizações, que se fixaram como princípios que constroem uma fundamentação sólida para o comportamento organizacional e a exemplo desses princípios têm-se duas vertentes:

A primeira relacionada à natureza das pessoas com destaque para:

- (a) diferenças individuais,
- (b) percepção;
- (c) totalidade da pessoa;
- (d) comportamento motivado;
- (e) desejo de envolvimento; e
- (f) valorização do indivíduo.

A segunda vertente relaciona-se à natureza das organizações descritas por meio:

- (a) dos sistemas sociais;
- (b) do interesse mútuo; e
- (c) da ética.

É por meio do estudo do comportamento organizacional que se busca identificar maneiras mais eficazes das pessoas atuarem dentro da organização, desta forma, são disponibilizadas ferramentas em alguns níveis de análise. Portanto,

ao se buscar a compreensão das relações interpessoais, constata-se a análise do comportamento a nível individual, do mesmo modo que o estudo de relações intergrupais, leva à identificação do nível de grupos formais e informais, como ainda a relação entre organizações que são administradas como sistemas, leva a um nível mais completo de análise (NEWSTROM, 2008).

Neste mesmo seguimento de estruturação do comportamento, Robbins, Judge e Sobral (2010) ressaltam que o comportamento organizacional recebe a contribuição de diversas disciplinas sociais.

Os autores descreveram a análise de cada ciência social e apontaram suas contribuições para a compreensão do comportamento organizacional conforme elucidados no Quadro 8.

Quadro 8 – Estudo do comportamento organizacional.

CIÊNCIA SOCIAL	CONTRIBUIÇÃO	UNIDADE DE ANÁLISE
Psicologia	Aprendizagem, Motivação, Personalidade, Emoções, Percepção, Treinamento, Eficiência de liderança, Satisfação com o trabalho, tomada de decisão individual, Avaliação de desempenho, Mensuração de atitudes, Seleção de pessoal, Desenho de cargo, Estresse ocupacional.	INDIVÍDUO
Psicologia Social	Mudança comportamental Mudança de atitude, Comunicação, Processos grupais, tomadas de decisão em grupo, Comunicação, Poder, Conflitos, Comportamento intergrupar.	GRUPO
Sociologia	Teoria da organização formal, Tecnologia organizacional, Mudança organizacional, Cultura organizacional.	SISTEMA ORGANIZACIONAL
	Comunicação, Poder, Conflitos, Comportamento intergrupar.	GRUPO
Antropologia	Valores comparativos, Atitudes comparativas, Análise multicultural.	GRUPO
	Cultura organizacional, Ambiente organizacional, Poder.	SISTEMA ORGANIZACIONAL

Fonte: Adaptado de Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 10).

2.2.1. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho trata-se de um assunto que tem despertado o interesse pelos estudiosos da área de comportamento organizacional. A expressão “satisfação no trabalho” identifica a soma das experiências prazerosas vividas pelos indivíduos dentro da organização (SIQUEIRA, 2008).

Segundo Siqueira (2008), durante as primeiras décadas do século XX os gestores procuravam compreender os sentimentos de seus funcionários, aproximando o conceito de satisfação aos processos motivacionais, por meio da aplicação de teorias motivacionais que relacionavam a satisfação como um componente da motivação, a qual proporcionava alterações em indicadores comportamentais dos funcionários, tratando dessa maneira a satisfação como “causa” da motivação.

Enriquecendo as pesquisas e análises do comportamento humano referente aos fatores que envolvem a satisfação no trabalho, Herzberg (1968) apresenta a teoria motivacional conhecida como teoria dos dois fatores, a qual foi construída a partir de um exame sobre diversos eventos ocorridos na vida de engenheiros e contadores relacionados a aspectos do trabalho que os deixavam satisfeitos ou insatisfeitos.

A teoria dos dois fatores aborda a satisfação e a motivação no trabalho, apontando que estes fatores são distintos daqueles que levam aos fatores de insatisfação no trabalho. Assim, Herzberg (1968) explica que o oposto de satisfação não é insatisfação, mas sim representa um estado de falta de satisfação ou não satisfação, e o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação.

Segundo Herzberg (1968), após a apresentação da teoria dos dois fatores, ocorreram diversas outras investigações que permitiram que esta teoria se tornasse um dos estudos mais replicados no campo de estudos sobre atitudes no trabalho.

Contudo, satisfação no trabalho, como lembra Siqueira (2008), entra no século XXI como um dos diversos conceitos que trabalham com a afetividade no ambiente de trabalho, sendo, neste sentido, compreendida como o “resultado” do ambiente organizacional.

Marqueze e Moreno (2005) ressaltam que o processo de satisfação do trabalho vai além da relação trabalhador/empresa, apresenta aspectos muito mais complexos que envolvem as relações e o controle que os próprios funcionários possuem sobre suas condições de vida e de trabalho. Portanto, é importante para a empresa manter um ambiente funcional favorável e que não cause a insatisfação do trabalhador.

Assim, apresentando mais profundamente o que vem a ser a satisfação no trabalho, Wagner III e Hollenbeck (2002) explicam que a satisfação no trabalho é composta por três fatores. Em primeiro lugar a satisfação está relacionada aos valores, colocados como requisitos subjetivos criados e existentes na mente das pessoas. O segundo fator da satisfação no trabalho refere-se à importância dos valores, neste quesito os autores entendem que as pessoas podem definir valores para a realização do seu trabalho, mas que, além disso, essas pessoas verificam ainda qual a importância que cada valor possui, assim, um funcionário pode ter mais satisfação no trabalho quanto a um determinado aspecto, enquanto outras pessoas não atribuem a mesma importância e não adquirem a mesma satisfação. E finalmente, tem-se a percepção, que se apresenta como um importante componente da satisfação, na medida em que as pessoas associam a percepção atual que elas possuem sobre os valores, tornando-se assim necessário se atentar para a percepção subjetiva que o funcionário possui de determinada situação, e não somente na própria situação objetiva e concreta.

As causas que levam a satisfação no trabalho podem aparecer nas relações do quanto os indivíduos apreciam o contexto social de seu ambiente de trabalho, na interdependência, no *feedback*, no apoio social e na convivência que se tem com os colegas de trabalho fora do ambiente funcional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Spector (2003) explica que existem dois enfoques para a identificação da satisfação no trabalho, que são o enfoque global e o enfoque de facetas. O primeiro trata-se da satisfação como um sentimento geral e único quando relacionado ao trabalho, o segundo enfoque refere-se aos aspectos do trabalho, como por exemplo as recompensas (salários e benefícios), pessoas relacionadas ao trabalho

(supervisores e colegas) e ainda as condições e a natureza do trabalho. O Quadro 9 apresenta as facetas mais estudadas em pesquisas de satisfação no trabalho.

Quadro 9: Facetas da satisfação no trabalho.

FACETAS COMUNS DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO		
Salário	Supervisão	Natureza do trabalho
Oportunidade de promoção	Companheiros de Trabalho	Comunicação
Benefícios	Condições de Trabalho	Segurança

Fonte: Spector (2003, p.222)

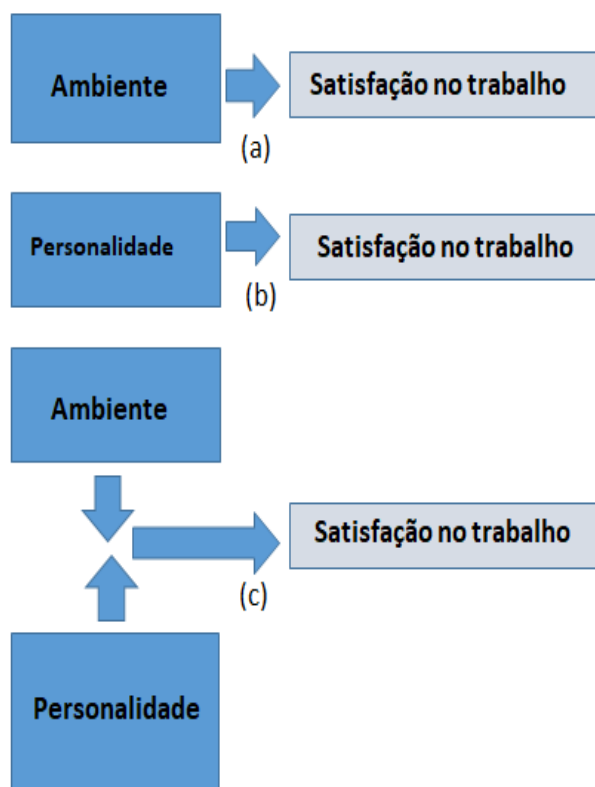
Ao ser levantado o questionamento relacionado ao que faz com que as pessoas gostem ou não do seu trabalho, Spector (2003) ressalta que diversos estudos têm investigado as características das organizações e do ambiente de trabalho que proporcionariam a satisfação ou a insatisfação dos funcionários, porém, o autor destaca que alguns estudos têm apontado que não somente características ambientais do trabalho seriam responsáveis pela satisfação ou insatisfação do trabalhador, mas pesquisadores alegam que existe uma perspectiva voltada para a personalidade de cada indivíduo.

Assim, por meio desta perspectiva, Spector (2003) explica que a satisfação no trabalho se baseia na adequação entre o indivíduo e a organização.

A Figura 3 apresenta três modelos adaptados por Spector (2003) que demonstram os três impactos na satisfação no trabalho, conforme definidos a seguir:

- a) Impacto do ambiente na satisfação com o trabalho;
- b) Impacto da personalidade na satisfação com o trabalho; e
- c) A influência conjunta do ambiente e da personalidade na satisfação no trabalho.

Figura 3 – Modelos dos impactos na satisfação no trabalho.



Fonte: Adaptado de Spector (2003).

Para Spector (2003), as características do trabalho, as variáveis de papel que são desenvolvidas pelos funcionários, o conflito advindo do papel que o funcionário exerce, muitas vezes causado pela incompatibilidade de demandas de trabalho e aspectos individuais e o conflito entre família/trabalho, relacionado às exigências do trabalho e os efeitos conflitantes com a vida em família, surgem como alguns antecedentes ambientais da satisfação no trabalho.

Por outro lado, o autor ressalta que os antecedentes pessoais da satisfação no trabalho podem estar relacionados à personalidade, à afetividade negativa, que indica as emoções como ansiedade e depressão experimentadas pelos funcionários diante de uma variedade de situações, ao *locus* de controle, que se refere à crença ou não que as pessoas expressam quanto ao controle que possuem nas contingências de sua vida, ao gênero, à idade e às diferenças culturais e éticas.

2.2.1.1. Estudos sobre a satisfação no trabalho

Ao longo dos anos, pesquisadores e estudiosos se interessaram em desenvolver mecanismos e instrumentos que visassem à identificação de aspectos que possam gerar satisfação ou insatisfação no local de trabalho.

Conforme apontam Ferreira *et al.* (2009), a avaliação da satisfação com o trabalho pode ser entendida como uma primeira medida de ação que tem por objetivo a promoção de mudanças nas práticas desenvolvidas no local de trabalho. Esta avaliação pode ser efetivada por meio da observação ou inquérito (questionários ou entrevistas), com abordagem direta ou indiretamente junto aos funcionários.

Davis e Newstrom (1996) explicam que o levantamento da satisfação no trabalho frequentemente proporcionará uma série de vantagens importantes, conforme seguem:

- a) Satisfação Global no trabalho: essa vantagem representa a possibilidade da administração em identificar os níveis globais da satisfação dentro da organização, identificando as áreas específicas de satisfação ou insatisfação ou ainda por grupos particulares de funcionários com problemas.
- b) Comunicação: a pesquisa de satisfação no trabalho permite que haja fluidez na comunicação de todas as direções da estrutura organizacional, à medida que as pessoas planejam este tipo de pesquisa, aplicam e discutem os resultados.
- c) Melhora nas atitudes: para algumas pessoas a participação neste tipo de pesquisa pode proporcionar um alívio emocional, um desabafo de sentimentos, pois, a pesquisa representa uma expressão concreta da administração pelo interesse ao bem-estar dos funcionários, contribuindo para que os funcionários obtenham boas considerações em relação à administração.
- d) Necessidade de treinamento: As pesquisas de satisfação são uma forte ferramenta para determinar a necessidade de treinamento, as percepções dos

funcionários podem colaborar na identificação de necessidades de treinamento dos funcionários e dos seus chefes.

Existem alguns indicadores comportamentais que podem ajudar que os administradores identifiquem aspectos relacionados à satisfação no trabalho, e quando devidamente interpretados podem representar um conjunto substancial de informações a respeito da satisfação dos funcionários dentro da organização. Alguns indicadores são: rotatividade de pessoal, absenteísmo e atrasos, registros médicos, registros de treinamento, reivindicações, relatório de especialistas, registros de qualidade, relatório de perdas de material, registro de desempenho, entrevistas de saída, sugestões e registro de acidentes (DAVIS; NEWSTRON, 1996).

Por meio dos estudos desenvolvidos, Ferreira *et al.* (2009) identificaram alguns instrumentos de pesquisa da satisfação e que foram direcionadas a uma determinada categoria profissional, conforme constam no Quadro 10:

Quadro 10 – Instrumentos de avaliação da satisfação profissional.

Instrumentos de pesquisa	Finalidade profissional	Autores responsáveis	Ano
Teacher Job satisfactions Questionnaire (TJSQ)	Avaliar a satisfação profissional dos professores	Lester	1982
McCloskey/Mueller Satisfaction Scale (MMSS)	Avaliar a satisfação de enfermeiros no contexto hospitalar	Mueller e McCloskey	1990
Nurse Satisfaction Scale (NSS)	Avaliar a satisfação dos enfermeiros.	Ngo	1993
Measure od Job Satisfaction (MJS)	Avaliar a satisfação no setor de enfermagem comunitária	Traynor e Wade	1993
Emergency Physican Job Satisfaction Scale (EPJS)	Avaliar a satisfação com o trabalho de médicos em departamentos de emergência.	Lloyd, Streiner, Hahn e Shannon	1994

Fonte: Adaptado de Ferreira *et al.* (2009)

Neste contexto, Carvalho (2018) e Frazão (2016), ao desenvolverem suas pesquisas acadêmicas, identificaram alguns instrumentos de avaliação da satisfação no trabalho, apresentados a seguir:

- **Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ** de Weiss, Dawis e England foi construída em 1967 baseada na teoria da adaptação ao trabalho, com a apresentação de uma versão completa de 100 itens e uma versão reduzida de 20 itens, ambas permitem a mensuração da satisfação de maneira geral, intrínseca e extrínseca no trabalho. Este instrumento de pesquisa procura alcançar diferentes dimensões relacionadas ao trabalho como aspectos de supervisão, técnicos, relações humanas, independência, estatuto social, variedade, segurança, autoridade, políticas e práticas organizacionais, criatividade, responsabilidade, condições e colegas de trabalho.
- **Índice Descritivo do trabalho** de Smith, Kendall e Hulin de 1969 trata-se de uma escala de avaliação da satisfação no trabalho, cuja proposta está em avaliar cinco dimensões, quais sejam: trabalho, supervisão, salário, colegas de trabalho e oportunidades de promoção.
- **Job Diagnostic Survey - JDS** de Hackman e Oldham de 1975 refere-se a um instrumento que visa fornecer aspectos sobre o estado psicológico de cada indivíduo, que são resultantes de dimensões objetivas do trabalho. Constitui-se de um questionário composto por subescalas que procuram identificar a natureza da tarefa e do trabalho, a personalidade, a motivação, as reações no trabalho e estado psicológico, inclusive a satisfação.
- **Escala de atitude do índice de Satisfação Profissional - ISP ou índice de Satisfação no Trabalho** de Stamps e Piedmonte de 1986 refere-se a uma escala construída de acordo com componentes com a seguinte distribuição: 7 itens relativos ao Status Profissional, 6 itens sobre requisitos no trabalho, 7 itens que tratam de normas organizacionais, 6 itens sobre remuneração, 10 itens referentes à interação e 8 itens sobre autonomia, totalizando uma escala de 44 itens.

- **Occupational Stress Indicator - OSI** de Robertson e Cooper de 1988 é um instrumento autoaplicável construído com uma escala de 22 diferentes aspectos relativos a elementos psicossociais do trabalho, na qual os participantes podem analisar seus próprios sentimentos diante de aspectos de trabalho.
- **Job in General Scale - JIG** de Ironson, Smith, Brannick e Paul de 1989 trata-se de um instrumento de satisfação composto por 18 itens que se referem a uma única palavra ou afirmações curtas, considerando os aspectos gerais do trabalho, ao invés de uma relação de dimensões específicas.
- **Escala de avaliação de satisfação de equipe em serviços de saúde mental - SATIS-BR** representa um questionário autoaplicável que foi elaborado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como resultado de um projeto que tinha por objetivo construir instrumentos que fossem direcionados para a identificação e avaliação dos serviços de saúde mental, incluindo a satisfação dos pacientes, dos familiares e dos profissionais.
- **Questionário de satisfação no trabalho - S20/23** que contém 20 itens segregados em três fatores que tratam de relação intrínseca, ambiente físico e relações hierárquicas, refere-se à versão reduzida do questionário S4/82 elaborado por Meliá, Peiró e Calatayud em 1986, com adaptações à realidade brasileira realizadas por Carlotto e Câmara em 2008.

Cabe destacar que para aplicação deste trabalho de pesquisa, utilizou-se a Escala de Satisfação no Trabalho – EST de Siqueira (2008) em sua versão reduzida, na intenção de avaliar e identificar a satisfação do público-alvo pela análise de cinco variáveis: satisfação com colegas, satisfação com salário, satisfação com chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções. O instrumento encontra-se discriminado na subseção 4.4 deste trabalho.

Após a apresentação teórica sobre clima organizacional e comportamento organizacional, as próximas subseções permitem inserir esta pesquisa no contexto de organizações públicas.

2.3 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

As Organizações públicas brasileiras possuem algumas características que marcam o seu funcionamento e aspecto estrutural, conforme explica Dias (1998), as organizações públicas existem com a finalidade de prestarem serviços à sociedade, de maneira a buscarem exercer suas funções de forma eficiente e eficaz, a fim de que o aparato público funcione para melhor atender o cidadão.

Nesse sentido, as organizações públicas dentro do contexto de administração pública têm por função básica e fundamental a gestão da coisa pública. Assim, diferente da administração privada que possui a voluntariedade e liberdade de conduzir suas ações, agindo de acordo com o interesse particular, a administração pública não possui essa particularidade, tendo em vista que os bens pelos quais é encarregada de gerir pertencem à sociedade, devendo, portanto, ser norteadas por leis e regulamentos (BACELLAR FILHO, 2017).

Para Dias (1998), as organizações públicas em suas particularidades de funcionalidade, podem ser consideradas um grande sistema completo, interdependente que envolve um fluxo de processos e informações, pessoas e estruturas organizacionais.

Pires e Macedo (2006) explicam que as organizações públicas são geridas pelo poder político, portanto, este se torna um fator que as tornam organizações mais vulneráveis às interferências na gestão administrativa. Neste sentido, as organizações acabam por se tornarem extremamente burocráticas devido ao volume de regulamentos e regras que são aplicadas às organizações que são geridas pelo poder público. Para os autores, as organizações públicas possuem características semelhantes a outras organizações, porém carregam consigo algumas especificidades que são:

- (1) apego a rotina;
- (2) supervalorização da hierarquia;
- (3) paternalismo nas relações;
- (4) valorização do poder, entre outras.

As organizações e os indivíduos que nela trabalham realizam constantemente um processo de troca, não necessariamente trocas materiais, mas também existe uma relação de permuta simbólica, no qual do lado das Organizações encontram-se aspectos como pressões ambientais, a natureza de sua existência, seus objetivos propostos, os modelos de gestão praticados, enquanto pelo lado do indivíduo, há sentimentos, expectativas e necessidades pessoais. Assim, deve existir uma contínua manifestação de ambos os lados para que as necessidades organizacionais e os desejos pessoais estejam em harmonia e sejam positivos a ambos, sendo essencial que o indivíduo estabeleça com a organização, relacionamentos que satisfaçam as demandas organizacionais e individuais de maneira satisfatória (RODRIGUES; BASTOS, 2013).

Do ponto de vista de Organizações Públicas, Rodrigues e Bastos (2013) ressaltam que este tipo de organização possui características culturais que as diferenciam das outras. Sua estrutura está composta por características burocráticas e hierarquizadas, com forte submissão às leis e regras administrativas, que forma um ambiente burocratizado que resulta em processos lentos quando comparados ao setor privado.

Seguindo a contextualização de organizações públicas, as próximas subseções apresentam as definições sobre organizações militares pertencentes às Forças Armadas, tendo em vista as particularidades da organização em estudo.

2.3.1 Organizações militares: As forças armadas

As forças armadas constituem organizações militares que desenvolvem funções voltadas à garantia da preservação da unidade territorial, da soberania e da coesão nacional, como também, na participação de um processo burocrático, com competências autônomas e específicas da administração, da atividade jurídica e militar, as quais são geridas no interior das organizações militares. Tratam-se de organizações que possuem o desenvolvimento de suas atribuições pautadas no respeito à hierarquização de suas ações, com legislações jurídicas específicas, bem

como um sistema militar técnico-operacional próprio, com as promoções pré-definidas em planos de carreira (LUCHETTI, 2006).

Dentro da sociedade, as forças armadas ocupam um subsistema de relações, com ações pautadas pelo comportamento e consonância social. O Ministério da Defesa ocupa o mais alto grau na hierarquia estrutural das três organizações das forças armadas, seguido por escalões superiores de Alto-comando, oficiais, graduados e praças (LUCHETTI, 2006).

Assim, de acordo com o Art. 2º, da Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, as forças armadas brasileiras são compostas pela Marinha, Exército e Aeronáutica, e possuem o propósito de defender a nação e garantir os poderes constituintes, a lei e a ordem. Trata-se de Instituições nacionais essenciais à promoção da política de segurança nacional, sendo permanentes e regulares, formadas com base nos pilares de hierarquia e disciplina (BRASIL, 1980).

Denominam-se, portanto, organizações militares, as organizações do comando do Exército, da Marinha e da Aeronáutica que possuem denominação oficial, regulamento, quadro de organização e quadro de cargos privativos próprios (BRASIL, 2005, 2006a, 2009).

Com isto, a Marinha o Exército e a Aeronáutica formam juntas as forças armadas que atuam com a missão de garantir a integridade do território nacional, a defesa dos recursos naturais, tecnológicos e industriais brasileiros, bem como a proteção dos cidadãos e a promoção da soberania nacional (BRASIL, 2019b).

De acordo com Proença Júnior (2011, p. 340) são características constitucionais das forças armadas:

- I - a defesa do território brasileiro contra um ato de força;
- II - a participação em uma aliança internacional para usar de força contra outrem, missões de paz ou de guerra; e
- III - a atuação no interior do território brasileiro, como força policial ou de intervenção, utilizando-se em todos os casos de armamentos convencionais.

Proença Júnior (2011) relata que a defesa do território está relacionada ao poder que se tem ao dar uma resposta armada a um ato de força contra o território brasileiro e o atendimento a esta função necessita de uma análise política além de

uma gestão técnica de riscos reais, com a definição de composições de forças que sejam capazes de eliminar ou diminuir o risco de forma tempestiva.

Ao se tratar da segunda característica, Proença Junior (2011) ressalta que nela está embutido o compromisso brasileiro perante as organizações internacionais, por meio do qual se compromete a estabelecer um aparato bélico estrategicamente alocado em zonas de interesse internacional para medir conflitos.

E finalmente, a terceira característica está vinculada ao apoio, suporte, assistência e substituição, em casos de excepcionalidades, de forças policiais em momentos em que sejam necessárias intervenções ou atuações diante de desastres naturais.

Conforme ressaltam Pinto *et al.* (2004), ao decorrer da história das forças armadas, a ciência e tecnologia tiveram grandes influências e impactos para a garantia da soberania do país, bem como para o desenvolvimento das atividades de defesa, as quais geralmente se associam às atividades bélicas ou assemelhadas, transformando a atividade de ciência e tecnologia em uma necessidade crescente para a manutenção da dimensão militar relacionada à soberania de uma nação.

Neste contexto, destaca-se que dentre as Instituições funcionais pertencentes às forças armadas, existem aquelas destinadas ao desenvolvimento de atividades voltadas para a promoção da ciência e tecnologia a serviço das necessidades estratégicas do país, nas quais atuam servidores públicos federais civis, como a exemplo, na Força Aérea Brasileira, existem os servidores da carreira de ciência e tecnologia.

A Força Aérea deve tratar seu pessoal como uma força de trabalho unificada, composta por militares de carreira, temporários, da reserva e funcionários civis que podem ser intercambiáveis na execução dos trabalhos, ressalvadas as restrições legais (BRASIL, 2018, p. 37).

Importante ressaltar, que além de militares que desenvolvem atividades nas diversas organizações militares pertencentes às forças armadas, há servidores públicos civis que desempenham diferentes funções de acordo com o que lhe foi estabelecido por meio do concurso público prestado ou do contrato firmado com uma organização militar.

Emenda Constitucional nº 18 incluiu o § 3º no artigo 142, dispondo que os membros das Forças Armadas são denominados “militares”. Tal modificação, longe de ser apenas semântica, aprofundou o caráter historicamente específico dessa categoria de agentes públicos, ao salientar, ainda mais, em sede constitucional, a diferenciação dos militares em relação aos servidores públicos e demais profissionais a serviço do Estado – ou mesmo em relação aos trabalhadores em geral. (KAYAT, 2010, p.151)

Os militares encontram-se em duas situações, conforme Brasil (1980).

- a) Na ativa: referem-se aos militares de carreira, os convocados para o serviço militar inicial, os componentes da reserva quando convocados, reincluídos, mobilizados ou designados, os alunos de órgãos de formação da ativa e da reserva e em tempo de guerra, todo cidadão brasileiro mobilizado para prestar serviço nas forças armadas.
- b) Na inatividade: os da reserva das forças armadas, que percebam remuneração e poderão ser convocados ou mobilizados para a prestação de serviços e os reformados que quando atingirem os requisitos específicos em legislação, são dispensados definitivamente para prestar serviço militar, porém continuam recebendo remuneração da União.

O ingresso nas forças armadas é facultado a todos os brasileiros que atendam aos requisitos previstos em leis e regulamentos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica. Para a matrícula em estabelecimento de formação de militares, além dos requisitos relativos à nacionalidade, aptidão intelectual, capacidade física, idoneidade moral, torna-se também necessário que o candidato não exerça ou tenha exercido atividades perigosas à segurança nacional (BRASIL, 1980)

A convocação de brasileiros em tempo de paz para o serviço militar é regulamentada em legislação específica sobre o serviço militar. (BRASIL, 1980)

O Quadro 11 apresenta algumas das formas de ingresso nas organizações militares destinadas aos cidadãos que desejam seguir a carreira militar, como também desempenhar funções nas organizações militares como servidores públicos civis.

Quadro 11 – Formas de ingresso em organizações militares.

CARREIRA MILITAR			
FORMAS DE INGRESSO	Local de trabalho	Vínculo com a Força Armada	Níveis de escolaridade
Concurso público	Conforme classificação no final do curso de formação em estabelecimento de formação militar.	Carreira	Nível superior para nomeação de oficiais e nível médio para nomeação de graduados
Seleção de currículo	Conforme abertura de processo seletivo direcionado para determinada organização Militar e dentro das vagas e especialidades disponíveis no Edital público.	Temporário	Nível superior para nomeação de oficiais e nível médio para nomeação de graduados
Serviço militar obrigatório	Pessoas do sexo masculino ao completarem 18 anos de idade.	Temporário	Nível fundamental para a incorporação como soldado.
SERVIDOR PÚBLICO CIVIL			
FORMAS DE INGRESSO	Local de trabalho	Vínculo com o Serviço Público	Níveis de escolaridade
Concurso público de acordo com edital publicado pelo Governo Federal	Na organização responsável pela solicitação do concurso público.	Carreira	Níveis superior, médio e fundamental dependendo de especificações para o cargo previstas em edital.
Contratação por tempo determinado	Conforme abertura de processo seletivo direcionado para determinada organização militar e dentro das vagas e especialidades disponíveis no edital.	Temporário	Níveis superior, médio e fundamental dependendo de especificações para o cargo previstas em edital.

Fonte: Elaborado pela autora com bases em Brasil (1988, 1993b, 2019a).

De acordo com os dados disponíveis no portal da transparência do governo federal, com acesso em maio de 2019, as forças armadas possuem juntas um efetivo de 16.393 servidores públicos civis ativos e 349.882 militares ativos.

2.3.2 Servidores públicos civis da carreira de ciência e tecnologia – C&T

O conhecimento se apresenta como fator essencial de hierarquização das nações como também como possibilidade de construção de um futuro soberano de um país. Neste sentido, a Ciência e Tecnologia (C&T) promovem a produção e disseminação do conhecimento, por meio de esforços dirigidos que são capazes de confrontar e transformar a realidade (PINTO; DA ROCHA; DA SILVA, 2004).

Neste contexto, no que diz respeito ao funcionamento de atividades públicas voltadas para a realização e promoção da pesquisa e do desenvolvimento da ciência e tecnologia, existem os servidores públicos federais pertencentes ao cargo efetivo da carreira de ciência e tecnologia, conforme estruturação do plano de carreiras dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional disposto na Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993.

O Plano de carreira supramencionado é composto pelas Carreiras de:

- Pesquisa em Ciência e Tecnologia que se destina a profissionais habilitados em curso de nível superior reconhecido por legislação vigente e com pós-graduação credenciada pelo Conselho Federal de Educação a fim de exercerem atividades específicas de pesquisa em ciência e tecnologia;
- Desenvolvimento Tecnológico que se destina a profissionais habilitado a exercer atividades específicas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico; e
- Gestão, Planejamento e Infraestrutura em Ciência e Tecnologia que se destina a profissionais habilitados a exercerem atividades de apoio a direção, coordenação, organização, planejamento, controle e avaliação de projetos e desenvolvimento na área de ciência e tecnologia, bem como o apoio e suporte administrativos aos órgãos e entidades de ciência e tecnologia (BRASIL, 1993a).

O Quadro 12 apresenta os cargos e classes existentes para cada carreira em ciência e tecnologia e que são destinados aos indivíduos que prestam concurso público específico e que atendam aos níveis de escolaridade e experiência prevista em lei. Para a posterior progressão na carreira de ciência e tecnologia o servidor deverá cumprir os requisitos previstos no Art. 5º da Lei 8691/1993 (BRASIL, 1993a).

Quadro 12 – Cargos e classes da carreira de ciência e tecnologia.

CARGOS E CLASSES		
Carreira de Pesquisa em ciência e tecnologia	Carreira de desenvolvimento tecnológico	Carreira de gestão desenvolvimento, infraestrutura em ciência e tecnologia
Pesquisador Titular	Tecnologista	Analista
Pesquisador Associado	Técnico	Assistente
Pesquisador Adjunto	Auxiliar-técnico	Auxiliar
Assistente de Pesquisa	-	-

Fonte: Elaborado pela autora com base na Brasil (1993a).

As exigências e requisitos previstos para a progressão do servidor público federal da carreira de ciência e tecnologia vão ao encontro do previsto no Decreto nº 5.707/2006, que instituiu o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, pois conforme explicam Morgantti e Del Pino (2019), este Decreto destaca a importância da promoção da capacitação dos servidores para o desenvolvimento das competências individuais e conseqüentemente as institucionais.

Morgantti e Del Pino (2019) destacam que a institucionalização da ciência e tecnologia é fundamental para o desenvolvimento da área científica e tecnológica de um país. Neste sentido, o aprimoramento e capacitação do capital intelectual conduzem a uma melhora de desempenho profissional do servidor em geral.

No Brasil, os órgãos e entidades que fazem parte da área de Ciência e tecnologia, e, conseqüentemente, abrangem em seu efetivo funcional os servidores públicos federais da carreira de ciência e tecnologia, de acordo com o §1º, do Art. 1º da Lei nº 8.691/1993 e suas alterações, são:

- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI);
- Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN);
- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq);
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes);
- Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj);
- Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho (Fundacentro);
- Instituto de Pesquisas da Marinha (IPqM);
- Centro de Análise de Sistemas Navais (Casnav);

- Instituto de Estudos do Mar Almirante Paulo Moreira (IEAPM);
- Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo (CTMSP), do Comando da Marinha;
- Departamento de Ciência e Tecnologia do Comando do Exército;
- Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial do Comando da Aeronáutica;
- Instituto Evandro Chagas (IEC/FNS);
- Instituto Nacional do Câncer (INCa);
- Fundação Casa de Rui Barbosa;
- Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro.
- Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia – CENSIPAM
- Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira - CEPLAC, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento;
- Instituto Nacional de Meteorologia - INMET, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento;
- Agência Espacial Brasileira - AEB;
- Secretaria de Atenção à Saúde do Ministério da Saúde;
- Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos do Ministério da Saúde; e
- Secretaria de Vigilância em Saúde do Ministério da Saúde.

Dadas as apresentações e definições de organizações públicas, forças armadas e servidores públicos da carreira de ciência e tecnologia, a próxima subseção aborda as características onde foi realizada esta pesquisa, com destaque à Força Aérea Brasileira.

2.4 ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Com o intuito de manter o anonimato da organização onde a pesquisa foi desenvolvida, a mesma será tratada nesta subseção como Organização Alfa.

Assim, considerando que a organização em estudo pertence ao Comando da Aeronáutica, a subseção 2.4.1 abordará algumas características específicas da Força Aérea Brasileira, a fim de melhor situar a organização dentro de sua estrutura e âmbito funcional.

Posteriormente, serão apresentadas algumas características relacionadas à organização militar base desta pesquisa.

2.4.1 Força Aérea Brasileira

A criação da Aeronáutica está vinculada aos acontecimentos advindos da segunda guerra mundial. Em 20 de janeiro de 1941, o então presidente Getúlio Vargas assinou o Decreto 2.961, criando o Ministério da Aeronáutica por meio da fusão das aviações do Exército e da Marinha em uma só corporação. O nome foi alterado para Força Aérea Brasileira em maio de 1941, com a publicação do Decreto-Lei nº 3.302 (FORJAZ, 2005).

No decorrer de sua história, o comando da Aeronáutica passou por diversas alterações, advindas das necessidades de avanços na tecnologia, e novas caracterizações voltadas para uma visão estratégica.

Desde o final da década de 30 oficiais militares da Aeronáutica, Exército e Marinha brasileira lançaram ações voltadas para uma protopolítica científica e tecnológica, voltada para o setor produtivo e alicerçada em um novo modelo conceitual e institucional do que vem a ser o ensino de engenharia (BOTELLHO, 1999).

O envolvimento do Brasil na segunda guerra mundial serviu para reforçar a necessidade de uma política de desenvolvimento científico e tecnológico no país. Para tanto, notou-se que faltava uma escola de formação de pessoal como uma maneira de incrementar o nível científico e tecnológico brasileiro e atender uma antiga reivindicação das forças armadas (MEDEIROS; PERILO, 1990).

Assim, concebida a instalação de um centro de capacitação científica e tecnológica dentro do Ministério da Aeronáutica, posteriormente conhecido como Centro Técnico de Aeronáutica – CTA, o qual proporcionou a criação em 1950 do Instituto Tecnológico da Aeronáutica – ITA para formação de alunos de todo o país, que ingressavam na Instituição por meio de vestibular nacional. Os fundadores do ITA viam o surgimento de uma nova escola de engenharia, com a missão de modernizar o ensino superior da área de engenharia no Brasil (BOTELHO, 1999; MEDEIROS; PERILO, 1990).

No final dos anos 1970, o surgimento do Sistema de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo (SISDACTA) trouxe dentre suas funções a premissa de promover soluções técnicas capazes de superar as dificuldades de implementação do serviço

de proteção ao voo. Partindo-se para os anos 1990, nasceu o Sistema de Vigilância da Amazônia, passando a atuar a partir de 2002 com o SISDACTA, integrando-se ao Sistema de Proteção da Amazônia (BRASIL, 2018).

Ressalta-se, que desde sua criação em 1941, a Aeronáutica executa atividades destinadas à garantia da soberania nacional, com benefícios diretos ao desenvolvimento do País. Assim, constrói-se uma interação fundamental com a sociedade com vistas à valorização da Instituição (BRASIL, 2018).

No que compete ao Comando da Aeronáutica, a seção II, Art. 3º, do Decreto nº 6.834, de 13 de abril de 2009, regulamenta as atividades, conforme segue:

- I – Formular a Política Militar da Aeronáutica;
- II Propor a constituição, a organização e os efetivos, bem como aparelhar e adestrar a Força Aérea Brasileira;
- III – Formular seu Planejamento Estratégico Militar;
- IV – Executar ações relativas à defesa do País, no campo aeroespacial;
- V - Contribuir para a formulação e condução de políticas nacionais que digam respeito à aviação, ao controle do espaço aéreo, às atividades espaciais, à infraestrutura aeronáutica e à espacial e às atividades afins com a destinação constitucional da Aeronáutica, especialmente as relativas a recursos e ao desenvolvimento científico, tecnológico e industrial de interesse aeronáutico e espacial;
- VI - Operar o Correio Aéreo Nacional;
- VII - Implementar e fiscalizar o cumprimento de leis, regulamentos e normas de interesse aeronáutico, em coordenação com outros órgãos governamentais, quando for necessário, em razão de competências específicas da Aeronáutica;
- VIII - Cooperar na produção de bens ou na execução de obras e serviços especializados, quando a cooperação for de interesse do preparo da Aeronáutica, na forma em que for acordada e mediante indenização obrigatória, no caso de havida com entidades privadas;
- IX - Cooperar, na sua área de atuação, com os órgãos governamentais responsáveis pelo controle das atividades de aviação civil e da infraestrutura aeronáutica;
- X - Estabelecer, equipar e operar, diretamente ou mediante concessão, a infraestrutura aeroespacial, aeronáutica e aeroportuária de sua competência;
- XI - Incentivar e realizar atividades de pesquisa e desenvolvimento relacionadas com as atividades aeroespaciais;
- XII - Contribuir para o fortalecimento da indústria aeroespacial e de defesa;
- XIII - Prover a segurança da navegação aérea;
- IV - exercer o controle do espaço aéreo brasileiro, observado o disposto no § 2º do art. 8º da Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005;
- XV - Apurar, julgar, aplicar penalidades e adotar providências administrativas por infrações ao Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro previstas na Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986, e na legislação complementar, inclusive as relativas às tarifas de uso das comunicações e dos auxílios à navegação aérea em rota, bem como conhecer os respectivos recursos; e
- XVI - Realizar outras atribuições subsidiárias particulares, estabelecidas na Lei Complementar nº 97, de 1999 (BRASIL, 2009).

Vale destacar, que as organizações estabelecem, por meio da definição de sua missão, uma perspectiva permanente e ampla, ao passo que permite individualizar e identificar o escopo de suas operações no que se referem aos produtos e serviços realizados. Neste contexto, a missão deve nortear todas as atividades desenvolvidas pela Aeronáutica, sendo orientada pela destinação constitucional das Forças Armadas, pelas leis e diretrizes da autoridade máxima (BRASIL, 2018).

A visão pauta-se no futuro esperado para uma instituição, que produzirão significativos resultados no seu desenvolvimento. De acordo com BRASIL (2018) três aspectos foram julgados essenciais para a formação da visão de futuro da Aeronáutica:

(1) A operacionalidade: que se refere a necessidade de promover a capacidade de pronta-resposta a qualquer ameaça à soberania, ao patrimônio nacional e a integridade territorial.

(2) A modernidade: por meio deste aspecto aponta-se a necessidade de carregar recursos orçamentários para investimento em alta tecnologia, técnicas, táticas aéreas, espaciais e cibernéticas; e

(3) A Integração: este aspecto traz consigo duas vertentes relevantes para a Força Aérea Brasileira, por um lado, permite que o desenvolvimento da sociedade seja atingido pelas ações do Estado e pelas políticas públicas e sociais, e por outro lado, possibilita a cooperação com as demais organizações das forças armadas, com as agências governamentais brasileiras e com as forças Armadas de nações amigas.

No que diz respeito aos valores, estes estão vinculados aos princípios que resumem a essência da organização. Na Aeronáutica, ressalta-se que foram sintetizados cinco valores que transmitem a personalidade da Força, devendo estes valores serem vivenciados por todos os militares e civis da Força Aérea (BRASIL, 2018):

(1) Disciplina: trata-se do rigoroso cumprimento das leis, regulamentos, normas e disposições que regulamentam o funcionamento das atividades militares, traduzindo-se pelo atendimento dos deveres por parte de todos e de cada membro pertencente à Instituição;

- (2) Patriotismo: refere-se ao sentimento de orgulho, amor e devoção, aos símbolos, às suas instituições e ao seu povo. Trata-se da razão do amor daqueles que querem servir ao País com a manifestação do compromisso permanente de fidelidade à Pátria em quaisquer situações;
- (3) Integridade: representa a vontade de fazer o que é correto sobre qualquer circunstância. Vincula-se à moral norteadora das ações dos indivíduos no desempenho de suas funções, segundo princípios de ética militar, ligados à honestidade e responsabilidade;
- (4) Comprometimento: é a demonstração no dia a dia da satisfação e entusiasmo de pertencer à Instituição, exprime o prazer pelo trabalho bem-feito, através da dedicação integral à missão, com propósito de trabalhar em equipe, e ter lealdade ao País e aos companheiros de profissão;
- (5) Profissionalismo: está relacionado ao desempenho das funções de maneira competente e responsável, focado no cumprimento dos compromissos assumidos.

No Quadro 13, consta a compilação da missão, visão e valores da Força Aérea Brasileira.

Quadro 13 - Missão, visão e valores da Força Aérea Brasileira.

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas à defesa da pátria.	Uma força aérea de grande capacidade dissuasória, operacionalmente moderna e atuando de forma integrada para a defesa dos interesses nacionais.	Disciplina; Patriotismo; Integridade Comprometimento; e Profissionalismo.

Fonte: adaptado de BRASIL (2018).

No que diz respeito a sua estruturação funcional, a Aeronáutica possui a estruturação de seus componentes, bem como os órgãos gerais aos quais pertencem, definidos em legislação. O Quadro 14 demonstra a discriminação da sua estrutura organizacional.

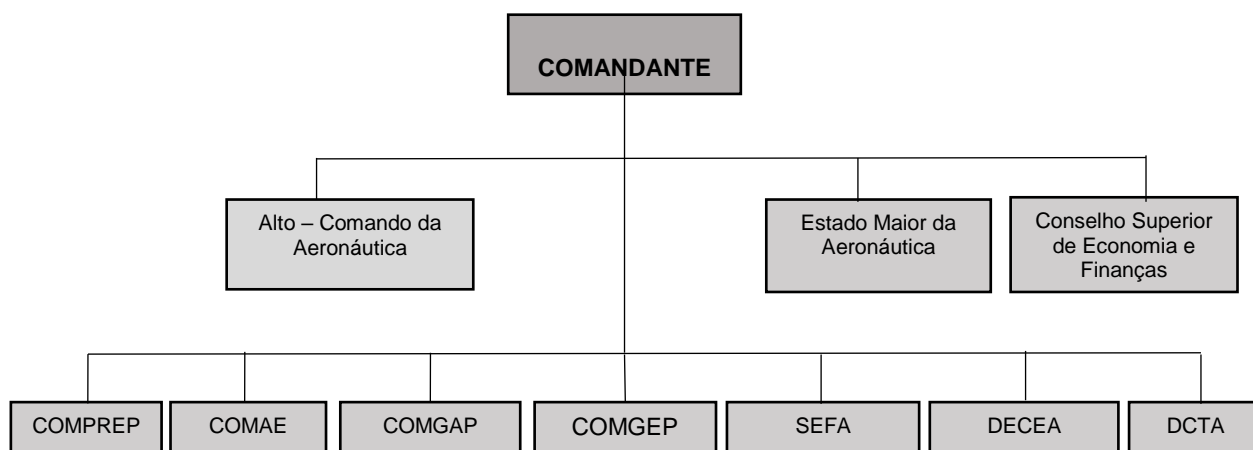
Quadro 14 – Estrutura organizacional da Força Aérea Brasileira.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA	
Estrutura Geral	Componentes
Órgão de Direção Geral	Estado-Maior da Aeronáutica
Órgão de Assessoramento superior	Alto Comando da Aeronáutica; e Conselho Superior de Economia e Finanças da Aeronáutica.
Órgãos de assistência direta e imediata ao Comandante da Aeronáutica	Gabinete do Comandante da Aeronáutica; Comissão de promoção de oficiais da Aeronáutica; Centro de Comunicação Social da Aeronáutica; Centro de Inteligência da Aeronáutica; Instituto Histórico-Cultural da Aeronáutica; Assessoria Parlamentar do Comandante da Aeronáutica; Centro de investigação e prevenção de acidentes Aeronáuticos; Assessoria de segurança operacional do controle do espaço aéreo; e Centro de controle interno da Aeronáutica.
Órgãos de direção setorial	Comando-Geral de apoio - COMGAP; Comando de preparo - COMPREP; Comando-Geral do Pessoal - COMGEP; Departamento de Controle do espaço Aéreo - DECEA; Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial - DCTA; Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica - SEFA; e Comando de operações aeroespaciais - COMAE.
Organizações militares da Aeronáutica	Sem descrição.
Entidade vinculada	Caixa de financiamento imobiliário da Aeronáutica.

Fonte: elaborado pela autora com base em Brasil (2009).

A Figura 4 apresenta o organograma resumido da Força Aérea Brasileira, com destaque aos órgãos de direção setorial.

Figura 4 – Organograma resumido da Força Aérea Brasileira.



Fonte: Adaptado pela autora com base em Brasil (2019a)

Cabe destacar que cada órgão de direção setorial disposto na Figura 4 é responsável por outras Organizações militares sobre as quais mantem subordinação funcional.

2.4.2 A Organização Alfa

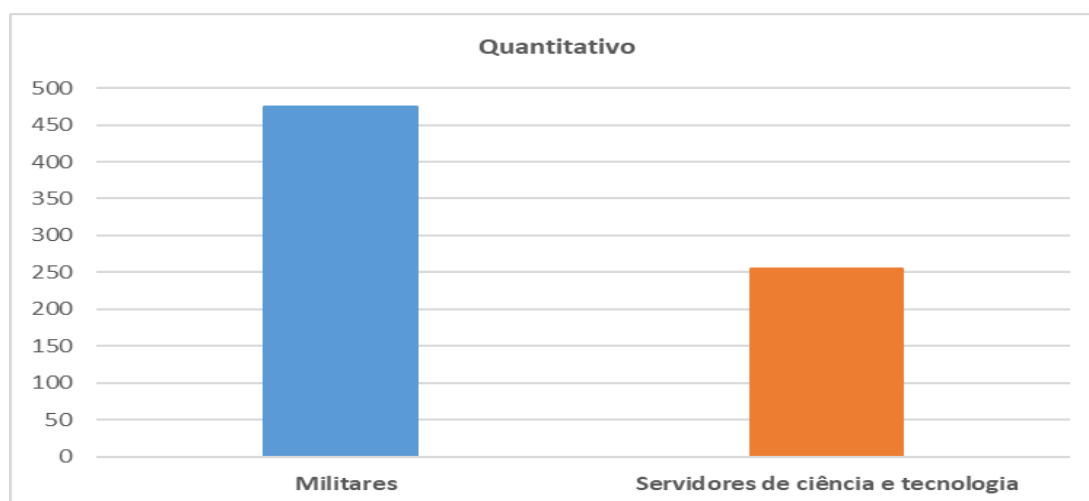
A Organização Alfa refere-se a uma Instituição pertencente à administração pública federal direta, vinculada ao comando da Aeronáutica e, portanto, caracterizada como uma organização militar.

Tem como principal função o desenvolvimento de atividades administrativas e de gestão destinadas aos processos de licitação e contratos de materiais e serviços, de gestão de pessoas, de administração de recursos humanos, de infraestrutura e de atividades de subsistência.

Para o desempenho de suas atividades, a Organização Alfa possui um efetivo de pessoal composto por servidores civis e militares que atuam diariamente em funções similares, respeitadas as delimitações de níveis e especialidades as que pertencem. Assim, dentro do ambiente de trabalho, servidores civis e militares compartilham das mesmas atividades administrativas por meio de chefias e subordinação civil ou militar, dependendo dos cargos e especificações da função. A

Figura 5 apresenta o quantitativo de servidores civis da carreira de ciência e tecnologia da ativa lotados na Alfa.

Figura 5 – Efetivo de militares e de servidores de ciência e tecnologia



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa.

A organização possui um efetivo total de 699 pessoas, dentre as quais 474 são militares da ativa e 225 servidores da carreira de ciência e tecnologia. Ressalta-se que compõem o efetivo militar da ativa 49 oficiais (correspondentes aos militares do posto de tenente a coronel) 174 graduados (representados pelos suboficiais e sargentos) e 223 praças (referentes aos cabos e soldados). Quanto aos servidores civis 16 correspondem aos servidores de nível superior (analistas e tecnologistas) 157 servidores de nível intermediário (assistentes e técnicos) e 52 servidores nível auxiliar (auxiliar-técnico e auxiliar).

Tendo em vista a possibilidade de servidores civis desenvolverem funções dentro de organizações militares e considerando que os cargos civis e os postos e graduações dos militares se diferem em nomenclatura e regulamento, foi estabelecido por meio Portaria nº 698/GC1, de 2 de maio de 2019, do comandante da Aeronáutica, a assemelhação entre servidores civis e militares da Aeronáutica.

No Quadro 15, encontra-se informações referentes a assemelhação de servidores civis da carreira de ciência e tecnologia com os postos e graduações dos militares.

Quadro 15: Equiparação funcional entre militares e servidores de ciência e tecnologia.

EQUIPARAÇÃO FUNCIONAL	
Cargos de Servidores Civis	Posto/Graduação Militar
Pesquisador Titular Tecnologista e Analista Sênior	Oficial-Superior: Coronel, Tenente-Coronel e Major.
Pesquisador Adjunto, Pesquisador Assistente Tecnologista Pleno 3,2 e 1 Tecnologista Júnior Analista Pleno 3,2 e 1 Analista Júnior	Capitão Tenente
Assistente 3 Técnico 3	Suboficial
Assistente 2 e 1 Técnico 2 e 1	Sargento
Cargos de nível Auxiliar	Cabo

Fonte: Adaptado de Brasil (2019c).

Cabe ressaltar, que a Portaria nº 698/GC1, de 2 de maio de 2019 objetivou estabelecer a assemelhação entre servidores civis e militares a ser aplicada, exclusivamente, nos seguintes casos:

- Utilização dos locais de refeições, onde existir rancho organizado;
- Utilização de condução coletiva, quando fornecida pela respectiva organização;
- Estacionamento de veículos particulares em áreas jurisdicionadas ao comando da Aeronáutica e para isso especificamente determinadas;
- Utilização de elevadores privativos nos edifícios do comando da Aeronáutica;
- Transporte em aeronaves da Força Aérea Brasileira;
- Atendimento ou internação em unidades hospitalares do comando da Aeronáutica;
- Participação em solenidades ou reuniões; e
- Utilização de áreas comuns e de serviços (auditórios, copas, banheiros, dormitórios, clubes, cassinos, barbearias, entre outros), no âmbito do Comando da Aeronáutica.

Por fim, realizadas as contextualizações dos construtos e caracterizada a organização em estudo, a próxima seção apresenta a proposição desta pesquisa, seguida pela discriminação dos métodos utilizados.

3 PROPOSIÇÃO

O desempenho das organizações, sejam elas públicas ou privadas, dependem em grande parte das ações dos recursos humanos que compõem o corpo funcional dessas Instituições. Embora organizações públicas em sua essência não visem ao lucro, o desempenho de suas atividades deve ser sempre avaliado e discutido diante da necessidade dessas organizações em atenderem de forma mais eficiente e eficaz possível às metas e missões a elas afetas, para o bom cumprimento dos anseios da sociedade em geral.

Neste sentido, esta pesquisa parte do pressuposto que se torna estratégico para a organização que se preocupa com a qualidade de seus serviços prestados compreender o ambiente de trabalho por meio das percepções que os funcionários possuem do seu dia a dia funcional.

Com isto, o clima organizacional aparece como um possível indicador para a verificação e identificação de variáveis que possam interferir na satisfação no trabalho dos funcionários de uma organização. Portanto, esta pesquisa se propôs a realizar a pesquisa de clima organizacional como ferramenta para identificar percepções do ambiente de trabalho por meio do estudo e identificação das percepções que servidores públicos civis possuem de seu ambiente de trabalho em uma organização militar, a fim de aferir, também, qual a relação de dependência existente entre as dimensões do clima organizacional com as dimensões da satisfação no trabalho desses servidores, de acordo com os requisitos para análise de hipóteses definidos pela aplicação do teste de independência qui-quadrado, conforme seguem:

- 1- As dimensões da satisfação no trabalho com as dimensões do clima organizacional não são dependentes.
- 2- As dimensões da satisfação no trabalho com as dimensões do clima organizacional são dependentes.

4 MÉTODO

O trabalho foi desenvolvido por meio da aplicação de metodologias escolhidas de acordo com o perfil do estudo e da pesquisa que se buscou realizar, conforme descritas nas seções que seguem.

4.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa se caracteriza quanto aos seus objetivos como uma pesquisa tipo descritiva, na medida em que se busca descrever o diagnóstico do clima organizacional de uma organização militar, por meio das opiniões de servidores civis que desempenham funções nesta organização. Conforme explica Vieira (2002), a pesquisa descritiva volta-se a descobrir e observar determinados fenômenos, na intenção de descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. O autor ressalta que geralmente a pesquisa descritiva expõe as características de determinado fenômeno ou população.

A pesquisa é do tipo levantamento (Survey), pois tem como principal aspecto de análise identificar as percepções que os servidores públicos civis participantes da pesquisa possuem de seu ambiente de trabalho, com o intuito de conhecer e relacionar à satisfação no trabalho. Para Silveira e Córdova (2009) uma das vantagens de pesquisas do tipo levantamento está no conhecimento direto da realidade, com economia e rapidez, além da obtenção de dados agrupados em tabelas que permite uma maior riqueza na análise estatística.

Por conseguinte, quanto à abordagem a pesquisa é do tipo quantitativa, tendo em vista a utilização de métodos estatísticos que visam à tradução das opiniões apresentadas pelos servidores em números que possam ser visualizados e compreendidos, possibilitando a identificação de um resultado final de análise diante dos dados que foram coletados. De acordo com Raupp e Beuren (2006), a pesquisa quantitativa se diferencia da pesquisa qualitativa, pois se baseia na aplicação de instrumentos estatísticos, tanto na coleta, quanto no tratamento dos dados, tornando-se bastante comum sua utilização em estudos do tipo de levantamento, na

intenção de compreender por meio de uma amostra definida o comportamento de determinada população.

Destaca-se que a pesquisa quantitativa é muito utilizada nos estudos descritivos que buscam descobrir a relação entre variáveis e a causalidade entre fenômenos (RAUPP; BEUREN, 2006).

Para tanto, ressalta-se, ainda, que os resultados provenientes dos dados coletados também foram discutidos e comentados qualitativamente.

No que se refere a pesquisas qualitativas, Godoy (1995) explica que pela perspectiva de estudo qualitativo um fenômeno pode ter uma melhor compreensão dentro do cenário em que se encontra, tendo em vista que o pesquisador vai ao encontro das percepções das pessoas, a fim de entender e captar informações sobre o que se está estudando, considerando os pontos de vistas relevantes e que estão envolvidos no estudo.

4.2 ÁREA DE REALIZAÇÃO

A pesquisa foi realizada nas dependências de uma organização militar, localizada na região metropolitana do vale do paraíba e litoral norte, no estado de São Paulo. Os setores internos onde foram coletados os dados: o departamento de pessoal, a divisão de subsistência, a seção de finanças, a assessoria de controle interno, a comunicação social, a assessoria de planejamento, a divisão de licitações e contratos.

4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população selecionada para participar da pesquisa compõe-se dos servidores públicos federais civis da carreira de ciência e tecnologia que atuam em diversas funções e atividades da organização em estudo. De acordo com o setor de pessoal civil da organização militar, em maio de 2019, havia um efetivo de 225 (duzentos e vinte e cinco) servidores públicos civis composto por analistas,

tecnologistas, assistentes e auxiliares pertencentes à carreira de ciência e tecnologia da administração pública federal.

Para definição do tamanho da amostra de estudo, foi realizado o cálculo amostral, segundo Agranonik e Hirakata (2011), com a seguinte equação:

$$n = \frac{p(1-p)Z^2N}{\varepsilon^2(N-1) + Z^2p(1-p)}$$

Onde:

n= tamanho da amostra;

p= proporção esperada;

Z= valor da distribuição normal para determinado nível de confiança;

N= tamanho da amostra; e

ε = margem de erro.

Considerando-se o tamanho da população de 225 servidores, com 95% de confiabilidade ($z= 1,96$), margem de erro de 5% e 0,5 a proporção esperada, resultou em uma amostra populacional de 143 servidores civis participantes.

Ressalta-se, que, o cálculo foi utilizado para obtenção do número desejável de participantes da pesquisa, dentro dos critérios estabelecidos, tendo em vista que conforme explica Vergara (2005) a amostra representa uma parcela do universo que foi selecionado para o estudo, com algum critério de representatividade. A formação e composição da amostra foram por acessibilidade.

4.4 INSTRUMENTOS

Para a coleta dos dados foi utilizada a aplicação de questionários junto aos servidores públicos civis da organização militar em estudo, respeitado o número mínimo de respondentes da amostra populacional definida previamente.

Os instrumentos do tipo questionários foram escolhidos para o desenvolvimento desta pesquisa, tendo em vista a disponibilidade em literatura de questionários estruturados sobre o clima organizacional e a satisfação no trabalho já validados e que apresentam uma fácil leitura, preenchimento e compreensão para o participante, como é o caso da Escala do Clima Organizacional – ECO de Martins

(2008) e a Escala de Satisfação no Trabalho – EST de Siqueira (2008), aplicadas por diversos autores em pesquisas com Organizações Públicas e Privadas.

Destaca-se, ainda, que tanto a ECO, quanto a EST possuem cinco dimensões a serem analisadas e a escala de Likert como forma de preenchimento das assertivas, permitindo uma padronização de escolha das respostas, evitando erros e interpretações incorretas pelos participantes.

A escala de Likert é um modelo de mensuração desenvolvido por Renis Likert em 1932 que tem por objetivo quantificar as ações existentes dentro da área das ciências humanas. Por meio desta escala torna-se possível desenvolver diversas assertivas referentes a um assunto específico pelas quais os participantes de uma pesquisa poderão emitir um grau de concordância ou discordância das afirmativas analisadas (SILVA JUNIOR; COSTA, 2014).

Conforme destacado por Nunes, Duart e Vargas (2018, p.8):

A escala leva o nome Renis Likert (1903-1981) psicólogo americano que em 1932 inventou o método para medir de forma mais fiel a opinião das pessoas. A escala de Likert tem a honra de ser um dos itens populares mais usados nas pesquisas. É totalmente útil para situações em que precisamos que o entrevistado expresse a sua opinião.

Ressalta-se que por meio de questionários torna-se possível o acesso rápido e amplo à população da pesquisa, proporcionando um maior número de participantes e de dados coletados, e o alcance da amostra populacional definida previamente.

4.4.1 Questionário de pesquisa de perfil sociodemográfico e profissional

Visando identificar as características da população que participou da pesquisa, foi elaborado pela autora um questionário sociodemográfico e profissional (Apêndice B) contendo questões a serem preenchidas pelos respondentes, sem a obrigatoriedade de identificação nominal, referentes ao sexo, ao estado civil, à idade, ao total de tempo de serviço na organização, ao cargo funcional ocupado, à chefia imediata (civil ou militar), ao tipo de atividade desenvolvida; e ao local de trabalho.

4.4.2 Questionário de pesquisa do Clima Organizacional

No que se refere à identificação das percepções que o servidor possui de seu ambiente de trabalho, foi aplicado um questionário de pesquisa do clima organizacional (Anexo A), elaborado de acordo com a Escala do Clima Organizacional (ECO) de Martins (2008).

A ECO é uma escala validada e que foi construída com o objetivo de avaliar quais as percepções que as pessoas possuem sobre diferentes dimensões do clima organizacional (MARTINS, 2008). Após a aplicação de testes, a escala foi formada por 63 itens traduzidos nos questionamentos que foram abordados junto aos respondentes.

De acordo com Martins (2008), estes itens tratam de situações agrupadas em 5 dimensões que formam o clima organizacional, conforme descrito abaixo:

- (1) *Apoio da chefia e da organização*: refere-se aos itens 1 ao 21 da ECO e envolve situações relacionadas ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos funcionários no desempenho de suas atividades no trabalho;
- (2) *Recompensa*: refere-se aos itens 22 ao 34 da ECO e traduz a percepção do servidor sobre as diferentes maneiras de recompensa usadas pela organização para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.
- (3) *Conforto físico*: refere-se aos itens 35 ao 47 da ECO e busca verificar a percepção do servidor referente a aspectos do ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela organização ao funcionário.
- (4) *Controle/pressão*: esta dimensão relaciona-se aos itens 48 a 56 da ECO e trata de assuntos voltados para aspectos de controle e pressão exercidos pela organização e superiores sobre o comportamento e desempenho dos funcionários.
- (5) *Coesão entre colegas*: dimensão relacionada aos itens 57 a 63 da ECO, e trata-se de opiniões referentes à união, aos vínculos e à colaboração entre os colegas do trabalho.

Segundo Martins (2008), a apuração dos valores é realizada calculando-se a média simples dos itens que representam cada uma das cinco dimensões do clima organizacional. Para interpretá-los, considera-se que quanto maior o valor da média, melhor representa o clima na organização, exceto na dimensão referente ao controle e pressão, neste caso, a análise dos dados é realizada de maneira inversa à análise das demais dimensões, ou seja, quanto maior o resultado da média dos dados significa um maior sentimento de controle e pressão demonstrado pelos servidores diante da organização.

Para aplicação e verificação do índice de confiabilidade do instrumento foi calculado o coeficiente alfa de cronbach (α) para cada conjunto de itens referente às dimensões do clima organizacional analisadas.

Martins (2008) e Siqueira (2008) explicam que o alfa de cronbach demonstra a qualidade psicométrica da escala utilizada e indicam que a escala mede com precisão aquilo que se propôs a medir. Para Dalmaro e Vieira (2014) o alfa de cronbach permite verificar qual a extensão em que as assertivas compostas na pesquisa formam uma escala internamente consistente.

Valores de (α) iguais ou maiores que 0,7 indicam que a consistência interna da escala está satisfatória. (HAIR *et al.*, 2005 apud DALMARO; VIEIRA, 2014).

4.4.3 Questionário de pesquisa de satisfação no trabalho

A satisfação demonstrada pelos servidores públicos civis no seu ambiente de trabalho foi pesquisada por meio da aplicação do questionário de pesquisa de satisfação no trabalho (Anexo B), elaborado de acordo com a Escala de satisfação no trabalho (EST), desenvolvida por Siqueira (2008) em sua versão reduzida.

A escolha pela EST na sua versão reduzida visa proporcionar uma pesquisa mais fácil e ágil, a fim de evitar a morosidade e cansaço dos respondentes no momento do preenchimento dos questionários, e com isto tentar atingir respostas mais precisas e verdadeiras.

Neste sentido, o questionário de pesquisa de satisfação no trabalho foi formado por 15 itens já validados pela EST reduzida e que se referem ao

contentamento no trabalho diante de cinco dimensões, definidas por Siqueira (2008), conforme abaixo:

- (1) *Satisfação com colegas*: dimensão referente aos itens 1, 4 e 14 da EST e busca mesurar o contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
- (2) *Satisfação com o salário*: esta dimensão refere-se aos itens 3, 6 e 11 da EST e está relacionada ao contentamento que o funcionário possui diante do seu salário se comparado com o quanto ele trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.
- (3) *Satisfação com chefia*: dimensão referente aos itens 10, 12 e 15 da EST e é definida como o contentamento que o indivíduo possui com a capacidade profissional de seu chefe, como também pelo interesse que a chefia possui pelo trabalho de seus subordinados e o envolvimento que existe entre eles.
- (4) *Satisfação com a natureza do trabalho*: dimensão traduzida pela aplicação dos itens 5, 8 e 13 da EST na procura de identificar o grau de contentamento com o interesse despertado pelas tarefas realizadas, com a capacidade das atividades desenvolvidas em absorverem o trabalhador e o contentamento com a variedade das atividades realizadas.
- (5) *Satisfação com promoção*: esta dimensão encontra-se nos itens 2, 7 e 9 da EST e define-se pela busca do contentamento com a quantidade de vezes em que o indivíduo já foi promovido, com as garantias pós promoções, com a maneira com que a organização efetua as promoções e com o tempo que se espera para ser promovido.

Para apuração dos valores preenchidos no questionário, calcula-se a média simples, que foi adquirida pela soma dos valores assinalados pelos respondentes nos itens que compõem cada dimensão, dividindo-se o total da soma por três (número de itens que compõe cada dimensão da EST reduzida). Para interpretação do resultado, considera-se que quanto maior o valor da média, maior será o contentamento e satisfação no trabalho por parte dos funcionários. (SIQUEIRA, 2008)

O preenchimento do questionário de pesquisa do clima organizacional e do questionário de pesquisa de satisfação no trabalho foi realizado pela escolha de uma das alternativas, que seguem abaixo, e serão analisadas por meio da escala de Likert de cinco pontos, onde os valores correspondem, respectivamente a:

1- Discordo totalmente 2- Discordo 3- Nem concordo e nem discordo 4- Concordo 5- Concordo Totalmente

1- Totalmente insatisfeito 2- Insatisfeito 3- Indiferente 4- Satisfeito 5- Totalmente Satisfeito

Cabe ressaltar, que a escala de satisfação no trabalho, a EST, foi reduzida de sete para cinco pontos, com base nos apontamentos provenientes da pesquisa desenvolvida por Dalmaro e Vieira (2014), que justificam a preferência da utilização da escala de Likert de cinco pontos, tendo em vista que esta tem a mesma precisão da escala de sete pontos, porém apresenta vantagens em relação à facilidade e velocidade de uso do instrumento. A confiabilidade dos itens que compõem a EST foi verificada com o cálculo do Alfa de cronbach (α), por meio do software SPSS.

4.5 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

A proposta de pesquisa foi encaminhada à apreciação e aprovação do Comandante da Organização Militar em estudo e, posteriormente, foi submetida ao Comitê de Ética e Pesquisa - CEP da UNITAU, que emitiu a aprovação do projeto de pesquisa por meio do parecer consubstanciado número 3.265.983, em 12 de abril de 2019 (Anexo D). Após a aprovação do CEP, a coleta dos dados foi realizada com a aplicação da pesquisa *survey*, que conforme explicam Freitas *et al.* (2000) pode ser utilizada quando se pretende identificar descrições quantitativas de uma população, fazendo o uso de um instrumento predefinido.

Assim, foram utilizados três diferentes tipos de questionários previamente elaborados, contendo perguntas fechadas, de fácil compreensão, distribuídos pessoalmente pela autora aos servidores civis, como também com o apoio dos elos de recursos humanos das divisões administrativas e operacionais da organização em estudo.

4.5.1 Pré-teste e distribuição do instrumento

Na intenção de verificar a compreensão dos participantes quanto a interpretação e preenchimento dos questionários, foi previamente aplicado um teste com dez servidores da carreira de ciência e tecnologia, sendo um de nível superior, seis de nível médio e três de nível auxiliar.

Os dez servidores participaram voluntariamente do teste e não apresentaram dificuldades para o preenchimento dos questionários, porém, foi solicitado que a palavra “empresa” existente em algumas assertivas dos questionários de clima organizacional e satisfação no trabalho fosse substituída pela palavra “organização”, a fim de adequação à denominação comumente utilizada no ambiente de trabalho.

Após as adequações necessárias, os questionários de pesquisa de perfil sociodemográfico e profissional, de pesquisa do clima organizacional e de pesquisa de satisfação no trabalho foram entregues por meio de envelopes individualizados, precedidos por uma breve apresentação da proposta da pesquisa (Apêndice A), elaborado com o texto adaptado do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Anexo C), com a finalidade de proporcionar um melhor esclarecimento sobre a proposta da pesquisa, a concordância na participação voluntária, bem como sobre os questionários utilizados para preenchimento dos dados.

Entre os dias 29 de abril a 10 de maio de 2019, foram distribuídos 225 envelopes contendo os três questionários, acompanhados da apresentação da pesquisa, sendo solicitado aos participantes que efetivassem o preenchimento dos dados até 27 de maio de 2019. Ressalta-se que a escolha dos participantes foi realizada por acessibilidade, tendo em vista que foi dada a oportunidade de participação na pesquisa a toda a população existente, definindo apenas como tamanho da amostra o número mínimo de 143 participantes. Krauter (2006) lembra que a amostra por acessibilidade permite a seleção pela facilidade de acesso que se tem dos respondentes.

Durante o período de 28 a 31 de maio de 2019, foram recolhidos os 143 questionários preenchidos juntamente com os documentos de apresentação da pesquisa assinados pelos servidores civis participantes.

4.6 PROCEDIMENTO PARA A ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, finalizada em maio de 2019, iniciou-se a tabulação das informações referentes aos 143 questionários devidamente preenchidos. A tabulação foi realizada com o auxílio do software Excel, versão 2016, e os dados lançados em planilhas contendo colunas nomeadas com as seguintes informações dos participantes: gênero, faixa etária, nível do cargo, estado civil, chefia civil ou militar, local de trabalho, tipo de atividade e tempo na organização.

Além das informações referentes aos perfis sociodemográficos e profissionais, também foram tabulados os dados referentes a cada assertiva prevista nos questionários de pesquisa, referentes ao clima organizacional e a satisfação no trabalho, a fim de se obter um panorama do grau do clima e da satisfação de cada dimensão prevista no instrumento aplicado.

Com os dados tabulados, foram realizados os procedimentos:

1º - Identificação do perfil da amostra por meio da exposição do percentual de participantes divididos em: masculino e feminino, faixas etárias, cargo de nível superior, intermediário e auxiliar, chefia imediata civil e militar, tipo de atividade administrativa/burocrática e operacional/técnica e tempo de serviço na organização.

2º - Cálculo da média simples e desvio padrão de cada assertiva que compõe o questionário de pesquisa e para cada dimensão do clima organizacional e da satisfação no trabalho, considerando a totalidade dos participantes; e

3º - Comparação da média simples e desvio padrão por perfil sociodemográfico e profissional, dividindo a análise entre:

- Gênero: masculino e feminino;
- Faixa etária (em anos): 20 a 30, 31 a 40, 41 a 50, 51 a 60 e acima de 60 anos;
- Tipo cargo ocupado: superior, intermediário e auxiliar;
- Tipo de chefia imediata: civil e militar;
- Tipo de atividade exercida: administrativa/burocrática e técnica/operacional; e

- Tempo de serviço na organização (em anos): de 1 a 10, 11 a 20, 21 a 30, 31 a 40 e acima de 40 anos.

Destaca-se que os perfis selecionados visam identificar as percepções do ambiente e os sentimentos de satisfação no trabalho de maneira detalhada e direcionada, a fim de permitir uma análise mais completa e pontual dos dados coletados.

Ressalta-se, ainda, que os perfis relacionados ao nível do cargo ocupado e ao tipo de atividade exercida identifica aspectos voltados para as atividades exercidas e tarefas atribuídas para os servidores, permitindo a divulgação de fatores referentes às funcionalidades do cargo e da atividade que possam estar causando disfunções no ambiente de trabalho.

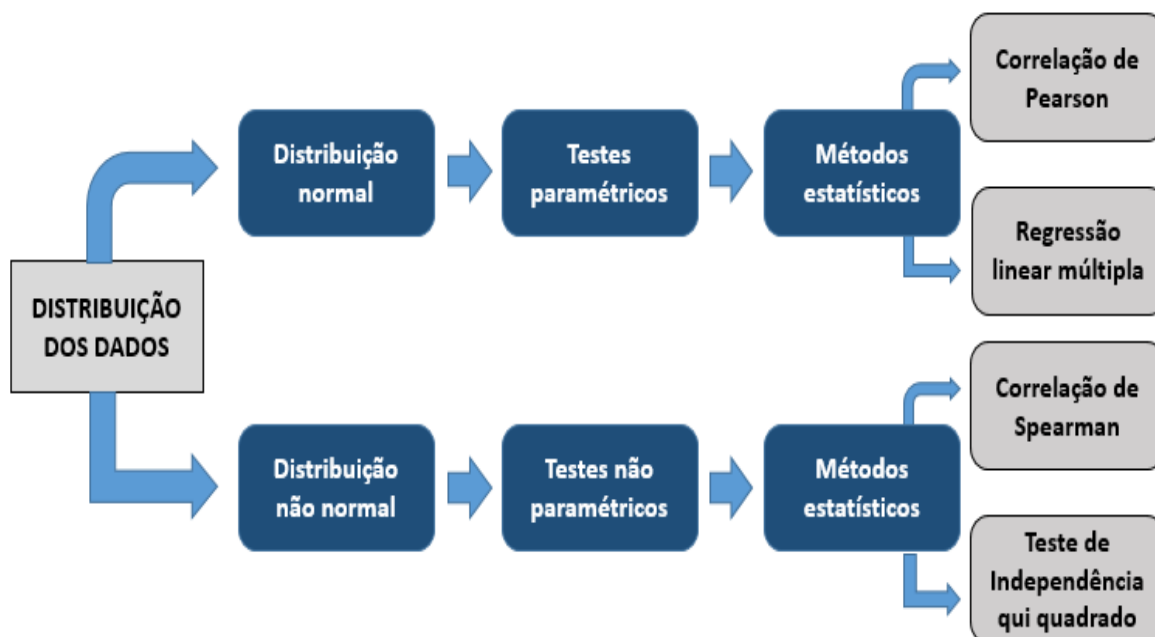
Os perfis relacionados ao tipo de chefia procuram demonstrar se há diferença entre chefes que são servidores civis daqueles que são militares, tendo em vista a organização ser composta por duas categorias profissionais com particularidades e características próprias.

No que diz respeito ao tempo da organização e faixa etária, nota-se uma real importância na identificação desses dados, visto que a organização em estudo é uma organização pública com políticas de estabilidade no serviço e que proporcionam a permanência de servidores por longos períodos e consequentemente com mais idade. Portanto, identificar tais aspectos pode contribuir para uma gestão de pessoas mais eficaz.

Finalizada a identificação do grau do clima organizacional e da satisfação no trabalho no âmbito geral e por perfil sociodemográfico e profissional, partiu-se para a análise dos dados por meio da estatística inferencial.

Para tanto, a fim de identificar quais métodos a serem utilizados para o alcance dos objetivos propostos, foi realizada a verificação da normalidade dos dados, sendo o método estatístico definido de acordo com o apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Definição dos métodos estatísticos.



Fonte: Elaborada pela autora com base em Martins (2008), Arciniegas-Alarcon; Dias (2009), Abbad; Torres (2002) e Larson; Farber (2010).

Ambos os métodos estatísticos definidos na Figura 6, com características paramétricas e não paramétricas, tornam-se necessários para o alcance dos objetivos propostos, tendo em vista que propõem a análise de relações de dependência/independência entre as dimensões estudadas do clima organizacional e da satisfação no trabalho. As aplicações e definições encontram-se pormenorizados nas subseções 5.3 – Estatística Inferencial.

Cabe destacar que na aplicação dos métodos estatísticos para a verificação das relações existentes entre as dimensões do clima organizacional e as dimensões da satisfação no trabalho considerou-se as dimensões da satisfação no trabalho como variáveis dependentes e as dimensões do clima organizacional como variáveis independentes.

Robbins, Judge e Sobral (2010), ao desenvolverem suas pesquisas sobre o comportamento, ressaltam que ao analisarem a satisfação no trabalho, a colocam como uma variável dependente básica do comportamento organizacional. Os autores explicam que as variáveis dependentes são fatores essenciais que se pretende prever e que são afetados por outros fatores, e a satisfação no trabalho se

justifica como uma variável dependente, pois tem relação clara com os fatores relacionados ao desempenho.

O clima organizacional foi considerado como uma variável independente ou preditora, tendo em vista que conforme explicam Santos *et al.* (2013) as percepções que os indivíduos possuem e que formam o clima organizacional podem influenciar diversas variáveis do comportamento, como também a satisfação no trabalho do indivíduo.

Para Santos (1999), o clima organizacional pode ser analisado como uma variável independente, a partir do momento em que se busca analisar a influência que a variável clima exerce no comportamento de outras variáveis. A autora ainda destaca que o clima representa um ajuste contínuo dentro da relação existente entre indivíduo-organização, ao passo que contribui para que variáveis organizacionais como tarefa, estrutura, pessoas e ambiente tenham uma relação de equilíbrio. Santos *et al.* (2013) explicam que as percepções que os indivíduos possuem e que formam o clima organizacional podem influenciar diversas variáveis do comportamento, como também a satisfação no trabalho do indivíduo.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a apresentação dos resultados obtidos por meio dos dados coletados e a promoção da discussão, esta seção inicia-se com a apresentação das informações referentes aos perfis sociodemográficos e profissional da população participante da pesquisa, no que se refere ao quantitativo de participantes por gênero (masculino e feminino), por faixa etária, por nível do cargo ocupado (superior, intermediário ou auxiliar), por tipo de chefia imediata (civil ou militar), pelo tipo de atividade exercida (burocráticas e administrativas ou operacionais e técnicas) e por o tempo de serviço na organização. Ressalta-se, contudo, que as informações sobre o local de trabalho não serão detalhadas, tendo em vista que 34,5% dos respondentes não preencheram esta informação no questionário de pesquisa, demonstrando uma possível forma de resguardar o anonimato na participação da pesquisa.

Posteriormente, segue a identificação do grau do clima organizacional, destacando as dimensões do clima e suas relações com os perfis dos participantes, bem como do grau de satisfação no trabalho da organização e suas comparações por gênero, faixa etária, nível do cargo ocupado, tipo de chefia, tipo de atividade, tempo na organização.

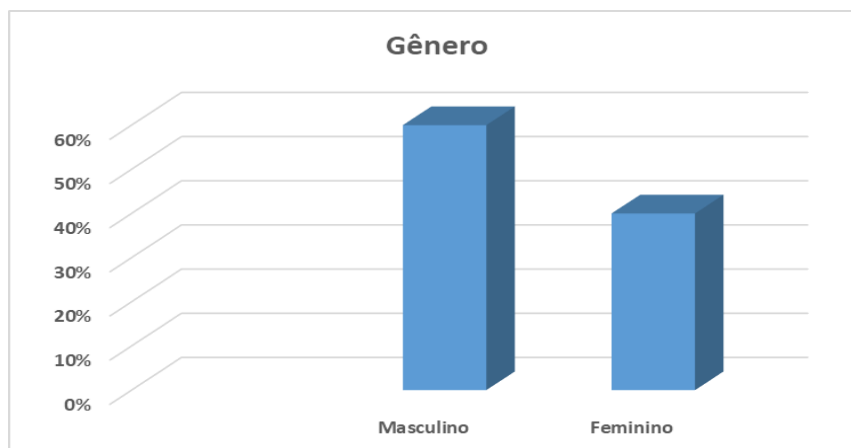
5.1 PERFIL DA AMOSTRA

Os dados quantitativos referentes ao perfil da população pesquisada estão representados em figuras, ressaltando que a população total da organização em estudo à época da coleta dos dados correspondia a 225 servidores civis da carreira de ciência e tecnologia.

A amostra populacional definida nesta pesquisa foi atingida tendo em vista a devolução de 143 questionários preenchidos, resultando em um percentual de 63,55% de participantes da pesquisa em relação à população total. A apresentação gráfica dos dados buscou proporcionar uma visão mais dinâmica dos resultados, a fim de permitir comparações pontuais referentes à população pesquisada.

5.1.1 Gênero

Figura 7 – Distribuição da amostra por gênero.



Fonte: Questionários de pesquisa (2019).

Conforme apontado pela Figura 7 há uma predominância de homens na participação da pesquisa, compreendendo a 60% dos respondentes, sendo 40% de participantes mulheres. Os valores podem ser justificados tendo em vista que aproximadamente 75% do efetivo total de ciência e tecnologia da organização em estudo refere-se ao gênero masculino.

5.1.2 Faixa etária

Figura 8 - Distribuição da amostra por faixa etária.



Fonte: Questionários de pesquisa (2019).

Quanto à faixa etária, nota-se que a maioria dos participantes estão na faixa etária de 51 a 60 anos de idade correspondendo a 48% dos respondentes, seguido em 26% os participantes da faixa etária de 41 a 50 anos, 13% faixa etária de 31 a 40 anos e apenas 7% de participantes da faixa etária de 20 a 30 anos e 6% acima de 60 anos.

Esses dados apontam um envelhecimento dos servidores da carreira de ciência e tecnologia pertencentes à organização em estudo, para tanto, destacam-se os estudos de Gomide (2014) referente aos servidores públicos do poder executivo federal e a sua relação de permanência no serviço ativo após a concessão do abono de permanência, o qual representa um benefício financeiro concedido àqueles servidores que já possuem os requisitos para a aposentadoria, mas optam por permanecer em atividade. A autora constatou que em 2014 o serviço público federal possuía um efetivo de 40% de servidores com idade acima de 50 anos, e ressaltaram que de acordo com fontes do SIAPE, em 2011 a força de trabalho de servidores com abono de permanência já correspondia um percentual de 20% do total de servidores públicos do executivo federal, com tendência a aumentar anualmente.

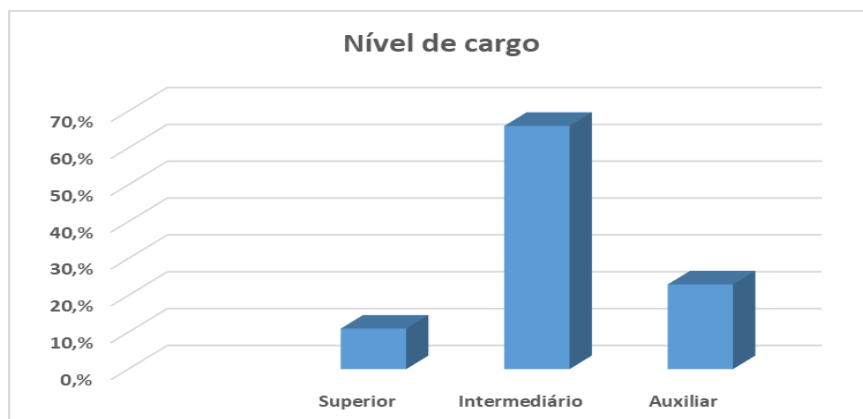
Além do mais, a carência de abertura de novos concursos públicos para a área de ciência e tecnologia pode também influenciar no baixo percentual de participantes da pesquisa nas faixas etárias de 20 a 40 anos. Gomide (2014, p.7) esclarece:

A lógica de contratação de novos servidores públicos também torna a recomposição da força de trabalho num processo lento, que envolve desde a análise da viabilidade econômica de novos servidores, passando por desenvolver todo um processo seletivo por meio de concurso público, e que depois necessita ainda de autorização para os novos servidores serem nomeados.

Para Gomide (2014), outro ponto que justificaria o envelhecimento dos servidores está no aumento da expectativa de vida da população brasileira, que em 2030 teria a expectativa de vida ao nascer próxima de 80 anos de idade.

5.1.3 Nível do cargo ocupado

Figura 9 – Distribuição da amostra por nível do cargo ocupado.

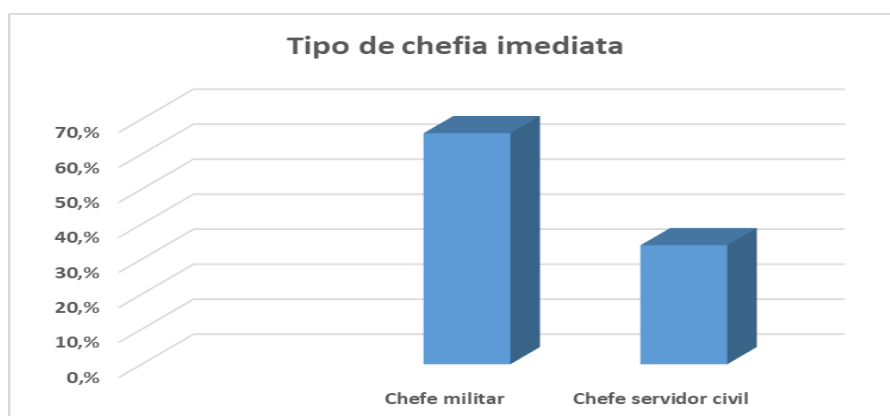


Fonte: Questionários de pesquisa (2019).

A amostra demonstrou que 11% dos participantes ocupam cargos de nível superior, correspondentes aos cargos de analista em ciência e tecnologia e tecnologista. Contudo, a maioria da população amostral está representada pelos servidores de nível intermediário, referentes aos ocupantes dos cargos de assistentes e os técnicos, com um percentual de 66% dos respondentes. Os 23% restantes correspondem aos servidores de nível auxiliar, referindo-se aos servidores que ocupam os cargos de auxiliar-técnico e auxiliar.

5.1.4 Tipo da Chefia imediata - servidor civil ou militar

Figura 10 – Distribuição da amostra por tipo da chefia imediata.



Fonte: Questionários de pesquisa (2019).

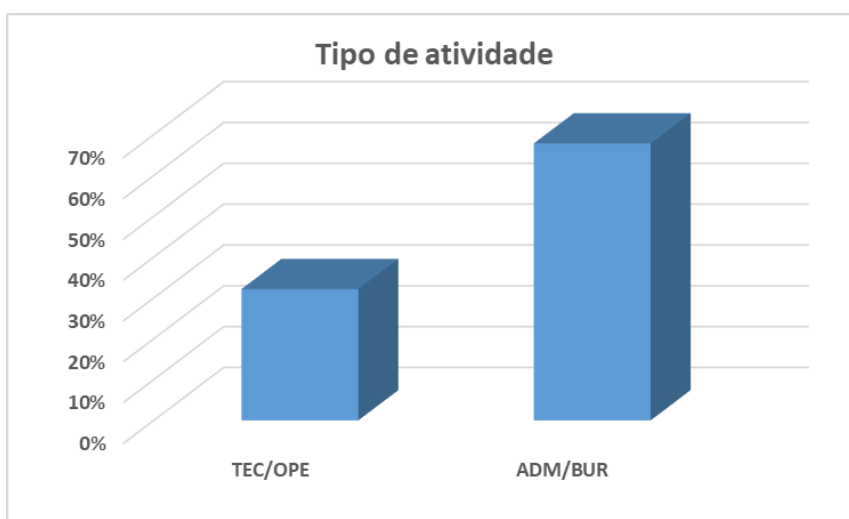
Nas organizações militares que possuem o efetivo de pessoal composto por servidores civis e por militares há a possibilidade de que as chefias descritas em regimentos internos da organização sejam assumidas tanto por servidores civis quanto por militares. Contudo, ressalta-se que os cargos de chefia são assumidos por militares do posto de oficial e por servidores civis dos cargos de analista, tecnologista ou pesquisador, correspondentes aos cargos de nível superior.

A amostra, portanto, apresenta que 66% dos servidores respondentes possuem como chefes imediatos militares, enquanto 34% são subordinados diretos de servidores civis. Cabe destacar, que este estudo considera como chefia imediata o superior direto ao qual o servidor se reporta em suas atividades funcionais, conforme previsto em regulamento interno próprio da organização.

Os resultados apresentados podem ser justificados tendo em vista que conforme Figura 5, o número de oficiais supera em 206,5% o número de servidores civis de nível superior da carreira de ciência e tecnologia pertencentes à organização.

5.1.5 Tipo de atividade exercida

Figura 11 – Distribuição da amostra por tipo de atividade exercida.



Fonte: Questionários de pesquisa (2019).

A Figura 11 apresenta que 32% dos respondentes desenvolvem em sua rotina diária atividades técnicas e operacionais, enquanto 68% exercem funções administrativas e burocráticas.

Como exemplo de atividades administrativas e burocráticas encontram-se as funções desenvolvidas nas áreas de recursos humanos, finanças, administração orçamentária, planejamento, secretarias entre outras. As atividades técnicas e operacionais englobam as funções exercidas nas áreas de tecnologia da informação, infraestrutura, subsistência e correlatas.

5.1.6 Tempo de serviço na Organização

Figura 12 – Distribuição da amostra por tempo de serviço na Organização.



Fonte: Questionários de pesquisa (2019).

Quanto ao tempo de serviço que os servidores possuem na organização em estudo, nota-se que 36% dos participantes possuem de 31 a 40 anos de tempo de serviço, não ficando muito distante dos servidores com até 10 anos de serviço, que representam 29%, seguido de 24% com tempo de serviço de 21 a 30 anos, 7% e 4% de participantes com 11 a 20 anos e acima de 40 anos de serviço, respectivamente.

Destaca-se diante desses resultados que a proporção de servidores com mais tempo de serviço e menos tempo de serviço não está diretamente relacionada à

faixa etária, tendo em vista que conforme já apresentado 49% dos servidores participantes encontram-se na faixa etária de 41 a 50 anos e apenas 7% na faixa etária de 20 a 30 anos, podendo ser reflexo de servidores que ingressaram tardiamente no serviço público ou que foram recentemente removidos para a organização em estudo.

5.2 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS

A apresentação dos dados tem por objetivo permitir uma análise geral dos valores encontrados nos instrumentos de pesquisa, bem como realizar a associação desses valores com as interpretações propostas por Siqueira (2008) e Martins (2008).

Assim, as seções seguintes apresentam a análise estatística dos dados coletados mediante o cálculo da média simples e desvio padrão dos valores encontrados nos questionários de pesquisa, por meio da apresentação dos resultados divididos por dimensão do clima organizacional e da satisfação no trabalho, como ainda a análise comparativa dos resultados definidos por perfil sociodemográfico e profissional somado a comentários expostos qualitativamente.

O coeficiente Alfa de Cronbach (α) foi calculado por meio da utilização do software SPSS. Para as dimensões constantes no questionário do clima organizacional foram encontrados os valores de $\alpha = 0,96$ para o “apoio da chefia e da organização”, $\alpha = 0,95$ para “recompensa”, $\alpha = 0,92$ para “conforto físico”, $\alpha = 0,88$ para “controle e pressão” e $\alpha = 0,89$ para “coesão entre colegas”.

Para as dimensões da satisfação no trabalho os valores foram de $\alpha = 0,83$ para a satisfação com colegas, $\alpha = 0,90$ para a satisfação com o salário, $\alpha = 0,89$ para a satisfação com chefia, $\alpha = 0,85$ para satisfação com a natureza do trabalho e $\alpha = 0,87$ para a satisfação com promoção.

Estes resultados indicam que as escalas possuem uma consistência interna satisfatória, ou seja, está medindo o que se propôs a medir.

No decorrer das apresentações dos resultados dispostos em tabelas e figuras foram utilizadas as abreviações que representam cada dimensão do clima Organizacional e da satisfação no trabalho conforme discriminado a seguir:

Dimensões do Clima Organizacional da escala de Martins (2008):

- **D1** – apoio da chefia e da organização;
- **D2** – recompensa;
- **D3** – Conforto físico;
- **D4** – Controle e pressão; e
- **D5** – Coesão entre colegas.

Dimensões da Satisfação no trabalho da escala de Siqueira (2008):

- **D1** – satisfação com os colegas;
- **D2** – satisfação com o salário;
- **D3** – satisfação com a chefia;
- **D4** – satisfação com a natureza do trabalho; e
- **D5** – satisfação com promoção.

5.2.1 Clima Organizacional por dimensão

A análise e interpretação dos dados coletados foram realizadas conforme Martins (2008). Para tanto, quanto maior for a média fatorial, melhor será considerado o clima organizacional. Valores maiores que 4 representam um bom clima organizacional, enquanto valores menores que 2,9 tendem a demonstrar um clima ruim.

Ressalta-se que para a dimensão 4 - *Controle e Pressão* a interpretação dos resultados segue a análise inversa dos valores, ou seja, quanto maiores forem as médias significa que há um clima organizacional ruim, com isto, valores acima de 4 revelam um clima ruim, enquanto valores abaixo de 2,9 representam um bom clima, pois demonstra que há pouco controle e pressão na organização pesquisada.

A fim de promover uma análise mais completa da organização em estudo, os resultados encontrados foram divididos por dimensão do clima organizacional, com a

apresentação das assertivas que compõem cada dimensão no questionário de pesquisa, bem como os valores relacionados à média, ao desvio padrão e a variância.

A Tabela 1 contém os resultados referentes a primeira dimensão analisada do clima organizacional relacionada ao *Apoio da chefia e da Organização*. Quanto a este quesito, nota-se que a média global foi de 3,43 que representa um clima organizacional mediano. O desvio padrão e a variância de 0,28 e 0,08, respectivamente, demonstram que não houve dispersão nos valores respondidos.

Tabela 1 – Apoio da chefia e da organização.

Item	Questionamento	Média	Desvio Padrão	Variância	Índice de Precisão
01	Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	3,35	1,07	1,14	
02	Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo	3,71	0,87	0,76	
03	O funcionário recebe orientação do supervisor (chefe) para executar suas tarefas	3,58	0,97	0,94	
04	As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe	3,12	1,09	1,19	
05	Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	3,66	0,99	0,97	
06	O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	3,63	0,95	0,91	
07	As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	3,40	1,06	1,13	
08	As mudanças nesta organização são informadas aos funcionários.	3,20	1,10	1,22	
09	Nesta organização, as dúvidas são esclarecidas.	3,18	1,06	1,12	
10	Aqui, existe planejamento das tarefas.	3,15	1,14	1,31	
11	O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	3,79	0,88	0,79	
12	As mudanças nesta organização são planejadas.	2,99	1,11	1,24	
13	As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela organização.	3,32	0,94	0,88	
14	Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	3,49	0,91	0,83	
15	O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	3,55	0,92	0,85	

“continua”

16	Nesta organização, os funcionários têm participação nas mudanças.	2,81	1,05	1,11
17	O chefe tem respeito pelo funcionário.	3,94	0,76	0,58
18	O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	3,57	0,92	0,85
19	Nesta organização, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	3,72	0,91	0,82
20	A organização aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas	3,41	0,92	0,85
21	O diálogo é utilizado para resolver os problemas da organização.	3,45	0,97	0,95
	Apoio da chefia e da organização	3,43	0,28	0,08

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Considerando os itens do questionário de pesquisa que obtiveram destaques positivos, verifica-se que os relacionados ao “respeito, apoio e ajuda da chefia” obtiveram médias de 3,94; 3,79 e 3,72, respectivamente. Por outro lado, nos destaques negativos estão as assertivas correspondentes ao “planejamento e participação nas mudanças”, bem como à “orientação da chefia até o término de uma tarefa” com médias de 2,81; 2,99 e 3,12.

Os estudos de Correa (2018) sobre o clima organizacional em uma Instituição pública de ensino tecnológico apresentaram uma média fatorial de 3,92 referente à dimensão relacionada ao apoio da chefia e da organização, e a assertiva relacionada ao respeito do superior pelos servidores obteve média de 4,2.

Talarico e Da Silva (2018) ao realizarem seus estudos sobre o clima organizacional de uma indústria frigorífica de Mato Grosso do Sul identificaram na dimensão relacionada ao apoio da chefia e da organização uma média de 3,87 e concluíram que por estar mais próximo ao valor 4, indicam uma tendência de que tanto a organização quanto a chefia proporcionam um bom suporte aos seus colaboradores na execução de suas tarefas. Contudo, os autores identificaram que as assertivas que apresentaram maiores médias estão relacionadas ao apoio, respeito e suporte da chefia, enquanto as de menores médias relacionam-se às “mudanças planejadas”, “orientação até o final pela chefia” e “planejamento das tarefas”, demonstrando um comportamento semelhante aos resultados da Tabela 1 deste estudo.

Os resultados encontrados na dimensão “recompensa” estão dispostos na Tabela 2.

Tabela 2 – Recompensa.

Item	Questionamento	Média	Desvio Padrão	Variância	Índice de Precisão
22	Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	3,43	0,92	0,85	
23	Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	3,50	0,92	0,84	
24	Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	2,86	1,10	1,22	
25	O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	2,37	1,19	1,42	
26	Nesta organização, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	2,80	1,14	1,31	
27	Esta organização se preocupa com a saúde de seus funcionários.	3,03	1,13	1,27	
28	Esta organização valoriza o esforço dos funcionários.	2,99	1,00	1,01	
29	As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	2,83	0,99	0,99	
30	O trabalho bem feito é recompensado.	2,76	1,05	1,11	
31	O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	2,24	1,15	1,31	
32	A produtividade do funcionário tem influência no seu salário.	2,22	1,13	1,27	
33	A qualidade do trabalho tem influência no salário do funcionário.	2,28	1,15	1,32	
34	Para premiar o funcionário, esta organização considera a qualidade do que ele produz.	2,59	1,16	1,36	
	Recompensa	2,76	0,42	0,18	0,95

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Ao analisar a Tabela 2, a dimensão 2 da escala do clima organizacional de Martins (2008) referente à recompensa apresenta uma média global de 2,76, indicando uma percepção ruim desta variável do clima organizacional. O desvio padrão e a variância demonstram homogeneidade nos valores respondidos.

Nota-se, ainda, que dos itens respondidos, os questionamentos “produtividade do funcionário tem influência no seu salário” e “o salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas” apresentam médias de 2,22 e

2,28, respectivamente, colaborando para o alcance de um resultado negativo do clima organizacional. As assertivas que corresponderam a uma média um pouco melhor foram àquelas relacionados à “valorização da chefia” e à “realização das tarefas com satisfação”, porém, seus valores não foram suficientes para proporcionar o alcance de uma média fatorial global positiva da dimensão do clima relacionada à recompensa. Nota-se que as recompensas não financeiras, ou seja, aquelas que não estão relacionadas diretamente com o valor da remuneração recebida e o trabalho realizado, apresentaram médias um pouco maiores. Destaca-se, neste ponto, que é comum a premiação e reconhecimento aos servidores e militares por bons serviços prestados, com entregas de medalhas em cerimônias formais realizadas dentro da organização a que pertença o homenageado.

Duarte e Duarte (2015) aplicaram a pesquisa do clima organizacional em uma secretaria de saúde do Ceará e concluíram que a dimensão “recompensa” foi a que obteve a menor média, com o valor de 2,8. No que se referem às Instituições privadas, Piovezan et. al. (2011) avaliaram o clima em três lojas de varejo dos ramos de cosméticos e perfumaria de Marialva, Mandaguari e Paiçandu e identificaram que 65,2% das respostas referentes à recompensa ficaram entre médias de 2,9 e 4, proporcionando uma média final de 3,04, o que reflete em um clima organizacional neutro quando analisada a percepção dos funcionários quanto a aspectos de recompensas no ambiente de trabalho, porém mais próxima à uma percepção ruim do clima organizacional.

No que se refere à dimensão 3 da escala do clima organizacional, relacionada às condições físicas do ambiente de trabalho, a média global foi de 3,21, com desvio padrão de 0,25 e variância de 0,06, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Conforto físico.

Item	Questionamento	Média	Desvio Padrão	Variância	Índice de Precisão
35	Os funcionários desta organização têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	2,85	1,14	1,30	
36	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	3,15	1,14	1,30	
37	Nesta organização, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	2,90	1,11	1,22	“continua”

38	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	3,42	1,06	1,12
39	O ambiente físico de trabalho é agradável.	3,49	0,96	0,93
40	Nesta organização, o local de trabalho é arejado.	3,64	1,00	0,99
41	Nesta organização, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	3,08	0,96	0,92
42	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	3,27	1,07	1,15
43	Esta organização demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	3,03	1,03	1,07
44	O setor de trabalho é limpo.	3,43	0,95	0,91
45	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do funcionário no trabalho	3,15	0,92	0,86
46	Nesta organização, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	2,96	0,94	0,88
47	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	3,38	0,93	0,87
	Conforto físico	3,21	0,25	0,06
				0,92

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Verifica-se que as percepções dos servidores quanto às condições no trabalho resultaram em uma avaliação mediana, com os maiores indicadores relacionados ao questionamento sobre o “ambiente físico ser arejado”, com média de 3,64 e o menor indicador relacionado à “existência de equipamento necessários para realizar o trabalho” com média de 2,85.

Nota-se que a da dimensão foi de 3,21 demonstrando que os servidores possuem uma percepção neutra e indiferente quando questionados sobre aspectos relacionados às condições físicas do ambiente de trabalho.

Villarouco e Andreto (2008) ressaltam que o ambiente pode agir como estimulante de comportamentos que existem intrinsecamente na mente do funcionário, induzindo ou inibindo determinada atitude no ambiente de trabalho as quais afetam a qualidade da produção. Neste sentido, torna-se de fundamental importância analisar e identificar a percepção dos servidores sobre as condições do ambiente de trabalho como fonte de gestão de melhorias para a Organização.

A Tabela 4 consolida os resultados referentes a dimensão 4 da escala do clima organizacional. Cabe ressaltar, que para a análise desta dimensão, quanto maior o valor da média, pior está a percepção do servidor aos aspectos referentes ao controle e pressão exercidos pela organização, e vice e versa.

Tabela 4 – Controle e pressão.

Item	Questionamento	Média	Desvio Padrão	Variância	Índice de Precisão
48	Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	2,62	0,97	0,94	
49	Nesta organização, tudo é controlado.	2,75	0,96	0,93	
50	Esta organização exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	3,39	0,89	0,79	
51	A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta organização.	3,22	1,10	1,20	
52	Aqui, o chefe usa as regras da organização para punir os funcionários.	2,78	0,97	0,95	
53	Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	3,13	1,01	1,02	
54	Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	2,24	0,81	0,66	
55	Nesta organização, nada é feito sem a autorização do chefe.	3,24	1,03	1,06	
56	Nesta organização existe uma fiscalização permanente do chefe.	3,06	0,99	0,99	
	Controle e pressão	2,94	0,37	0,13	0,88

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Nota-se que a média global atingiu o valor de 2,94, o que demonstra que os servidores possuem uma boa percepção dos aspectos relativos à controle e pressão no ambiente de trabalho, entendendo não haver rígidos meios de controle, fiscalização e de pressão por parte dos seus superiores e como política geral da organização. Verifica-se que não houve nenhuma disparidade significativa nas respostas, mantendo uma consistência para um clima organizacional positivo.

Correa (2018), ao realizar seus estudos do clima com gestores públicos de um Instituto de ensino tecnológico observou que embora a média geral da dimensão controle e pressão fosse de 2,74, o que indica um bom clima, o item que obteve a maioria de valores iguais a 3 foi a assertiva “Aqui o superior chefe usa as normas da instituição para punir os servidores”, levando a autora a cogitar a possibilidade de

existir algum receio por parte dos participantes em responder questões que levem a pensamentos punitivos dentro do ambiente de trabalho.

Por fim, a Tabela 5 conclui a apresentação dos dados coletados para a análise do clima organizacional da organização militar em estudo, com valores atribuídos à dimensão 5 “coesão entre colegas”.

Tabela 5 – Coesão entre colegas.

Item	Questionamento	Média	Desvio Padrão	Variância	Índice de Precisão
57	As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	3,87	0,77	0,59	
58	O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	3,75	0,77	0,60	
59	Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	3,94	0,73	0,54	
60	Aqui nesta organização, existe cooperação entre os colegas.	3,80	0,77	0,60	
61	Nesta organização, os funcionários recebem bem um novo colega.	3,99	0,71	0,51	
62	Existe integração entre colegas e funcionários nesta organização.	3,80	0,87	0,76	
63	Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas	3,55	1,01	1,02	
	<i>Coesão entre colegas</i>	3,81	0,14	0,02	0,89

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Verifica-se a média global de valor 3,81, inclinando-se a um bom clima organizacional. Quanto às assertivas de pesquisa, somente o questionamento “Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas” apresentou uma média menor, com valor de 3,55. Porém, não houve indicadores negativos nas respostas dos participantes, demonstrando que quanto a este aspecto sobre coesão entre os colegas no ambiente de trabalho, os servidores possuem uma boa percepção do relacionamento existente com seus pares.

5.2.2 Clima organizacional por perfil da amostra

A fim de atender aos objetivos específicos definidos nesta pesquisa, as Tabelas 6, 7 e 8 apresentam as médias das dimensões segregadas por gênero masculino e feminino, pelos cargos ocupados de nível superior, intermediário e auxiliar, pelo tipo de chefia, se civil ou militar, pelo tipo de atividade exercida, sendo administrativas/burocráticas ou operacionais/técnicas, por faixa etária e por tempo de serviço na organização, possibilitando a análise comparativa dos perfis sociodemográficos e profissionais

Ressalta-se que demonstrar as percepções dos servidores discriminadas por perfis sociodemográficos e profissionais possibilita que os dados coletados sejam apresentados e analisados de maneira completa, como também permite a identificação de possíveis relações existentes entre os resultados encontrados no desenvolvimento deste estudo.

Tabela 6 - Clima organizacional por gênero, cargo e chefia.

Perfil	D1		D2		D3		D4		D5	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Gênero										
Masculino	3,55	0,76	2,91	0,93	3,34	0,72	3,07	0,64	3,84	0,60
Feminino	3,25	0,59	2,55	0,69	3,03	0,66	2,74	0,68	3,78	0,61
Cargo Ocupado										
Superior	3,02	0,65	2,23	0,67	2,93	0,68	2,72	0,77	3,61	0,75
Intermediário	3,43	0,70	2,76	0,83	3,21	0,69	2,99	0,66	3,86	0,56
Auxiliar	3,63	0,69	3,02	0,84	3,35	0,78	2,89	0,68	3,78	0,64
Chefia										
Civil	3,28	0,63	2,67	0,73	3,08	0,68	2,84	0,57	3,72	0,50
Militar	3,50	0,74	2,81	0,89	3,28	0,73	2,99	0,72	3,86	0,64
Atividade										
Burocrática/ Adm	3,29	0,64	2,58	0,76	3,12	0,70	2,92	0,68	3,78	0,58
Técnica/ Operacional	3,73	0,76	3,14	0,88	3,41	0,72	2,98	0,67	3,89	0,64

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Legenda: **D1** – apoio da chefia e da organização; **D2** – recompensa; **D3** – Conforto físico; **D4** – Controle e pressão; e **D5** – Coesão entre colegas.

Por meio dos dados apresentados na Tabela 6 nota-se que o gênero masculino apresentou médias um pouco maiores nas dimensões 1, 3 e 5, porém sem muita significância na diferença dos valores apresentados pelas mulheres.

Destaca-se, contudo, que para a dimensão 2 relacionada à recompensa, a média fatorial dos respondentes homens está mais próxima ao valor 3, com tendência a uma percepção indiferente desta variável do clima organizacional. Por outro lado, o gênero feminino apresentou média de 2,55 indicando uma percepção mais negativa da dimensão recompensa.

Quanto ao cargo ocupado, verifica-se que os servidores de nível superior apresentaram as piores avaliações das dimensões estudadas, com destaque para a dimensão relacionada a recompensa.

Ao verificar, ainda, o clima organizacional dividindo servidores com chefias imediatas civis de chefias imediatas militares, constatou-se que não houve diferença significativa de valores entre as chefias estudadas, demonstrando que este não é um fator que causa influências nas percepções das dimensões do clima que estão sendo analisadas.

Por fim, no que se refere ao tipo de atividade exercida pelos servidores não houve grandes variações nos valores dos resultados encontrados, exceto na dimensão 2, a qual demonstra que servidores que desempenham atividades administrativas e burocráticas obtiveram uma média de 2,58 indicando uma percepção negativa desta dimensão, e conseqüentemente proporcionam a criação de um clima organizacional ruim. Os servidores das atividades mais técnicas e operacionais apresentaram um estado de indiferença quanto à dimensão recompensa, com média de 3,14.

A Tabela 7 expõe dos resultados dos dados coletados, permitindo a comparação das percepções das dimensões que compõem o clima organizacional por faixa etária dos respondentes.

Tabela 7 - Clima organizacional por faixa etária.

Faixa etária (anos)	D1		D2		D3		D4		D5	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
20 a 30	3,40	0,61	2,48	0,49	3,04	0,72	2,81	0,46	3,96	0,45
31 a 40	2,96	0,64	2,29	0,45	2,79	0,63	2,56	0,65	3,30	0,69
41 a 50	3,35	0,68	2,63	0,92	3,00	0,72	2,70	0,65	3,71	0,60
51 a 60	3,56	0,67	2,89	0,82	3,42	0,64	3,11	0,61	3,96	0,51
Acima de 60	3,79	0,98	3,71	0,78	3,57	0,86	3,63	0,72	4,00	0,67

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Legenda: **D1** – apoio da chefia e da organização; **D2** – recompensa; **D3** – Conforto físico; **D4** – Controle e pressão; e **D5** – Coesão entre colegas.

Neste sentido, ao iniciar a análise da dimensão 1 “apoio da chefia e da organização” nota-se que a menor média corresponde aos servidores da 31 a 40 anos de idade, e a maior média refere-se aos servidores acima de 60 anos. A dimensão 2 “recompensa” que apresentou a menor média global do clima organizacional, quando analisada por faixa etária demonstra que apenas para os servidores acima de 60 anos a média foi acima de 3. Ao verificar os resultados da dimensão 3, nota-se que os servidores entre 31 e 40 anos obtiveram médias menores que 3, permitindo concluir que estes servidores possuem uma percepção negativa dos quesitos relacionados às condições no trabalho.

A dimensão 4 sobre “controle e pressão” apresentou resultados positivos e neutros dentre as faixas etárias analisadas, corroborando para a média global de 2,94 que corresponde a um clima organizacional positivo.

Finalmente, ao verificar os resultados da dimensão 5 “coesão entre colegas” nota-se uma predominância de valores próximos a 4, o que leva a um bom clima organizacional, com destaque aos servidores entre 31 e 40 anos que apresentaram média de 3,30 relatando uma indiferença quando questionados sobre fatores que envolvem o relacionamento entre os colegas.

A Tabela 8 completa as informações referentes ao clima da organização em estudo com a apresentação da divisão das percepções que os servidores civis possuem de cada uma das dimensões que compõem a escala do clima organizacional de Martins (2008).

Tabela 8 - Clima organizacional por tempo de organização.

Tempo na Org. (anos)	D1		D2		D3		D4		D5	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
1 a 10	3,13	0,70	2,38	0,69	2,92	0,64	2,61	0,63	3,65	0,68
11 a 20	3,34	0,47	2,64	0,51	3,49	0,56	3,30	0,62	3,90	0,38
21 a 30	3,27	0,54	2,60	0,63	3,08	0,71	2,75	0,56	3,67	0,47
31 a 40	3,71	0,69	3,10	0,92	3,41	0,67	3,17	0,63	3,96	0,56
Acima de 40	4,11	0,85	3,55	0,99	3,80	0,87	3,63	0,6	4,20	0,79

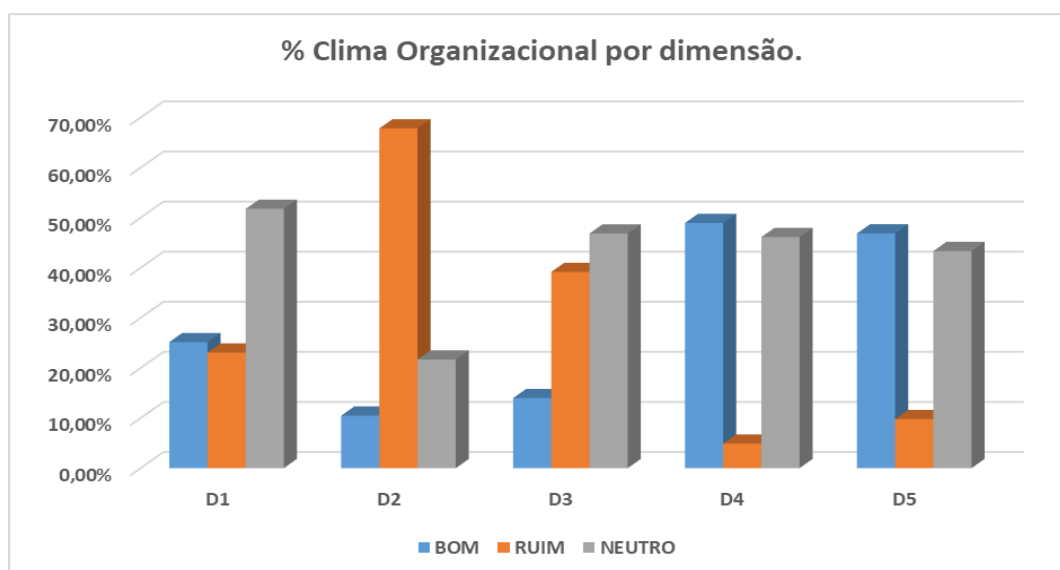
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Legenda: **D1** – apoio da chefia e da organização; **D2** – recompensa; **D3** – Conforto físico; **D4** – Controle e pressão; e **D5** – Coesão entre colegas.

Percebe-se que os servidores que possuem mais de 40 anos de tempo de serviço na organização apresentaram as maiores médias nas cinco dimensões, ressaltando que para a dimensão 4 “controle e pressão”, a interpretação dos resultados é realizada de forma inversa, portanto, com média de 3,63 demonstraram que percebem haver um maior controle e pressão da organização, quando comparados aos demais servidores com menos tempo de serviço. Por outro lado, os servidores com até 10 anos de serviço apresentaram as menores médias relacionadas as cinco dimensões, com destaque para a dimensão 2 “recompensa” na qual a média foi de apenas 2,38, inclinando-se a uma percepção negativa dos aspectos relacionados às recompensas vinculadas ao trabalho.

A Figura 13 apresenta o percentual de servidores civis que possuem uma percepção boa, ruim ou uma percepção neutra do ambiente de trabalho conforme análise das dimensões pesquisadas pela Escala do clima organizacional

Figura 13 – Percentual do nível do clima organizacional por dimensão.



Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa (2019).

Legenda: **D1** – apoio da chefia e da organização; **D2** – recompensa; **D3** – Conforto físico; **D4** – Controle e pressão; e **D5** – Coesão entre colegas.

Nota-se, portanto, que a dimensão do clima organizacional que apresentou o maior percentual de um bom clima foi a referente à coesão entre colegas com 46,86% como também foi a dimensão com o menor número de participantes que a consideraram como uma percepção ruim do ambiente, com um percentual de apenas 9,79% dos participantes. Souza e Garcia (2011) desenvolveram uma pesquisa com a aplicação da escala do clima organizacional de Martins (2008) em funcionários de uma rede de farmácias do interior de Minas Gerais e identificaram que somente a coesão entre colegas foi a dimensão que mais se evidenciou com um bom clima organizacional.

Ao analisar a dimensão que apresentou o maior percentual de avaliações abaixo de 2,9 na escala de Likert, encontra-se a dimensão recompensa com 67,83% dos participantes com respostas classificadas como um clima ruim. Bonfim et. al. (2010) também identificaram em suas pesquisas sobre o clima organizacional pela percepção de servidores públicos de prefeituras do Estado do Paraná que a dimensão recompensa foi a que apresentou a menor média na avaliação dos participantes. Outro resultado semelhante foi encontrado na pesquisa de Barros e Barbosa (2016) que aplicaram a ECO em servidores de uma Universidade Pública

de Alagoas e identificaram que a dimensão recompensa apresentou a maioria das notas abaixo de 2,9 concluindo para um clima ruim.

Verifica-se também que as dimensões que apontaram uma neutralidade maior nas respostas dos participantes foram as dimensões relacionadas com o apoio da chefia e da organização (51,77%) e o conforto físico (46,85%). Contudo, sendo o clima organizacional um reflexo da percepção do ambiente de trabalho por aqueles que se encontram neste ambiente desenvolvendo suas funções, a neutralidade nas respostas pode indicar uma acomodação e aceitação por parte dos servidores e que pode influenciar na falta de melhoria no desempenho das funções devido a uma percepção de indiferença aos aspectos do ambiente de trabalho.

5.2.3 Clima Organizacional geral da organização em estudo

Após a apresentação dos níveis do clima organizacional discriminados por dimensão e por perfis dos participantes a Tabela 9 apresenta uma visão geral dos resultados encontrados.

O clima organizacional geral da organização obteve um escore médio de 3,26, o que indica um clima mediano. Observa-se, porém, que dentro das comparações dos perfis propostos, os servidores de nível superior, os de faixa etária de 31 a 40 anos e ainda aqueles com o tempo de serviço na organização de até 10 anos apresentaram as médias menores que 3 o que indica um clima organizacional ruim na percepção destes servidores. Por outro lado, as categorias que apresentaram valores mais próximos da média 4 foram os servidores com idade acima de 60 anos e com mais de 40 anos de tempo de serviço na organização.

Ressalta-se a importância de tais resultados por perfil profissional. Este permitiu constatar que mesmo entre os servidores com maiores salários, como o caso dos servidores de nível superior, as percepções do ambiente foram baixas. Permitiu ainda a identificação de que servidores com menos tempo de organização possuem percepções piores do ambiente quando comparados a servidores com mais tempo de serviço. Tais aspectos são critérios de análises e destaques para os gestores da organização.

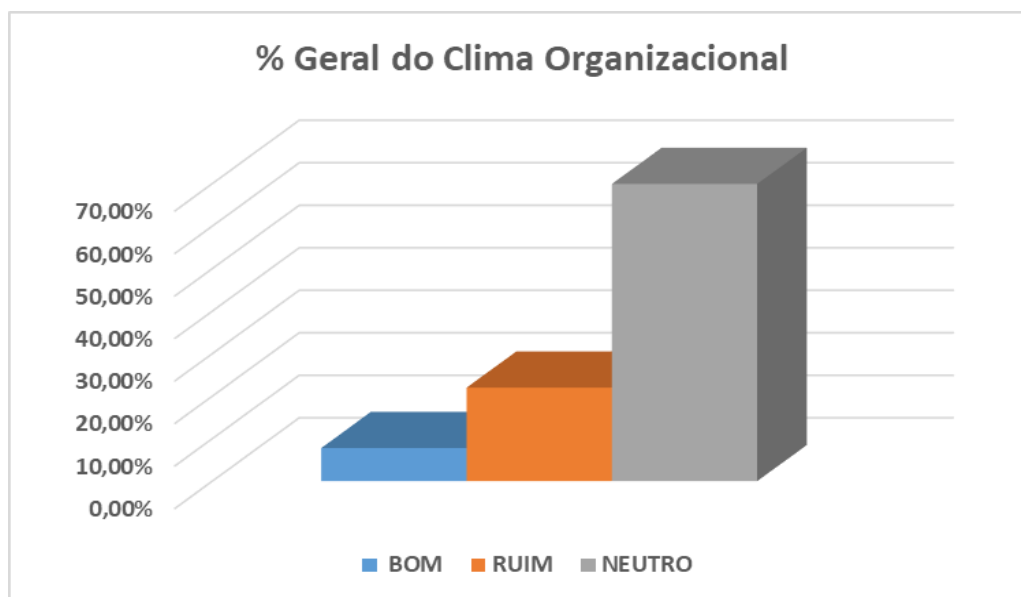
Tabela 9 – Clima organizacional geral.

Atribuições consideradas	Escore Médio Geral
Gênero:	
Masculino	3,34
Feminino	3,07
Nível do cargo:	
Superior	2,90
Intermediário	3,25
Auxiliar	3,33
Chefia:	
Civil	3,11
Militar	3,28
Atividade exercida:	
Burocrática/Administrativa	3,13
Técnica/Operacional	3,43
Faixa etária:	
20 a 30 anos	3,13
31 a 40 anos	2,78
41 a 50 anos	3,07
51 a 60 anos	3,38
Acima de 60 anos	3,74
Tempo de serviço:	
1 a 10 anos	2,93
11 a 20 anos	3,33
21 a 30 anos	3,07
31 a 40 anos	3,47
Acima de 40 anos	3,85
Clima organizacional geral	3,26

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Por meio da apresentação da Figura 14 torna-se possível visualizar de maneira geral o percentual de respostas concedidas pelos servidores civis participantes da pesquisa do clima organizacional.

Figura 14 – Percentual do nível do clima organizacional.

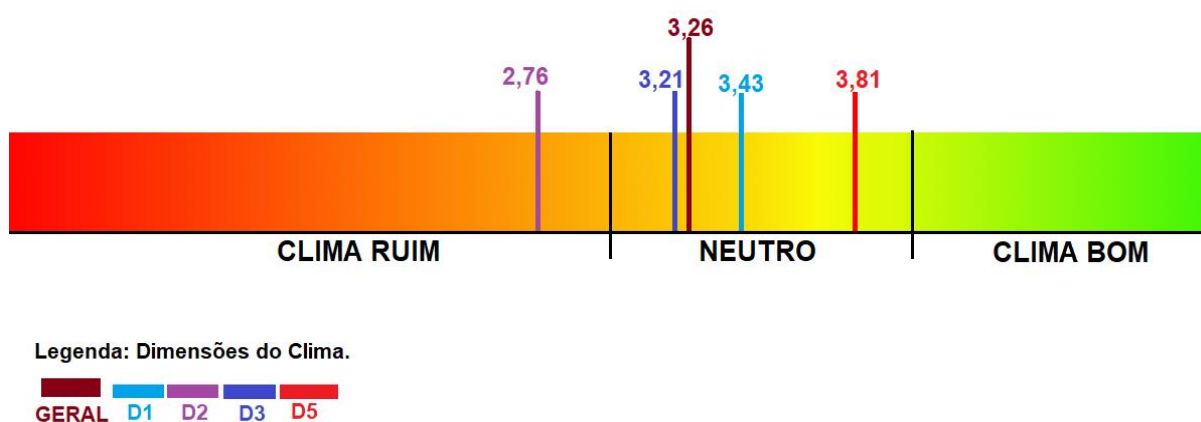


Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa (2019).

Nota-se que respostas da escala do clima organizacional com médias maiores que 2,9 até 3,9 predominaram na pesquisa realizada, resultando em 69,93% dos servidores com uma percepção neutra referente aos aspectos do ambiente de trabalho analisados. Seguido por 22% de servidores que responderam com números de 1 a 2,9 pontos de acordo com os questionamentos feitos na pesquisa e apenas 7,80% do total de participantes da pesquisa responderam com pontuação maiores que 3,9 a 5, que representa um bom clima organizacional.

A Figura 15 apresenta o posicionamento das médias das dimensões do clima organizacional dentro de uma escala de cores que representa o estado do clima da organização, a fim de proporcionar uma melhor visualização do nível em que se encontra a percepção dos servidores em relação ao ambiente de trabalho, promovendo um aspecto mais panorâmico da organização em estudo. Destaca-se, contudo, que a média da dimensão controle e pressão foi excluída da Figura 15, tendo em vista que embora apresente uma média de 2,94, diante da interpretação da escala do clima organizacional, este valor representa uma boa percepção do ambiente por parte dos participantes.

Figura 15 – Resultados do clima organizacional.



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Legenda: **D1** – apoio da chefia e da organização; **D2** – recompensa; **D3** – Conforto físico; e **D5** – Coesão entre colegas.

Destaca-se que embora a maioria das médias das dimensões do clima tenha ficado dentro da avaliação de uma neutralidade das respostas, o clima geral e as dimensões do conforto físico e da recompensa estão mais próximas de uma percepção ruim do clima organizacional. Percebe-se que a dimensão coesão em colegas e a dimensão controle e a pressão (não exposta na Figura 15, mas citada anteriormente) se destacaram por estarem mais próximas de um bom clima organizacional.

5.2.4 Satisfação no trabalho por dimensão

A apresentação dos resultados encontrados será efetivada por meio de tabelas com os valores da média encontrada para cada assertiva presente no questionário de pesquisa, separados pelas dimensões da satisfação no trabalho, como também valores do desvio padrão e da variância a fim de certificar a homogeneidade das respostas.

Para a análise e interpretação dos dados referentes aos fatores relacionados à satisfação no trabalho por parte dos servidores públicos civis, quanto maior for o escore médio encontrado para cada dimensão pesquisada, maior será o grau de satisfação do servidor diante de seu trabalho (SIQUEIRA, 2008). Ressalta-se, que a

EST foi utilizada com a escala de cinco pontos, portanto a interpretação dos resultados seguiu o previsto por Siqueira (2008) com as devidas correlações das notas com o grau de satisfação. Assim, respostas $\leq 2,9$ indicam estado de insatisfação, $> 3 \leq 3,9$ estado de indiferença e > 4 representam o estado de satisfação.

A Tabela 10 apresenta os resultados encontrados nas assertivas que compõem a dimensão “satisfação com os colegas”.

Tabela 10 – Satisfação com os colegas.

Item	Questionamento	Média	Desvio Padrão	Variância	Índice de Precisão
01	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	3,83	0,83	0,69	
04	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	3,98	0,69	0,47	
14	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	3,87	0,73	0,53	
Satisfação com colegas		3,89	0,08	0,01	0,83

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A Tabela 10 referente à dimensão de satisfação com colegas apresenta uma média global de 3,89, com desvio padrão de 0,08 e variância de 0,01, o que demonstra que há homogeneidade nos valores respondidos. De acordo com Siqueira (2008), a média global demonstra uma situação de indiferença dos servidores em relação a este aspecto analisado, porém cabe destacar que o valor está mais próximo ao grau de satisfação, demonstrando que os servidores apresentam um sentimento positivo quanto aos colegas de trabalho.

Todas as assertivas presentes na Tabela 10 corresponderam a valores de mesma proporção não apresentando nenhum destaque referente aos questionamentos respondidos.

Wu e Melo (2016) pesquisaram a satisfação no trabalho de servidores de um órgão público municipal e identificaram que a dimensão “satisfação com os colegas” foi a que apresentou a maior média fatorial da escala de satisfação no trabalho,

seguida pela dimensão “satisfação com a chefia” e “dimensão com a natureza do trabalho”, as médias mais baixas foram a “dimensão com o salário” e a “dimensão com promoção”.

A Tabela 11 apresenta as assertivas que formaram a pesquisa de satisfação com o salário com seus respectivos valores médios encontrados nos questionários respondidos pelos servidores participantes.

Tabela 11 – Satisfação com o salário.

Item	Questionamento	Média	Desvio Padrão	Variância	Índice de Precisão
03	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	3,55	0,99	0,99	
06	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	3,41	1,10	1,21	
11	Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	3,37	1,05	1,11	
Satisfação com salário		3,44	0,09	0,01	0,90

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Ao analisar os dados referentes à satisfação com o salário, nota-se que a média global apresentou o valor de 3,44 permitindo concluir que quanto aos quesitos correspondentes ao salário, os servidores não apresentaram nem satisfação, nem insatisfação.

Figueiredo e Alevato (2013) pesquisaram a satisfação em uma Instituição federal de ensino superior e identificaram a existência de insatisfação dos funcionários com o salário, sendo ainda a dimensão de menor valor atribuído pelos respondentes. Assim, tem-se que a questão salarial de servidores públicos aparece em pesquisas de satisfação como sendo um gargalo para a gestão de pessoas da organização, tendo em vista as limitações nas políticas de remuneração dos servidores públicos.

A Tabela 12 traz as médias encontradas com a aplicação da escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008) referente à satisfação com a chefia.

Tabela 12 – Satisfação com a chefia.

Item	Questionamento	Média	Desvio Padrão	Variância	Índice de Precisão
10	Com o entendimento entre mim e meu chefe.	3,94	0,87	0,76	
12	Com a maneira como meu chefe me trata.	4,01	0,80	0,65	
15	Com a capacidade profissional do meu chefe.	3,89	0,95	0,90	
	Satisfação com chefia	3,95	0,06	0,004	0,89

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Por meio da análise da Tabela 12, verifica-se que diante de uma média geral de 3,95 pode-se constatar que há um grau de contentamento e indicação de satisfação dos servidores civis diante da sua chefia quando no exercício de suas funções. O desvio padrão e a variância demonstraram que não houve disparidades nos valores respondidos.

Lima, Zille e Soares (2015) aplicaram a escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008) em uma empresa de usinagem com 63 participantes da área administrativa e de produção e identificaram que os funcionários não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos com a sua chefia, contudo, Barbosa et. al. (2016) pesquisaram a satisfação de servidores de um hospital público do Piauí e constataram que a dimensão referente a satisfação com a chefia teve o impacto mais significativo na satisfação dos colaboradores do hospital.

Segue-se para a apresentação da dimensão “satisfação com a natureza do trabalho” conforme resultados compostos na Tabela 13.

Tabela 13 – Satisfação com a natureza do trabalho.

Item	Questionamento	Média	Desvio Padrão	Variância	Índice de Precisão
05	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	3,74	0,89	0,80	
08	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	3,45	0,89	0,80	
13	Com a variedade de tarefas que realizo.	3,57	0,93	0,87	
	Satisfação com natureza do trabalho	3,59	0,15	0,02	0,85

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No quesito satisfação com a natureza do trabalho, a Tabela 13 apresenta a média geral de 3,59, com baixos valores do desvio padrão e da variância, confirmando a homogeneidade das respostas.

A média representa que os servidores possuem um sentimento de indiferença quanto aos aspectos relacionados à natureza do trabalho. Dentre os itens respondidos, nota-se que o questionamento referente à satisfação com o nível de interesse em que as tarefas despertam nos servidores apresentou um aumento na média, inclinando-se a um maior contentamento dos servidores quanto ao desempenho das atividades desenvolvidas.

No intuito de estudar o processo de interiorização dos Institutos federais sob os aspectos de satisfação no trabalho, Dias, Teixeira e Zamprogno (2016) aplicaram a escala de satisfação no trabalho – EST de Siqueira (2008) em 480 servidores que atuam em 10 unidades do IFF do Campo dos Goytacazes no Rio de Janeiro. Com isto, concluíram que a dimensão “satisfação com a natureza do trabalho” os servidores mostraram-se satisfeitos com os aspectos relacionados a absorção e interesse nas tarefas realizadas.

Finalmente, a Tabela 14 consolida os resultados correspondentes à satisfação dos servidores com aspectos relacionados à promoção. Destaca-se que este foi a única dimensão analisada da satisfação que apresentou uma média menor que 3.

Tabela 14 – Satisfação com as promoções.

Item	Questionamento	Média	Desvio Padrão	Variância	Índice de Precisão
02	Com o número de vezes que já fui promovido nesta organização.	3,20	1,05	1,11	
07	Com a maneira como esta organização realiza promoções de seu pessoal.	2,91	1,03	1,06	
09	Com as oportunidades de ser promovido nesta organização.	2,87	0,96	0,92	
Satisfação com promoções		2,99	0,18	0,03	0,87

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nota-se que a média geral da satisfação com a promoção apresentou valor de 2,99, demonstrando que os servidores tendem à insatisfação quando questionados sobre aspectos relacionados às maneiras de efetivação de promoção na carreira.

No que diz a outras pesquisas com servidores públicos, Bonfim, Stefano e Andrade (2010) aplicaram a EST em servidores públicos de uma prefeitura e encontraram resultados de nem satisfação e nem insatisfação dos respondentes quando questionados sobre as políticas de promoção no trabalho, contudo, a assertiva referente à “maneira com que a Instituição promove a promoção do seu pessoal” foi a que apresentou a menor média, demonstrando insatisfação dos servidores municipais quanto a este aspecto específico da que envolve a promoção na carreira.

Este resultado pode ser consequência da maneira com que as progressões e promoções ocorrem no âmbito público. Conforme apontado na subseção 2.3.2 a progressão na carreira do servidor público é estabelecida em legislação e segue critérios e requisitos de tempo e de qualificação. Neste ponto, a falta de autonomia que as Organizações públicas possuem para realizar a promoção de seu pessoal, pode ser uma característica que colabora para a insatisfação dos servidores, quanto a este aspecto profissional.

5.2.5 Satisfação no trabalho por perfil da amostra

Na intenção de proporcionar um panorama geral dos níveis de satisfação no trabalho demonstrado pelos servidores civis participantes e ainda atingir os objetivos específicos definidos nesta pesquisa, as Tabelas 15, 16 e 17 apresentam o grau de satisfação por gênero, por nível de cargo ocupado, pelo tipo de chefia e de atividade exercida, por faixa etária e por tempo de serviço, proporcionando uma análise comparativa dos resultados entre os perfis dos respondentes.

Ressalta-se que a análise por perfil se torna importante, ao passo que permite a apresentação completa dos aspectos da satisfação no trabalho e possibilita a aferição e diversificação das análises realizadas nos resultados encontrados.

Tabela 15 - Satisfação no trabalho por gênero, cargo e chefia.

Perfil	D1		D2		D3		D4		D5	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Gênero										
Masculino	4,01	0,05	3,53	0,96	3,95	0,80	3,62	0,81	2,98	0,97
Feminino	3,72	0,67	3,32	0,94	3,95	0,75	3,55	0,74	3,01	0,79
Cargo Ocupado										
Superior	3,48	0,83	2,94	1,19	3,77	0,96	3,21	1,15	3,04	0,88
Intermediário	3,91	0,57	3,68	0,79	3,96	0,78	3,58	0,73	3,11	0,88
Auxiliar	4,05	0,57	3,00	1,00	4,00	0,67	3,80	0,64	2,65	0,90
Chefia										
Civil	3,78	0,60	3,52	0,84	3,85	0,69	3,45	0,74	2,96	0,88
Militar	3,95	0,62	3,40	1,00	4,00	0,82	3,65	0,80	3,01	0,92
Atividade										
Burocrática/ Adm	3,79	0,65	3,32	0,99	3,91	0,78	3,48	0,81	2,88	0,94
Técnica/ Operacional	4,11	0,50	3,71	0,82	4,04	0,77	3,80	0,68	3,23	0,77

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Legenda: **D1** – satisfação com colegas; **D2** – satisfação com salário; **D3** – satisfação com chefia; **D4** – satisfação com a natureza do trabalho; e **D5** – satisfação com promoção.

A Tabela 15 demonstra que os homens participantes da pesquisa estão satisfeitos com fatores relativos aos seus colegas de trabalho e a sua chefia e insatisfeitos com aspectos relacionados à promoção na carreira. No que diz respeito às servidoras, estas apresentaram um estado mais neutro em relação às dimensões estudadas, com destaque a dimensão 3 “satisfação com a chefia” que obteve valores iguais aos homens.

No que se referem aos níveis ocupados, os servidores de nível superior e os servidores de nível intermediário demonstraram não estarem satisfeitos nem insatisfeitos com as dimensões analisadas, porém, a média dos servidores de nível superior de 2,95 indica um nível mais próximo à insatisfação.

Ainda na análise dos servidores por cargos, a dimensão relacionada à satisfação com a chefia apresentou a média 3,96 mais próxima a 4. Os servidores de nível auxiliar foram os que apresentaram maior satisfação no trabalho, com destaque

positivo para as dimensões relacionadas à satisfação com os colegas e com a chefia e negativo para a dimensão referente à satisfação com promoções.

Ao se tratar do tipo de chefia imediata, nota-se uma predominância em valores que representam um estado de indiferença, porém, ressalta-se que no quesito “satisfação com chefia” os servidores com chefia imediata militar alcançaram a média 4, indicando satisfação, e os servidores com chefia civil apontaram a média 3,85, que de acordo com Siqueira (2008) aponta um estado de nem satisfação e nem insatisfação, contudo, cabe destacar que o valor tendência a um sentimento de satisfação com a chefia por estar mais próximo de 4.

Por fim, os resultados relacionados ao tipo de atividade desenvolvida pelos servidores apontaram que os servidores que desenvolvem atividades mais operacionais e técnicas demonstraram satisfação com colegas e com a chefia e os servidores que desempenham atividades mais administrativas e burocráticas encontram-se insatisfeitos com as promoções ocorridas na organização e não atingiram nenhuma média acima de 4, resultando em um estado de nem satisfação e nem insatisfação, com destaque positivo para a dimensão 3 “satisfação com a chefia” cujo a média foi de 3,91.

Tabela 16 - Satisfação no trabalho por faixa etária.

Faixa etária (anos)	D1		D2		D3		D4		D5	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
20 a 30	3,90	0,59	3,50	1,14	3,90	0,77	2,93	0,49	2,77	0,99
31 a 40	3,25	0,70	3,11	0,91	3,61	0,74	2,91	0,88	2,67	0,82
41 a 50	3,91	0,61	3,42	0,94	3,88	0,69	3,56	0,79	2,96	0,93
51 a 60	4,03	0,50	3,48	0,94	4,05	0,81	3,82	0,64	3,06	0,87
Acima de 60	4,13	0,59	3,96	0,97	4,25	0,83	4,17	0,40	3,58	0,92

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Legenda: **D1** – satisfação com colegas; **D2** – satisfação com salário; **D3** – satisfação com chefia; **D4** – satisfação com a natureza do trabalho; e **D5** – satisfação com promoção.

Partindo para a interpretação dos níveis de satisfação no trabalho por faixa etária dos servidores participantes da pesquisa, nota-se que apenas servidores de faixa etária acima de 51 anos apresentaram algum resultado superior a 4.

Os servidores de 51 a 60 anos demonstram estar satisfeitos com os colegas e com a chefia, enquanto servidores acima de 60 anos apresentaram as melhores médias com resultados que demonstram satisfação com colegas, com a chefia e com a natureza do trabalho, além de uma média de 3,96 quando questionados sobre o salário, indicando uma tendência à satisfação quanto a esta dimensão.

Por outro lado, servidores entre 20 a 40 anos de idade apresentaram as menores médias, demonstrando insatisfação com a natureza do trabalho e com as promoções.

Destaca-se que a dimensão referente à satisfação com as promoções foi a que apresentou a maior quantidade de médias abaixo de 3, indicando insatisfação dos servidores com a forma com que as promoções são realizadas.

Tabela 17 - Satisfação no trabalho por tempo de organização.

Tempo na Org. (anos)	D1		D2		D3		D4		D5	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
1 a 10	3,58	0,75	3,33	0,94	3,62	0,89	3,11	0,87	2,82	0,84
11 a 20	3,93	0,58	3,33	1,09	4,10	0,85	3,70	0,88	3,20	0,79
21 a 30	3,86	0,44	3,14	0,96	3,90	0,48	3,55	0,61	2,67	0,87
31 a 40	4,12	0,50	3,69	0,86	4,16	0,74	3,91	0,60	3,22	0,90
Acima de 40	4,17	0,69	3,94	1,14	4,39	0,93	4,11	0,58	3,67	0,87

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Legenda: **D1** – satisfação com colegas; **D2** – satisfação com salário; **D3** – satisfação com chefia; **D4** – satisfação com a natureza do trabalho; e **D5** – satisfação com promoção.

Por fim, a Tabela 17 apresenta um panorama do nível de satisfação no trabalho pela análise do tempo de serviço que os servidores civis possuem na organização em estudo. Assim, nota-se que os servidores que possuem mais de 40 anos de tempo de serviço são os que demonstram maior satisfação no trabalho, com

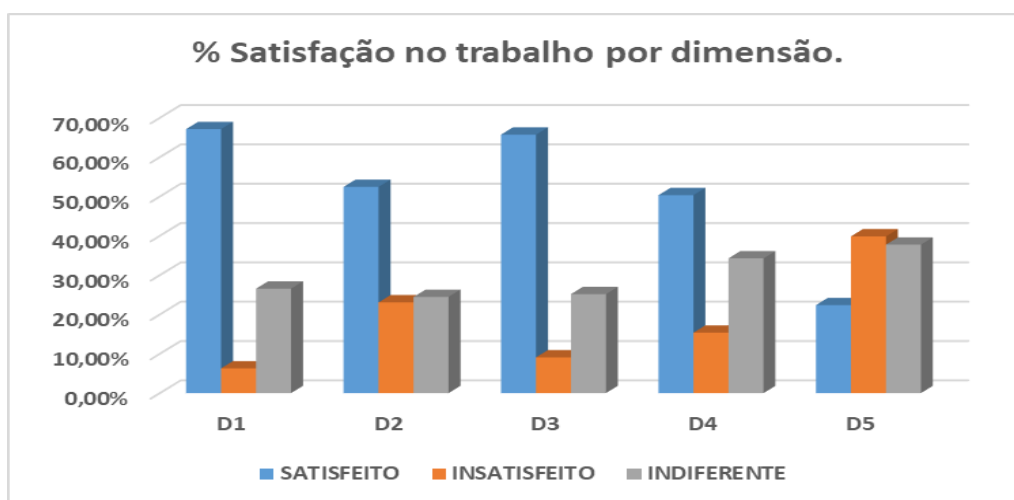
destaque positivo para as dimensões 1, 3 e 4. Seguido pelos servidores com 31 a 40 anos de serviço, conclui-se que nesta faixa há satisfação com os colegas, com a chefia e média de 3,91 quanto à satisfação com a natureza do trabalho.

A dimensão relacionada à satisfação com a chefia foi a que apresentou mais médias superiores a 4, demonstrando que os servidores estão satisfeitos com suas chefias e as formas de tratamento entre as hierarquias.

Por outro lado, a dimensão relacionada à satisfação com as promoções seguiu a tendência já apresentada por outras comparações dos perfis sociodemográfico e profissionais já demonstradas nas tabelas anteriores, como sendo a dimensão com mais médias abaixo de 3, o que indica insatisfação no trabalho, representada pelos servidores com até 10 anos de serviço e de 21 a 30 anos de serviço na organização.

Por meio da exposição da Figura 16 é possível visualizar o percentual das respostas dadas pelos servidores participantes da pesquisa.

Figura 16 – Percentual do nível da satisfação no trabalho por dimensão.



Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa (2019).

Legenda: **D1** – satisfação com colegas; **D2** – satisfação com salário; **D3** – satisfação com chefia; **D4** – satisfação com a natureza do trabalho; e **D5** – satisfação com promoção.

Nota-se que em quatro das cinco dimensões da EST a maioria dos participantes responderam os questionamentos com valores entre 4 e 5, que indica o estado de satisfação.

Destaque se dá para a satisfação com colegas e a satisfação com a chefia, que obtiveram um percentual de 67,14% e 65,73% de servidores satisfeitos, respectivamente. Isto demonstra que o relacionamento interpessoal na organização estudada é bem visto pelos servidores, pois gera um estado de satisfação quando questionados sobre aspectos relacionados ao convívio com os colegas de trabalho e com a chefia.

Apenas a dimensão relacionada à satisfação com a promoção foi a que apresentou o menor percentual de participantes satisfeitos, tendo inclusive o maior percentual de servidores insatisfeitos, ou seja, que responderam com escalas de 1 a 2,9, demonstrando insatisfação diante das assertivas sobre promoção descritas no instrumento de pesquisa.

De Almeida et. al. (2016) ao pesquisar a satisfação no trabalho de policiais militares identificou que a satisfação com o salário e a satisfação com a promoção foram as que apontaram a maioria de policiais com baixa satisfação. Os autores alertam para esses dois pontos na gestão de pessoas relacionadas aos policiais militares.

Nesta pesquisa com os servidores civis de uma organização militar a satisfação com o salário apresentou o segundo maior percentual de insatisfeitos, com 54,45% dos respondentes.

Azevedo e Medeiros (2014) aplicaram a pesquisa de satisfação no trabalho em servidores da procuradoria-geral da justiça do Rio Grande do Norte e a satisfação com o salário foi a que mais apresentou notas que representam a insatisfação desses servidores. No quesito promoção, conforme detectado em entrevistas informais, os pesquisados não se mostraram satisfeitos com as promoções, tendo em vista que o acesso à promoção hierárquica é restrito e a progressão na carreira ocorre de dois em dois anos. Os autores relembram a importância para a organização rever este aspecto, pois pode ser um fator importante para o alcance da satisfação no trabalho.

Isso demonstra que os métodos de definição de salário e de concessão de promoção em ambientes públicos, onde não há autonomia para medidas que envolvem pagamentos e promoções de carreira, tendo em vista a necessidade de

promulgação de normas e leis específicas para tais ações, podem ocasionar insatisfação no efetivo, e conseqüentemente impactos no desempenho profissional.

5.2.6 Satisfação no trabalho geral da organização em estudo.

A Tabela 18 demonstra o grau de satisfação geral na organização em estudo, com um escore médio e 3,57 que indica que os servidores civis se encontram, de acordo com Siqueira (2008), em um estado de nem satisfação e nem insatisfação.

Tabela 18 – Satisfação geral na Organização.

Atribuições consideradas	Escore Médio Geral
Gênero:	
Masculino	3,61
Feminino	3,51
Nível do cargo:	
Superior	3,25
Intermediário	3,64
Auxiliar	3,50
Chefia:	
Civil	3,51
Militar	3,60
Atividade exercida:	
Burocrática/Administrativa	3,47
Técnica/Operacional	3,78
Faixa etária:	
20 a 30 anos	3,40
31 a 40 anos	3,11
41 a 50 anos	3,54
51 a 60 anos	3,70
Acima de 60 anos	4,02
Tempo de serviço:	
1 a 10 anos	3,29
11 a 20 anos	3,65
21 a 30 anos	3,42
31 a 40 anos	3,82
Acima de 40 anos	4,06
Satisfação geral na Organização	3,57

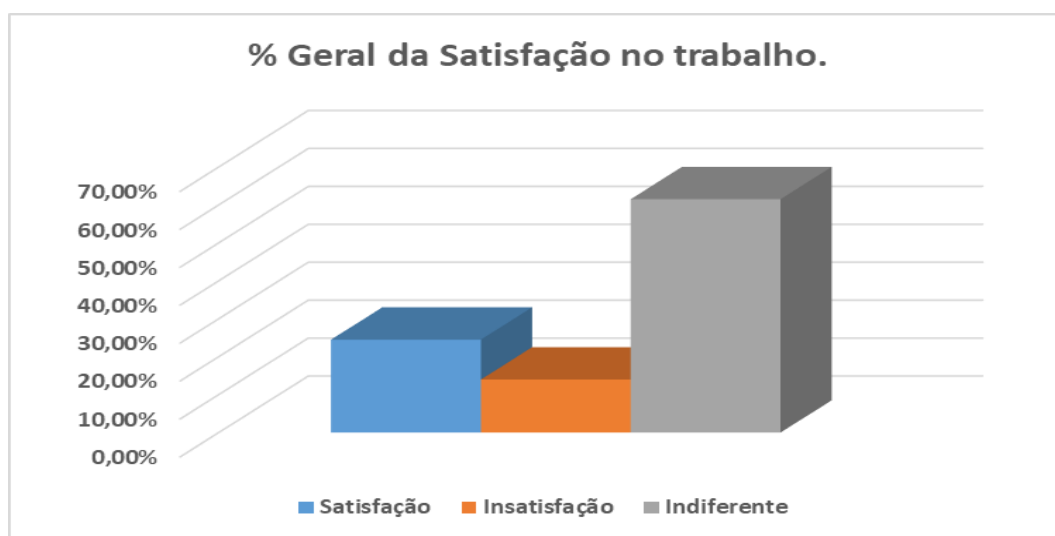
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nota-se, ainda, que as únicas categorias que obtiveram médias maiores que 4, demonstrando satisfação no trabalho foram os servidores com faixa etária acima de 60 anos e com mais de 40 anos de tempo de serviço.

Ressalta-se, que não houve nenhuma categoria com médias gerais menores que 3, exceto as discriminadas por dimensão conforme apresentado em tabelas anteriores.

Após a exposição dos percentuais de satisfação dos servidores civis por dimensão estudada, a Figura 17 apresenta a compilação da média geral dos níveis de satisfação dos participantes desta pesquisa e demonstra o percentual de servidores satisfeitos, insatisfeitos e os nem satisfeitos e nem insatisfeitos.

Figura 17 – Percentual do nível da Satisfação na Organização.



Fonte: elaborado com dados da pesquisa (2019).

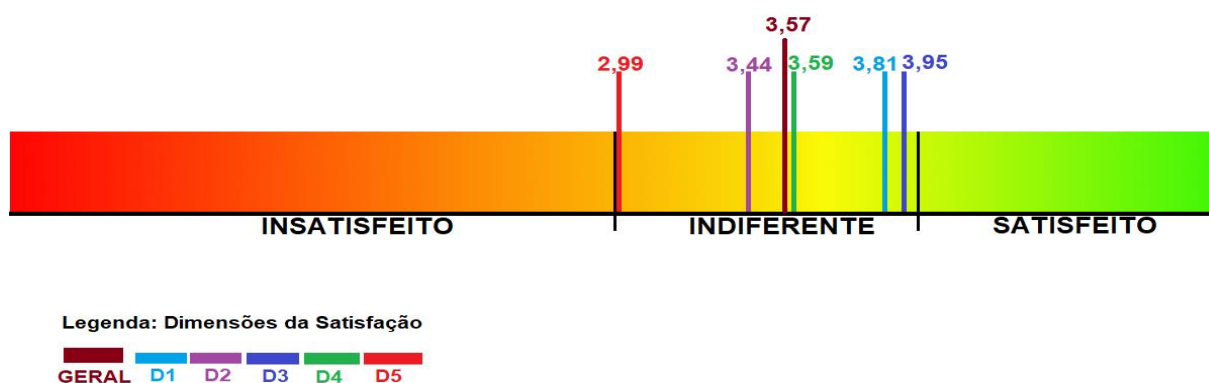
Neste sentido, nota-se que 61,53% dos participantes demonstraram um estado de indiferença perante os questionamentos respondidos, 24,50% apresentaram médias entre 4 e 5 impactando em um estado de satisfação no trabalho e 13,97% dos servidores indicam estar insatisfeitos quanto questionados sobre aspectos que levam a satisfação no trabalho.

O estado de indiferença, como notado também na Figura 14 (percentual do clima organizacional) está bem presente nas percepções dos servidores pesquisados, porém, ressalta-se que a percepção neutra do ambiente embora não

condiz a um estado claro de insatisfação, também indica a falta de satisfação, o que pode ser muito prejudicial à organização, tendo em vista que conforme ressaltam Azevedo e Medeiros (2014) a satisfação no trabalho pode refletir vários aspectos da organização e constituir de uma importante relação entre satisfação e desempenho do funcionário.

A Figura 18 apresenta o posicionamento das médias das dimensões da satisfação no trabalho dentro de uma escala do nível da satisfação no trabalho, a fim de proporcionar uma melhor visualização do nível em que se encontra a satisfação no trabalho, promovendo um aspecto mais panorâmico da organização em estudo.

Figura 18 – Resultados dos níveis da satisfação no trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Legenda: **D1** – satisfação com colegas; **D2** – satisfação com salário; **D3** – satisfação com chefia; **D4** – satisfação com a natureza do trabalho; e **D5** – satisfação com promoção.

Com a apresentação das médias por meio da Figura 18 foi possível identificar que a maioria das dimensões da satisfação no trabalho, embora se caracterizem como um estado de indiferença, seus valores estão mais próximos do estado de satisfação. Com destaque negativo para a dimensão da promoção e da recompensa que estão mais inclinadas para a insatisfação dos servidores pesquisados.

5.3 ESTATÍSTICA INFERENCIAL

A análise estatística dos resultados alcançados em uma determinada pesquisa acadêmica torna-se uma importante ferramenta para a validação dos dados encontrados como também para uma extrapolação adequada dos resultados referentes à população estudada (NORMANDO; TJÄDERHANE; QUINTÃO, 2010).

Na metade do século XVII iniciou-se a formulação matemática da teoria das probabilidades por meio de investigações sobre os jogos de azar e o surgimento das bases da estatística inferencial foi estabelecido por alguns matemáticos como Bernoulli, DeMoivre e Gauss, mas somente no início do século XX que os métodos e técnicas da estatística inferencial foram desenvolvidas por estatísticos como Fisher, Pearson e Gosset (MARTINS, 2008).

Martins (2008) explica que a estatística inferencial é um método que possibilita a estimação de características de uma população por meio de resultados amostrais.

5.3.1 Distribuição dos dados e análise de normalidade

Conhecer como uma variável está distribuída é essencial e útil em problemas estatísticos, pois, assim que a distribuição é determinada, torna-se possível estimar os parâmetros, estipular os intervalos de confiança e testar hipóteses (PINO, 2014).

De acordo com Normando, Tjäderhane e Quintão (2010), existem dois tipos básicos de distribuição dos dados: a distribuição normal e a distribuição não normal. A primeira também é conhecida como distribuição Gaussiana que apresenta uma forma semelhante a uma curva em sino quando os dados estão dispostos em uma curva de distribuição, porém quando uma curva de distribuição não apresenta uma forma de sino é denominada assimétrica, anormal ou de livre distribuição. Para esses dados que não possuem distribuição normal existem alguns testes estatísticos que são usados para o tratamento desses dados como por exemplo o teste de Mann-Whitney, conhecidos como estatística não-paramétrica.

Para tanto, existem testes estatísticos que permitem a verificação da normalidade da distribuição dos dados, como é o caso do teste de Kolmogorov-

Smirnov (K-S). O teste de normalidade K-S fornece o parâmetro do valor de prova (valor-p, *p-value* ou significância) por meio do qual se interpreta como é a medida do grau de concordância dos dados com a hipótese nula (H_0), que representa a distribuição normal. Assim, quanto menor o valor de p , menor é a consistência entre os dados e a H_0 . Portanto, a regra de decisão utilizada para se certificar se a distribuição é normal ou não está em rejeitar a hipótese nula, sendo que, ao rejeitar a H_0 , não se pode admitir que o conjunto de dados tenha distribuição normal, por outro lado, se não se rejeita a H_0 , a distribuição normal torna-se uma distribuição aceitável para o conjunto de dados analisados (LOPES; BRANCO; SOARES, 2013).

Neste sentido, a fim de verificar qual a característica da distribuição da amostra estudada foi realizado o teste de Kolmogorov-Smirnov (KS) com correções de Lilliefors, que de acordo com os estudos sobre testes de normalidade em análises estatísticas realizados por Nascimento *et al.* (2015) este teste torna-se uma boa opção para pesquisas com amostras superiores a 50 unidades.

Para a aplicação do teste de normalidade foi utilizado o *software* SPSS. Lopes, Branco e Soares (2013) ressaltam que o SPSS é utilizado para a análise de dados por meio da transformação, criação de tabelas e gráficos que sintetizam as informações obtidas.

De acordo com os autores, esta ferramenta possibilita tanto uma análise descritiva de um conjunto de dados, como também permite a aplicação de procedimentos mais avançados como a inferência estatística, testes de hipóteses e estatísticas multivariadas.

5.3.2 Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov (K-S)

A Tabela 19 apresenta os resultados do teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov gerados pela aplicação da variável resposta/dependente (dimensões da satisfação) com grau de confiança de 95% (nível de significância (α) de 5%).

Tabela 19 – Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov.

	Estatística	df	Sig.
D1	,240	143	,000
D2	,245	143	,000
D3	,184	143	,000
D4	,205	143	,000
D5	,104	143	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Dados da pesquisa com aplicação no SPSS (2019).

Legenda: **D1** – satisfação com colegas; **D2** – satisfação com salário; **D3** – satisfação com chefia; **D4** – satisfação com a natureza do trabalho; e **D5** – satisfação com promoção.

Nota-se que todas as variáveis de estudo referentes aos dados da satisfação no trabalho, considerada como variável dependente, tiveram o *valor-p* menor que 0,05, o que leva a rejeição da hipótese nula e a interpretação que estes dados não possuem uma distribuição normal.

Assim, conforme explica Firmino (2015) quando alguns dos pressupostos dos métodos estatísticos paramétricos não são atendidos, como o caso de uma distribuição não ser normal, recomenda-se a utilização de métodos estatísticos não paramétricos.

Os testes não paramétricos são particularmente úteis para decisões sobre dados oriundos de pesquisas da área de ciências humanas. Para aplicá-los, não é necessário admitir hipóteses sobre distribuições de probabilidade da população da qual tenham sido extraídas amostras para análise (MARTINS, 2008, p-256).

Os métodos não paramétricos também conhecidos como provas de livre distribuição são adaptáveis aos estudos que envolvem variáveis com níveis de mensuração nominal e ordinal. São testes recomendados para verificar se as variáveis são independentes ou relacionadas e também para tratamento de dados advindos de tabela de dupla entrada (MARTINS, 2008).

Neste sentido, tendo em vista a necessidade da aplicação de medida estatística não paramétrica foram realizadas neste estudo, para fins de alcance dos objetivos propostos, as aplicações do coeficiente de correlação de Spearman e do

teste de independência qui-quadrado conforme pormenorizados nas seções seguintes.

5.3.3 Análise de correlação entre as dimensões do clima e da satisfação.

A procura pela identificação de correlação entre variáveis é constantemente um dos propósitos das pesquisas. A possibilidade da existência de relação entre as variáveis promove o suporte para análises, conclusões e evidenciações de resultados de investigações (MARTINS, 2008).

Para tanto, a verificação do grau de relacionamento entre as variáveis utilizadas em diversas pesquisas é conhecida como coeficiente de correlação (LIRA, 2004). Para De Carvalho, Ribeiro e Cintra (2015), a correlação permite verificar a relação existente entre duas variáveis, e havendo alteração no valor de uma variável (variável independente) conseqüentemente resulta na alteração do valor da outra variável (variável dependente).

A análise de correlação corresponde a uma importante ferramenta dos pesquisadores de diversas áreas do conhecimento e o método muito utilizado nos estudos acadêmicos para verificar a correlação de variáveis trata-se do coeficiente de correlação linear de Pearson, que também é conhecido como coeficiente de correlação do momento produto (LIRA; CHAVES NETO, 2006).

O Coeficiente de correlação de Pearson possui uma variação de valores de -1 e 1, sendo que o sinal indica a direção dessa correlação, enquanto o número indica sua magnitude. Assim, quanto mais perto de 1 maior é a associação linear entre as variáveis, e quanto mais perto de zero, indica uma menor associação linear entre as variáveis estudadas. Portanto, uma correlação positiva indica que quando a variável x aumenta, a variável y também aumenta (FIGUEIREDO FILHO *et al.*, 2014).

Assim, sendo a amplitude do coeficiente de correlação de -1 para 1, se o coeficiente de correlação estiver perto de 1 significa que há uma correlação linear forte entre as variáveis estudadas, contudo, se as variáveis apresentarem uma correlação linear negativa próximo de -1 interpreta-se que existe uma fraca correlação entre as variáveis (LARSON; FARBER, 2010).

Outra forma de interpretar o coeficiente de correlação é em termos de $\rho^2 = R^2$, denominado coeficiente de determinação ou de explicação. Quando multiplicado por 100, o $\rho^2 = R^2$ fornece a percentagem da variação em Y (variável dependente), que pode ser explicada pela variação em X (variável independente), ou seja, o quanto de variação é comum às duas variáveis (LIRA; CHAVES NETO, 2006, p-46).

Contudo, Arciniegas-Alarcon e Dias (2009) explicam que nos casos em que não há uma distribuição normal dos dados, a aplicação do coeficiente de correlação de Pearson não seria a ideal, tendo em vista que este método é fortemente dependente de uma distribuição normal dos dados de análise. Por isso, os autores ressaltam que para as verificações não paramétricas sugere-se utilizar o coeficiente de correlação de Spearman.

Pontes (2010) explica, ainda, que a correlação de Spearman, representada pelo símbolo “ r_s ”, resume-se ao coeficiente linear de Pearson aplicado aos postos dos dados obtidos independentemente para cada variável. Portanto, a correlação negativa ocorre quando há uma inversão dos valores da variável Y em relação à variável X e a correlação positiva acontece quando os postos das duas variáveis seguem aproximadamente o mesmo padrão. A obtenção de coeficientes de correlação próximos de zero induz que não há correlação linear entre as variáveis estudadas.

Para auxílio da interpretação dos resultados, Cohen (1988) explica que a magnitude do coeficiente de correlação com valores $\leq 0,29$ indicam uma correlação pequena, entre 0,30 e 0,49 correlação média, e acima de 0,50 uma correlação grande, que neste estudo serão tratadas como correlações fracas, moderadas e fortes, respectivamente. Portanto, tendo em vista a distribuição dos dados desta pesquisa ter apresentado distribuição não normal foi utilizada o coeficiente de correlação de Spearman para a verificação de correlações entre as dimensões da satisfação no trabalho e as dimensões do clima organizacional, conforme apresentado na Figura 19.

Figura 19 – Correlações entre as dimensões do clima e da satisfação.

<i>Correlação de Spearman das Dimensões da Satisfação no trabalho (coluna) com as do Clima Organizacional (linha).</i>		D1	D2	D3	D4	D5
D1	Coeficiente de Correlação	,520**	,257**	,675**	,406**	,374**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	143	143	143	143	143
D2	Coeficiente de Correlação	,341**	,382**	,554**	,397**	,434**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	143	143	143	143	143
D3	Coeficiente de Correlação	,293**	,315**	,444**	,427**	,304**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	143	143	143	143	143
D4	Coeficiente de Correlação	-,128	-,241**	-,230**	-,145	-,133
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	143	143	143	143	143
D5	Coeficiente de Correlação	,574**	,199*	,449**	,376**	,289**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	143	143	143	143	143

** Correlação é significativa a nível 0,01 (2 extremidades).

* Correlação é significativa a nível de 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no SPSS (2019).

Legenda: Dimensões do clima organizacional: **D1** – apoio da chefia e da organização; **D2** – recompensa; **D3** – conforto físico; **D4** – controle e pressão; e **D5** – coesão entre colegas. Dimensões da satisfação no trabalho: **D1** – satisfação com colegas; **D2** – satisfação com salário; **D3** – satisfação com chefia; **D4** – satisfação com a natureza do trabalho; e **D5** – satisfação com promoção.

Pela análise da Figura 19, verifica-se que:

- A maior correlação ocorreu entre a dimensão da satisfação com a chefia e a dimensão do clima organizacional referente ao apoio da chefia e da organização com valor positivo de $r_s = ,675$;
- Outras correlações fortes podem ser observadas entre a satisfação com colegas e a coesão entre colegas com $r_s = ,574$, e a correlação entre a satisfação com a chefia e a recompensa com $r_s = ,554$;
- De Paula e Queiroga (2015) que ao realizar uma pesquisa com a aplicação da escala do clima organizacional de Martins (2008) e da escala de satisfação

no trabalho de Siqueira (2008) em funcionários de duas Organizações privadas de ramos comerciais identificou por meio do Coeficiente de Correlação de Pearson que as correlações entre ao apoio da chefia e a satisfação com a chefia obtiveram a maior correlação entre esses dos instrumentos de pesquisa. Os autores também identificaram fortes correlações entre recompensa e satisfação com o salário, conforto físico e satisfação com a natureza do trabalho e a dimensão do clima denominada coesão entre colegas com as satisfações com colegas e a satisfação com a chefia;

- Apresentaram correlações moderadas a dimensão com a satisfação com a chefia as dimensões coesão entre colegas $r_s = ,449$ e conforto físico $r_s = ,444$. Seguidas pelas correlações entre a satisfação com a promoção e a recompensa com $r_s = ,434$ e a satisfação com a natureza do trabalho e o apoio da chefia e da organização $r_s = ,406$;
- Correlações com valores maiores que 0,3 e menores que 0,4 foram encontradas entre a satisfação com colegas e a dimensão do clima organizacional “recompensa” com valor de $r_s = ,341$. Correlação entre satisfação com o salário e o conforto físico do ambiente com $r_s = ,315$. Correlações entre a satisfação com a natureza do trabalho e a recompensa e com a coesão entre colegas, com $r_s = ,397$ e $,376$, respectivamente. E por fim, as correlações da satisfação com promoção com as dimensões do clima referentes ao apoio da chefia e da organização e ao conforto físico, com $r_s = ,374$ e $r_s = ,304$; e
- Destaca-se que a dimensão do clima organizacional relacionado ao controle e pressão apresentou correlação negativa e fraca com as cinco dimensões da satisfação no trabalho. A correlação fraca também foi identificada entre a satisfação com o salário e a coesão entre colegas com $r_s = ,199$ e entre a dimensão satisfação com colegas e conforto físico com $r_s = ,293$. Nas pesquisas de De Paula e Queiroga (2015), a dimensão referente ao controle e pressão apresentaram as menores correlações com as dimensões da satisfação no trabalho.

5.3.4. Análise de hipóteses entre as dimensões da satisfação no trabalho e as dimensões do clima organizacional

Como visto, os dados da pesquisa apresentaram uma distribuição não normal ocasionando a impossibilidade da aplicação da análise de regressão linear múltipla como método estatístico para a verificação da relação de dependência entre as dimensões da satisfação no trabalho com as dimensões do clima organizacional.

A regressão múltipla consiste em uma análise estatística que visa à identificação de uma relação funcional que possa existir entre uma variável dependente com duas ou mais variáveis independentes (PETERNELLI, 2005). Abbad e Torres (2002, p. 20) ressaltam que:

Modelos multivariados de pesquisa envolvem análise do relacionamento entre múltiplas variáveis explicativas e, em alguns casos, múltiplas variáveis dependentes. Grande parte das pesquisas delineadas para examinar o efeito exercido por duas ou mais variáveis independentes sobre uma variável dependente utiliza a análise de Regressão Múltipla.

Contudo, Abbad e Torres (2002) explicam que para a aplicação da regressão múltipla torna-se necessário o atendimento de alguns pressupostos a fim de não provocar uma errônea interpretação dos resultados encontrados, sendo que a normalidade dos dados está entre os requisitos de verificação.

Diante disto, para a verificação da associação/dependência entre as dimensões estudadas nesta pesquisa, optou-se pelo um método estatístico não paramétrico que possibilita a utilização de variáveis qualitativas. Embora a aplicação do instrumento de pesquisa refere-se à utilização de números, a interpretação das respostas é obtida pela discriminação de uma escala que vai desde “discordo totalmente” a “concordo totalmente” e “totalmente insatisfeito” e “totalmente satisfeito”, encontrada no resultado e na identificação do estado do clima organizacional e da satisfação no trabalho pela percepção dos servidores civis pesquisados.

Optou-se, portanto, pela aplicação do método estatístico conhecido como teste de independência qui-quadrado que é representado pela fórmula (1), conforme explica Martins (2008):

$$(1) \quad \chi^2_{calc} = \sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^C \frac{(Fo_{ij} - Fe_{ij})^2}{Fe_{ij}}$$

Onde:

X² = resultado qui-quadrado;

O = frequência observada; e

E = frequência esperada.

Larson e Farber (2010) ressaltam que este é um método estatístico utilizado quando se pretende testar se a ocorrência de uma variável afeta a probabilidade de ocorrência de uma outra variável. Os autores destacam que para aplicar o teste qui-quadrado de independência torna-se necessário a definição de uma hipótese nula e uma hipótese alternativa, sendo que para todos os casos analisados há sempre a variação das sentenças:

H₀ = as variáveis são independentes ou as variáveis não são associadas. (Hipótese nula).

H₁ = as variáveis são dependentes ou as variáveis são associadas. (Hipótese alternativa).

Para a interpretação dos resultados encontrados, considera-se o nível de significância (*p-valor*) de 5%. Com isto, os valores de *p* menores que 0,05 indicam a rejeição da hipótese nula, tornando verdadeira a hipótese alternativa.

Para o cálculo do teste, utiliza-se uma tabela de contingência com as variáveis do clima e da satisfação obtendo-se, assim, as frequências observadas que são utilizadas para o cálculo das frequências esperadas. Martins (2008) orienta que para se evitar que existam frequências esperadas menores que 5, uma solução é o agrupamento das classes adjacentes, a ser realizado para fins de cálculo da frequência esperada, conforme fórmula (2).

$$(2) \quad Fe_{ij} = \frac{(\text{somalinha}_i) * (\text{somacoluna}_j)}{(\text{totalobservações})}$$

Para construção da tabela de contingência (frequências observadas) foi estabelecido o agrupamento dos resultados obtidos conforme interpretação das respostas da escala do clima organizacional (ECO) definidas por Martins (2008) e das respostas da escala de satisfação no trabalho (EST) de Siqueira (2008). O Quadro 16 apresenta os agrupamentos realizados com as respostas advindas da escala de Likert de cinco pontos:

Quadro 16 – Agrupamento dos valores da escala de Likert.

Escala do Clima Organizacional	
<i>Valor atribuído</i>	<i>Classificação da resposta</i>
< = 2,9	Clima organizacional Ruim
> 2,9 e < 4	Neutro
> = 4	Clima organizacional Bom
Escala da Satisfação no trabalho	
<i>Valor atribuído</i>	<i>Classificação da resposta</i>
< = 2,9	Insatisfeito
> 2,9 e < 4	Indiferente
> = 4	Satisfeito

Fonte: Adaptado de Martins (2008) e Siqueira (2008).

Larson e Farber (2010) explicam que a tabela de contingência é utilizada na aplicação do teste de independência qui-quadrado para mostrar as frequências observadas para duas variáveis.

As Tabelas 20 e 21 apresentam o resumo dos resultados totais encontrados pela tabela de contingência após o agrupamento proposto no Quadro 16.

Tabela 20: Resumo das frequências observadas do clima organizacional.

Classificação	D1		D2		D3		D4		D5	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Clima ruim ($\leq 2,9$)	28	19,6	91	63,6	46	32,2	7	4,9	14	9,8
Neutro ($>2,9$ e < 4)	83	58,0	37	25,9	77	53,8	66	46,2	62	43,4
Clima bom (≥ 4)	32	22,4	15	10,5	20	14,0	70	49,0	67	46,9
Total	143	100	143	100	143	100	143	100	143	100

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel (2019).

Legenda: D1 – apoio da chefia e da organização; D2 – recompensa; D3 – conforto físico; D4 – controle e pressão e D5 – coesão entre colegas.

Tabela 21: Resumo das frequências observadas da satisfação no trabalho.

Classificação	D1		D2		D3		D4		D5	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Insatisfeito ($\leq 2,9$)	9	6,3	33	23,1	13	9,1	22	15,4	57	39,9
Indiferente ($>2,9$ e < 4)	38	26,6	35	24,5	36	25,2	49	34,3	54	37,8
Satisfeito (≥ 4)	96	67,1	75	52,4	94	65,7	72	50,3	32	22,4
Total	143	100	143	100	143	100	143	100	143	100

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel (2019).

Legenda: D1 – satisfação com colegas; D2 – satisfação com salário; D3 – satisfação com chefia; D4 – satisfação com a natureza do trabalho; e D5 – satisfação com promoção

A seguir serão apresentados os resultados do teste de independência qui quadrado para verificação das hipóteses nulas e alternativas construídas com as dimensões da satisfação no trabalho e as dimensões do clima organizacional.

5.3.4.1 Conjunto de hipóteses em análise

Conjunto de hipóteses 1:

H_0 = O apoio da chefia e da organização e a satisfação com os colegas não são dependentes.

H_1 = O apoio da chefia e da organização e a satisfação com colegas são dependentes.

A Figura 20 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 1.

Figura 20 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D1 e o clima D1.

Satisfação com os colegas (D1)			
Dimensão do clima organizacional	χ^2	<i>gl</i>	<i>P-valor</i>
D1 - Apoio da chefia e da organização	16,1	2	0,000

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

O resultado do teste de independência qui-quadrado apresentou o valor de p menor que 0,05 o que leva a rejeição da hipótese nula. Portanto, com confiança de 95% pode-se concluir que existe uma relação de dependência entre a satisfação com os colegas e o apoio da chefia e da organização.

Conjunto de hipóteses 2:

H_0 = A recompensa e a satisfação com os colegas não são dependentes.

H_1 = A recompensa e a satisfação com colegas são dependentes.

A Figura 21 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 2.

Figura 21 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D1 e o clima D2.

Satisfação com os colegas (D1)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D2 – Recompensa	9,0	2	0,028

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

Os resultados apontados na Figura 21 demonstram que a hipótese nula foi rejeitada, tornando-se verdadeira a hipótese alternativa, com o p-valor de 0,028 pode-se concluir que há uma relação de dependência da satisfação com colegas e a dimensão relacionada à recompensa.

Conjunto de hipóteses 3:

H_0 = O conforto físico e a satisfação com os colegas não são dependentes.

H_1 = O conforto físico e a satisfação com colegas são dependentes.

A Figura 22 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 3

Figura 22 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D1 e o clima D3.

Satisfação com os colegas (D1)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D3 – Conforto físico	5,1	2	0,143

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

No que se refere à dimensão 3 do clima organizacional “conforto físico”, o p-valor foi de 0,143 sendo maior que 0,05 e tornando a hipótese nula verdadeira. Assim, não foi possível identificar a relação de dependência entre a satisfação com colegas e a percepção que os servidores civis possuem do ambiente referente aos aspectos voltados ao conforto físico.

Conjunto de hipóteses 4:

H_0 = O Controle e pressão e a satisfação com os colegas não são dependentes.

H_1 = O Controle e pressão e a satisfação com colegas são dependentes.

A Figura 23 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 4.

Figura 23 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D1 e o clima D4.

Satisfação com os colegas (D1)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D4 – Controle e pressão	5,8	2	0,130

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

O resultado do teste de independência qui-quadrado aponta que não há relação de dependência entre a satisfação com colegas e a dimensão do clima organizacional relacionado ao controle e a pressão exercidos pela organização. O valor de p foi de 0,130, maior que 0,05, indicando que a hipótese nula é verdadeira.

Conjunto de hipóteses 5:

H_0 = A coesão entre colegas e a satisfação com os colegas não são dependentes.

H_1 = A coesão entre colegas e a satisfação com colegas são dependentes.

A Figura 24 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 5.

Figura 24 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D1 e o clima D5.

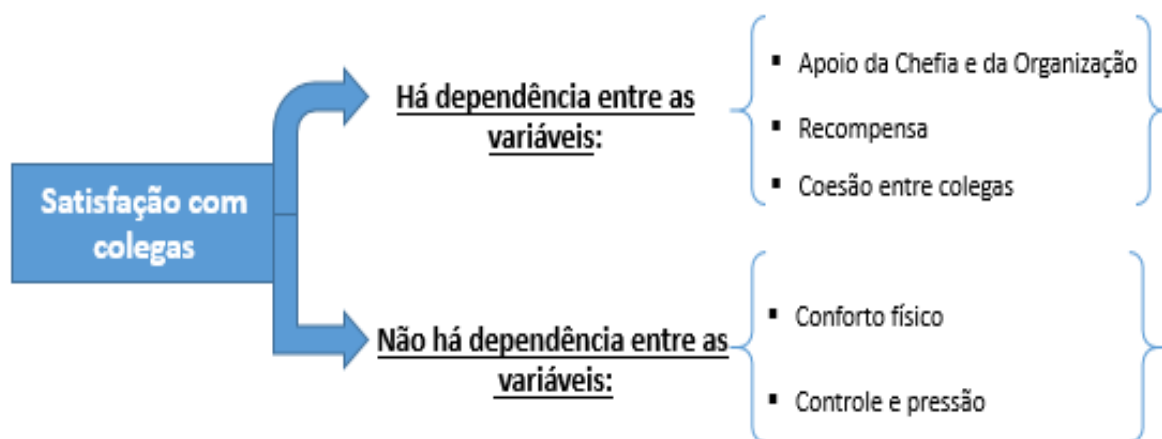
Satisfação com os colegas (D1)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D5 – Coesão entre colegas	23,2	2	0,000

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

Ao finalizar a análise da primeira dimensão da satisfação no trabalho foi encontrado o valor de p menor que 0.05 tornando-se verdadeira a hipótese alternativa de que a satisfação com os colegas tem dependência com aspectos do ambiente referentes à coesão entre colegas.

Por fim, no intuito de permitir uma visão e uma discussão dos resultados de forma panorâmica e completa das relações encontradas entre a satisfação com os colegas e as dimensões do clima organizacional, a Figura 25 apresenta a compilação dos resultados encontrados no teste de independência qui-quadrado.

Figura 25 – Relações de dependência entre a satisfação com colegas e as dimensões do clima organizacional.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Ao analisar a Figura 25, nota-se que a dimensão “satisfação com os colegas” apresentou relação de dependência com as dimensões do clima organizacional “apoio da chefia e da organização”, “recompensa” e “coesão entre colegas”, indicando que a manifestação mais elevada dessas dimensões afeta a probabilidade de ocorrer algum impacto na satisfação dos servidores civis com seus colegas de trabalho. Por outro lado, demonstrou relação de independência com as dimensões “conforto físico” e “controle e pressão”.

Iniciando a discussão pelo primeiro conjunto de hipóteses, infere-se que os aspectos relacionados à maneira como a organização e os chefes apoiam e proporcionam suporte aos seus funcionários, influencia o sentimento de satisfação que os servidores civis manifestam de sua relação com seus colegas. Conforme

visto na EST de Siqueira (2008), as questões relacionadas à satisfação com colegas vinculam-se a situações relativas à confiança, espírito de colaboração e amizade que os servidores experimentam em seu ambiente funcional apresentando neste estudo média – no valor de 3,89 - o que demonstra que os servidores estão satisfeitos com seus companheiros de trabalho. No mesmo sentido, ao analisar as médias encontradas na dimensão relacionada ao apoio da chefia e da organização (presentes na Tabela 1, p. 96), pode-se notar que a assertiva “os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo” foi mensurada em 3,71, indicando uma boa percepção dos servidores quando questionados sobre o apoio do grupo a qual pertencem. Portanto, sendo o espírito de colaboração parte da satisfação com os colegas, pode-se inferir, ainda, que a percepção de ajuda coletiva que a organização e todos que nela trabalham proporcionam diante das necessidades laborais colabora para o alcance do sentimento de satisfação dos servidores com seus pares.

A dimensão relacionada à recompensa indica, em um aspecto geral, a percepção dos servidores quanto ao trabalho que executam, bem como acerca do reconhecimento que recebem por parte da organização e de seus superiores por este trabalho. Contudo, a relação de dependência existente entre o sentimento de satisfação com os colegas e a percepção de recompensa exposta pelos servidores evidencia uma percepção mais ampla do ambiente. Além da expectativa relativa às ações de chefes e superiores, incluem-se também as atitudes daqueles que fazem parte do convívio diário e possuem relacionamentos de amizade. De Carvalho et. al. (2012) ao realizarem suas pesquisas sobre os sistemas de recompensa e suas influências na motivação de funcionários em uma Cooperativa Capixaba, identificaram – fundamentando-se nos trabalhos de Atkinson et. al. (2000) – que as recompensas podem ser intrínsecas ou extrínsecas. As recompensas extrínsecas são as retribuições concedidas como, por exemplo, privilégios e promoções que são outorgados pelos supervisores; já as recompensas intrínsecas são aquelas que se apresentam como reconhecimento por parte dos colegas de trabalho.

Na análise da terceira relação de dependência apresentada, destaca-se que tanto a escala do clima organizacional quanto a escala da satisfação possuem assertivas que buscam a identificação de aspectos do ambiente voltados às relações

de amizade no setor de trabalho, à percepção de colaboração, à cooperação e à integração de novos membros na equipe de trabalho e ao espírito de amizade e confiança, sendo as dimensões que apresentaram melhores avaliações nesta pesquisa.

Ressalta-se ainda, que, conforme apresentado na Figura 5 (Efetivo militar e de servidores de ciência e tecnologia, p. 71), o efetivo da organização pesquisada é composto por 474 militares e 225 servidores civis da carreira de ciência e tecnologia, demonstrando a existência de uma boa convivência entre servidores civis e militares em seus ambientes de trabalho. Sendo assim, é possível afirmar que os resultados apontam para a existência de uma percepção da coesão, a despeito das diferenças entre carreiras, promovendo o sentimento de satisfação que os servidores expressaram em relação à convivência com seus colegas.

Já para a relação de independência entre “satisfação com os colegas” e “conforto físico”, ressalta-se que as assertivas que compõem o instrumento de pesquisa do clima organizacional referente ao conforto físico no ambiente de trabalho aplicado neste estudo – com resultados apresentados na Tabela 3, p. 100, buscavam identificar a percepção dos servidores no que diz respeito à promoção de ambientes de trabalho seguros, arejados, com equipamentos adequados e que atendam às necessidades físicas do trabalhador. Encontrando-se validada a hipótese nula, demonstra-se que o sentimento que os servidores pesquisados demonstram frente a seus colegas independe de como percebem o estado físico do ambiente de trabalho. Esta interpretação pode estar relacionada ainda com os tipos de questionamentos aos quais os participantes foram submetidos, tendo em vista que, na pesquisa do clima por meio da escala do clima organizacional de Martins (2008) referente à dimensão conforto físico, não há assertivas diretamente relacionadas à associação que as condições do trabalho têm com o sentimento de amizade com os colegas.

No que diz respeito à dimensão “controle e pressão”, obteve-se a média de 2,94, indicando uma boa percepção dos servidores quando questionados quanto a controle de frequência, de prazos, de fiscalização de trabalho e de punição promovidos pela organização, especialmente pela chefia. Embora a média encontrada na dimensão “satisfação com os colegas” tenha encontrado, também,

índices satisfatórios quando estudada individualmente, sem associação, conforme a análise de hipótese realizada, estes resultados positivos sofreram influência de outros aspectos – como, por exemplo, comportamento de supervisores e políticas praticadas pela organização – e não da dimensão em foco.

Na sequência, encontram-se os resultados do teste de independência qui quadrado referente aos conjuntos de hipóteses elaborados com base na satisfação com o salário e as dimensões do clima organizacional.

Conjunto de hipóteses 6:

H_0 = O apoio da chefia e da organização e a satisfação com salário não são dependentes.

H_1 = O apoio da chefia e da organização e a satisfação com salário são dependentes.

A Figura 26 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 6.

Figura 26 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D2 e o clima D1.

Satisfação com salário (D2)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D1 - Apoio da chefia e da organização	4,0	4	0,404

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

A Figura 26 demonstra que a hipótese nula é verdadeira, ao passo que o *p-valor* foi de 0,404, indicando que a satisfação com o salário não possui dependência com o apoio da chefia e da organização.

Conjunto de hipóteses 7:

H_0 = A recompensa e a satisfação com salário não são dependentes.

H_1 = A recompensa e a satisfação com salário são dependentes.

A Figura 27 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 7.

Figura 27 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D2 e o clima D2.

Satisfação com salário (D2)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D2 – Recompensa	8,6	2	0,010

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

Ao analisar as hipóteses relacionadas à satisfação com o salário e às maneiras de promover recompensas na organização em estudo, nota-se que o valor de p foi menor que 0,05, validando a hipótese alternativa pela qual a satisfação com o salário possui dependência com a recompensa.

Conjunto de hipóteses 8:

H_0 = O conforto físico e a satisfação com salário não são dependentes.

H_1 = O conforto físico e a satisfação com salário são dependentes.

A Figura 28 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 8.

Figura 28 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D2 e o clima D3.

Satisfação com salário (D2)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D3 – Conforto físico	10,1	4	0,038

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

Há relação de dependência entre a satisfação com o salário e o conforto físico proporcionado pela organização aos servidores participantes, tendo em vista que p foi menor 0,05, rejeitando a hipótese nula e tornando-se a hipótese alternativa verdadeira.

Conjunto de hipóteses 9:

H_0 = O Controle e pressão e a satisfação com salário não são dependentes.

H_1 = O Controle e pressão e a satisfação com salário são dependentes.

A Figura 29 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 9.

Figura 29 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D2 e o clima D4.

Satisfação com salário (D2)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D4 – Controle e pressão	1,8	2	0,346

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

Ao analisar a Figura 29 nota-se que a dimensão do clima organizacional relacionado ao controle e pressão exercido pela organização e pelos superiores em diferentes aspectos que envolvem o desempenho das atividades laborais apresentou $p > 0,05$, validando a hipótese nula pela qual o controle e pressão não influencia a satisfação com o salário.

Conjunto de hipóteses 10:

H_0 = A coesão entre colegas e a satisfação com salário não são dependentes.

H_1 = A coesão entre colegas e a satisfação com salário são dependentes.

A Figura 30 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 10.

Figura 30 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D2 e clima D5.

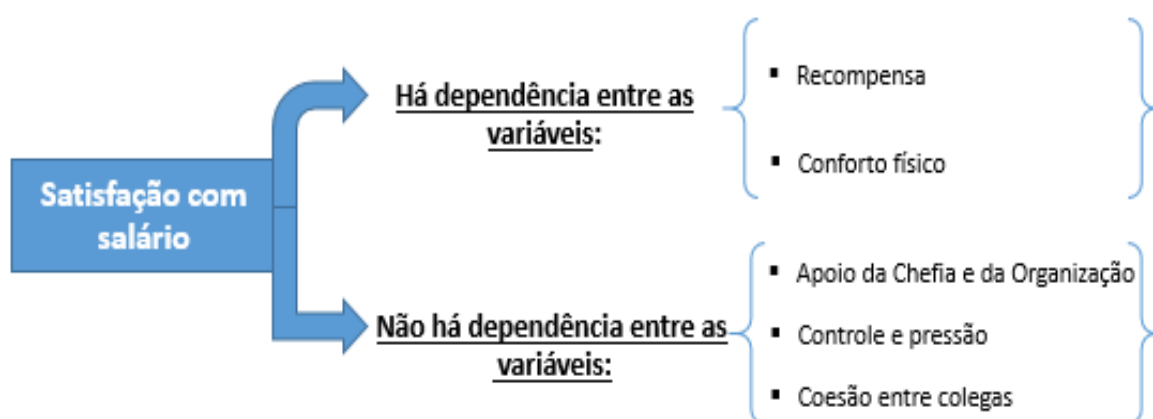
Satisfação com salário (D2)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D5 – Coesão entre colegas	4,5	2	0,131

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

Finalmente, a Figura 30 apresenta os resultados do teste de independência qui-quadrado para a validação das hipóteses do conjunto 10. Assim, tem-se o valor de $p = 0,131$ maior que 0,05 o que faz a hipótese nula ser verdadeira.

A Figura 31 apresenta os resultados encontrados nas análises de hipóteses para a verificação de dependência entre a satisfação com o salário e as dimensões do clima organizacional.

Figura 31 – Relações de dependência entre a satisfação com o salário e as dimensões do clima organizacional.



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A Figura 31 apresenta os resultados dos testes de hipóteses onde a dimensão “satisfação com salário” apresenta relação de dependência com as dimensões do clima organizacional “recompensa” e “conforto físico”.

Ao analisar as dimensões do clima organizacional que apresentaram associação com a satisfação no trabalho, vale lembrar que, conforme explica Martins (2008), a “recompensa” refere-se à percepção que os funcionários manifestam acerca de diferentes formas de recompensas que podem ser aplicadas pela organização a fim de valorizar a qualidade do trabalho dos funcionários. Desta forma, a percepção que os servidores civis apresentam quanto às modalidades de recompensa empregadas pela organização em estudo para recompensar seu desempenho profissional afeta o sentimento de satisfação que o servidor manifesta frente à remuneração recebida mensalmente. Ressalta-se, neste contexto, que as

assertivas do questionário de satisfação no trabalho se relacionam à satisfação com o salário na medida em que envolvem afirmações referentes às correlações entre esforço, trabalho e capacitação com o salário recebido. Portanto, os resultados apresentados podem ser justificados, tendo em vista que, por meio de ações de recompensa, a organização pode reconhecer a qualificação e o trabalho profissional de seu funcionário, por exemplo, através da avaliação de desempenho que influencia no pagamento de gratificações remuneratórias.

A relação de dependência entre conforto físico e a satisfação com salário indica que os servidores pesquisados associam a adequação salarial com aspectos referentes ao conforto que a organização proporciona para o desenvolvimento de suas atividades e à sensação de segurança do ambiente funcional.

Quanto às dimensões do clima que não apresentaram dependência com a satisfação com o salário, nota-se que, por se tratar de uma organização pública federal, a implantação e alteração de valores dos salários dos servidores não são definidas discricionariamente pela chefia, pela organização ou por disputas por promoção entre colegas de trabalho, uma vez que os vencimentos básicos dos servidores públicos federais são definidos por lei, conforme dispõe Brasil (2016). Esta peculiaridade pode explicar, ao menos em parte, a não associação entre a satisfação com o salário e o apoio da chefia e da organização, como também a coesão entre colegas.

O próximo conjunto de hipóteses refere-se à análise da existência ou não de dependência entre a satisfação com a chefia e as dimensões do clima organizacional.

Conjunto de hipóteses 11:

H_0 = O apoio da chefia e da organização e a satisfação com a chefia não são dependentes.

H_1 = O apoio da chefia e da organização e a satisfação com a chefia são dependentes.

A Figura 32 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 11.

Figura 32 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D3 e o clima D1.

Satisfação com a chefia (D3)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D1 - Apoio da chefia e da organização	30,1	2	0,000

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

Os resultados apontados na Figura 32 apresentam um *p-valor* menor que 0,05, o que ocasiona a rejeição da hipótese nula, tornando a hipótese alternativa verdadeira. Portanto, existe uma relação de dependência entre a satisfação com a chefia e aspectos do ambiente relacionados ao apoio da chefia e da organização.

Conjunto de hipóteses 12:

H_0 = A recompensa e a satisfação com a chefia não são dependentes.

H_1 = A recompensa e a satisfação com a chefia são dependentes.

A Figura 33 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 12.

Figura 33 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D3 e o clima D2.

Satisfação com a chefia (D3)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D2 – Recompensa	18,8	2	0,000

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

A análise da terceira dimensão do clima organizacional com a satisfação com a chefia resultou em $p < 0,05$ indicando que a hipótese nula não é verdadeira, portanto há dependência entre as dimensões estudadas.

Conjunto de hipóteses 13:

H_0 = O conforto físico e a satisfação com a chefia não são dependentes.

H_1 = O conforto físico e a satisfação com a chefia são dependentes.

A Figura 34 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 13.

Figura 34 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D3 e o clima D3.

Satisfação com a chefia (D3)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D3 – Conforto físico	14,5	2	0,003

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

A aplicação dos testes de hipóteses entre a dimensão satisfação com a chefia e a dimensão conforto físico apresentou o valor de p menor que 0,05, validando a hipótese alternativa por meio da qual as variáveis verificadas apresentam uma relação de dependência.

Conjunto de hipóteses 14:

H_0 = O Controle e pressão e a satisfação com a chefia não são dependentes.

H_1 = O Controle e pressão e a satisfação com a chefia são dependentes.

A Figura 35 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 14.

Figura 35 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D3 e o clima D4.

Satisfação com a chefia (D3)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D4 – Controle e pressão	8,1	4	0,013

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

A Figura 35 demonstra a verificação das hipóteses para a relação entre a satisfação com a chefia e a dimensão do clima organizacional referente ao controle e pressão com $p = 0,013$, levando a rejeição da hipótese nula e a validação da hipótese alternativa.

Conjunto de hipóteses 15:

H_0 = A coesão entre colegas e a satisfação com a chefia não são dependentes.

H_1 = A coesão entre colegas e a satisfação com a chefia são dependentes.

A Figura 36 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 15.

Figura 36 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D3 e o clima D5

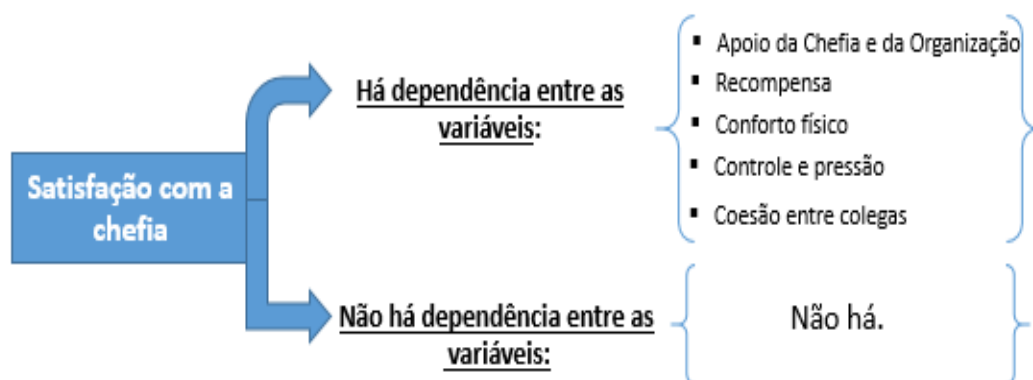
Satisfação com a chefia (D3)			
Dimensão do clima organizacional	X ²	gl	P-valor
D5 – Coesão entre colegas	7,9	2	0,003

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

Por fim, o teste de independência qui-quadrado referente às hipóteses da satisfação com a chefia e da dimensão do clima organizacional “coesão entre colegas apresentou *p-valor* de 0,003, pelo qual rejeita-se a hipótese nula e indica a existência de dependência entre as variáveis analisadas.

A Figura 37 contém os resultados encontrados na verificação de hipóteses entre a satisfação com a chefia e as dimensões do clima organizacional.

Figura 37 –Relação de dependência entre satisfação com a chefia e as dimensões do clima organizacional.



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A dimensão “satisfação com a chefia” apresentou relação de dependência com todas as dimensões analisadas do clima organizacional, demonstrando que a percepções dos servidores em relação ao seu ambiente de trabalho é, de certa maneira, impactada pelo o sentimento que atribuem ao comportamento, ações e perfil da chefia.

As dimensões “satisfação com a chefia” e “apoio da chefia e da organização” buscaram identificar aspectos do ambiente de trabalho relacionados ao estilo de liderança e à relação entre os membros da organização, bem como sua influência sobre a percepção dos servidores quanto ao ambiente de trabalho. O fato de ambas estarem intimamente ligadas à avaliação das ações da chefia pode, neste contexto, delinear-se como justificativa parcial para a dependência observada entre a dimensão do clima organizacional voltada ao apoio da chefia e da organização e a satisfação que os servidores civis expressam quanto à sua chefia.

De Freitas (2017) explica que se o clima organizacional é a percepção que as pessoas manifestam em relação ao seu ambiente de trabalho, incluindo aspectos relativos à chefia e à liderança. Quanto maior a transformação dinâmica da relação entre líderes e liderados, por meio do fomento à satisfação dos funcionários, pelo fortalecimento de laços afetivos e a procura por melhores formas de desenvolver o trabalho e atingir resultados, melhor será o relacionamento entre líderes e liderados e, conseqüentemente, melhor se torna o clima organizacional.

No que diz respeito à “satisfação com a chefia” e a dimensão “recompensa”, ressalta-se que esta é uma variável do ambiente de trabalho relacionada à percepção que o servidor experimenta no que concerne ao reconhecimento que lhe é conferido frente aos esforços e à qualidade de seu trabalho. Deste modo, a atuação da chefia demonstra-se um aspecto demasiado importante para a formação desta percepção, tendo em vista que a identificação da qualidade do trabalho e sua promoção, valorização e retribuição são processos em que a chefia tem forte participação, e, portanto, grande responsabilidade em sua efetivação.

No caso dos servidores públicos civis de ciência e tecnologia destaca-se o pagamento de um valor mensal referente à gratificação de desempenho de atividade de ciência e tecnologia definida conforme Brasil (2006b). O valor desta gratificação é calculado a partir das notas alcançadas em um processo avaliativo que conta com

apreciação da chefia quanto a aspectos relacionados à assiduidade, produtividade, iniciativa, adaptabilidade, conhecimento das normas, qualidade do trabalho entre outros referentes ao desempenho das funções. Pode-se considerar, portanto, esta avaliação como uma forma de reconhecimento da qualidade do trabalho, integrando a dimensão “recompensa”. Nota-se que, na pesquisa realizada com a Escala do clima organizacional de Martins (2008), a assertiva “aqui o chefe valoriza seus funcionários” do questionário sobre “recompensa” recebeu a melhor média (com valor de 3,5), demonstrando que, embora a dimensão recompensa tenha recebido uma média geral baixa, a percepção do servidor com o reconhecimento de sua chefia recebeu uma boa avaliação. A média geral da satisfação com chefia também foi positiva, com valor de 3,95.

A dimensão “conforto físico” busca identificar a percepção do servidor referente a aspectos como conforto e qualidade do ambiente de trabalho, bem como qualidade dos equipamentos utilizados no dia a dia. Assim, a relação de dependência identificada com a satisfação que os servidores expressam quanto à chefia pode indicar que os servidores civis entendem que a promoção de um ambiente agradável e a conquista de melhores equipamentos podem, além de outros fatores, estar vinculadas às iniciativas e à gestão de superiores que possibilitam melhoras na qualidade do ambiente físico de trabalho de seus subordinados.

Os resultados da pesquisa referente à dimensão “controle e pressão”, apresentados na Tabela 4, demonstraram que os servidores manifestam boa percepção do ambiente quando questionados sobre aspectos relacionados ao controle exagerado, à fiscalização e outros quesitos ligados ao controle e pressões exercidas pela organização e superiores. Nota-se, ainda, que a assertiva do instrumento de pesquisa de satisfação no trabalho que questionou qual o nível de satisfação do respondente perante a “maneira com que o chefe o trata” apresentou média igual a 4,01, indicando que os servidores participantes estão satisfeitos com as formas de trabalho e convivência com seu chefe. Paralelamente, na pesquisa sobre “controle e pressão”, as assertivas relacionadas às punições e aos rigores exercidos pelas chefias receberam médias entre 2,24 e 2,78 o que indica boas

percepções dos servidores quanto a estes quesitos, tendo em vista que a análise das médias da dimensão “controle e pressão” é realizada inversamente. Assim, nota-se que esta associação produziu resultados positivos diante da pesquisa realizada, pois as boas médias atribuídas a tais dimensões colaboraram, de alguma maneira, para a elevação da média final do clima e da satisfação.

Prosseguindo nas análises deste estudo, o conjunto de hipóteses 16 referem-se à análise da existência ou não de dependência entre a satisfação com a natureza do trabalho e as dimensões do clima organizacional.

Conjunto de hipóteses 16:

H_0 = O apoio da chefia e da organização e a satisfação com a natureza do trabalho não são dependentes.

H_1 = O apoio da chefia e da organização e a satisfação com a natureza do trabalho são dependentes.

A Figura 38 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 16.

Figura 38 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D4 e o clima D1.

Satisfação com natureza do trabalho (D4)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D1 - Apoio da chefia e da organização	10,3	2	0,008

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

O resultado apresentado na Figura 38 aponta o valor de p menor que 0,05 pela qual a hipótese nula é rejeitada com aceitação da hipótese alternativa, indicando haver relação de dependência das dimensões analisadas

Conjunto de hipóteses 17:

H_0 = A recompensa e a satisfação com a natureza do trabalho não são dependentes.

H_1 = A recompensa e a satisfação com a natureza do trabalho são dependentes.

A Figura 39 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 17.

Figura 39 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D4 e o clima D2.

Satisfação com natureza do trabalho (D4)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D2 - Recompensa	16,9	2	0,000

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

Por meio da análise do teste qui-quadrado de independência a hipótese nula do conjunto de hipóteses 17 foi rejeitada, tendo em vista p-valor < 0,05. Assim, a recompensa possui relação de dependência com a satisfação com a natureza do trabalho.

Conjunto de hipóteses 18:

H_0 = O conforto físico e a satisfação com a natureza do trabalho não são dependentes.

H_1 = O conforto físico influencia a satisfação com a natureza do trabalho são dependentes.

A Figura 40 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 18.

Figura 40 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D4 e o clima D3.

Satisfação com natureza do trabalho (D4)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D3 – Conforto físico	8,9	2	0,013

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

A verificação do conjunto de hipóteses número 18 traz a possibilidade de dependência ou independência entre a satisfação com a natureza do trabalho e o

conforto físico. Assim, diante dos resultados encontrados, a hipótese nula foi rejeitada, ao passo que *p-valor* foi de 0,013.

Conjunto de hipóteses 19:

H_0 = O Controle e pressão e a satisfação com a natureza do trabalho não são dependentes.

H_1 = O Controle e pressão e a satisfação com a natureza do trabalho são dependentes.

A Figura 41 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 19.

Figura 41 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D4 e o clima D4.

Satisfação com natureza do trabalho (D4)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D4 – Controle e pressão	2,2	2	0,509

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

A Figura 41 apresentou o *p-valor* > 0,05 o que leva a validação da hipótese nula, pela qual indica que não há dependência entre as variáveis satisfação com a natureza do trabalho e os aspectos de controle e pressão praticados pela organização em estudo.

Conjunto de hipóteses 20:

H_0 = A coesão entre colegas e a satisfação com a natureza do trabalho não são dependentes.

H_1 = A coesão entre colegas e a satisfação com a natureza do trabalho são dependentes.

A Figura 42 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 20.

Figura 42 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D4 e o clima D5.

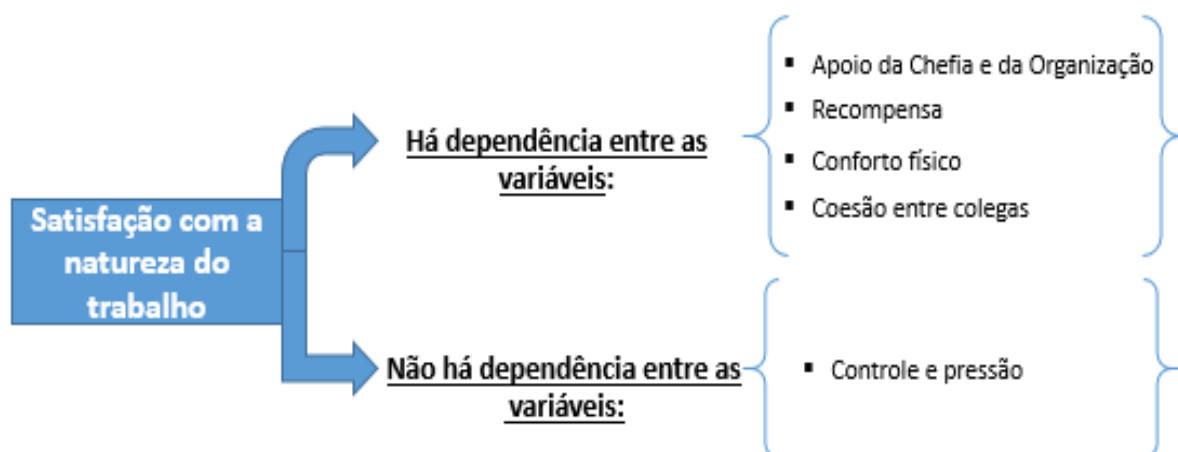
Satisfação com natureza do trabalho (D4)			
Dimensão do clima organizacional	X ²	gl	P-valor
D5 – Coesão entre colegas	11,2	2	0,001

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

Ao realizar o teste de independência qui-quadrado com a última dimensão do clima organizacional, obteve-se o valor de p menor que 0,05 o que resultou na rejeição da hipótese nula com a validação da hipótese alternativa. Portanto, pelos resultados apresentados infere-se que há dependência entre a satisfação com que os servidores possuem da natureza do seu trabalho com a percepção que possuem diante do relacionamento e interação que existem entre os colegas de trabalho.

A Figura 43 apresenta os resultados encontrados nos testes de hipóteses entre a satisfação com a natureza do trabalho e as dimensões do clima organizacional.

Figura 43 - Relações de dependência entre a satisfação com a natureza do trabalho e as dimensões do clima organizacional.



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Por meio da análise da Figura 43 é possível observar que a satisfação dos servidores pesquisados com a natureza do trabalho apresentou relação de

dependência com quatro dimensões do clima organizacional: “apoio da chefia e da organização”, “recompensa”, “conforto físico” e “coesão entre colegas”. Contudo, não foi possível verificar esta relação com a dimensão “controle e pressão”. Recorda-se que a relação de dependência estudada por meio das análises de hipóteses do teste qui-quadrado buscou identificar quais dimensões do clima organizacional apresentam probabilidade de afetarem a ocorrência da dimensão satisfação analisada.

É válido ressaltar, ainda, que a satisfação com a natureza do trabalho está relacionada ao sentimento que as tarefas despertam nos servidores que as executam. Relaciona-se intimamente, portanto, com o apoio da chefia e da organização, tendo em vista que neste aspecto do ambiente o servidor manifesta sua percepção sobre o suporte que a organização propicia aos seus funcionários e a assistência que a chefia concede. Assim, um servidor que se sinta insatisfeito com a atividade exercida pode encontrar em seus superiores o apoio necessário para conseguir uma alteração de local de trabalho ou uma melhor adaptação às atividades exercidas. Azevedo e Medeiros (2014) fizeram uma pesquisa de satisfação no trabalho com servidores da Procuradoria Geral do Rio Grande do Norte e identificaram que o sentimento de satisfação dos servidores com a natureza do trabalho que realizam está muito ligado a questões referentes ao volume de trabalho e à alta demanda de atividade, impactando na forma que as políticas de gestão de processos da organização atuam, e relembram que a organização precisa buscar formas de proporcionar um ambiente de trabalho agradável capaz de despertar as melhores competências em seus funcionários.

Destaca-se que a assertiva “a organização aceita novas formas dos funcionários realizarem suas tarefas” recebeu média que representa indiferença por parte dos servidores e a “satisfação com a natureza do trabalho” seguiu a mesma tendência de neutralidade. Análise semelhante se faz na dimensão “recompensa” – em que a assertiva “os funcionários realizam suas tarefas com satisfação” recebeu média de 3,43 – e na dimensão “conforto físico” – na qual a assertiva “o ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas” teve média 3,38 – demonstrando também neutralidade de percepção por parte dos respondentes. Os resultados encontrados da pesquisa sobre a dimensão “coesão entre colegas” demonstraram

que as assertivas voltadas para situações de ajuda, colaboração e cooperação dos colegas frente às dificuldades no desenvolvimento das atividades possuíram boas médias, que induziram à boa percepção do servidor quando questionados sobre tais aspectos.

Neste sentido, considerando que estas dimensões apresentaram relação de dependência com a “satisfação com a natureza no trabalho”, é possível vislumbrar, tendo como objetivo a elaboração de estratégias visando a melhoria nos níveis de satisfação do servidor, que a promoção de ações organizacionais voltadas a melhorar situações que envolvam o apoio da chefia e da organização, em formas de recompensa, conforto físico, como ainda a manutenção de um bom relacionamento interpessoal podem impactar na criação de sentimentos que o servidor possui da natureza das atividades que ele realiza.

Conjunto de hipóteses 21:

H_0 = O apoio da chefia e da organização e a satisfação com promoção não são dependentes.

H_1 = O apoio da chefia e da organização e a satisfação com promoção são dependentes.

A Figura 44 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 21.

Figura 44 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D5 e o clima D1.

Satisfação com promoção (D5)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D1 - Apoio da chefia e da organização	15,0	4	0,004

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

O conjunto de hipóteses 21 inicia a sequência de análises de hipóteses da última dimensão da satisfação no trabalho.

A Figura 44 apresentou o resultado do teste de independência qui-quadrado onde $p=0,004$ indica que existe relação de dependência entre a satisfação com promoção e o apoio da chefia e da organização.

Conjunto de hipóteses 22:

H_0 = A recompensa e a satisfação com promoção não são dependentes.

H_1 = A recompensa e a satisfação com promoção são dependentes.

A Figura 45 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 22.

Figura 45 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D5 e o clima D2.

Satisfação com promoção (D5)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D2 - Recompensa	13,8	2	0,000

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

Ao analisar a Figura 45 tem-se que a hipótese nula foi rejeitada tendo em vista que o valor de p foi menor que 0,05, demonstrando que há dependência entre a satisfação com a promoção e o apoio da organização e da chefia.

Conjunto de hipóteses 23:

H_0 = O conforto físico e a satisfação com promoção não são dependentes.

H_1 = O conforto físico e a satisfação com promoção são dependentes.

A Figura 46 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 23.

Figura 46 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D5 e o clima D3.

Satisfação com promoção (D5)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D3 – Conforto físico	7,7	4	0,101

Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

Na verificação de hipóteses do conjunto 23, o valor de p foi de 0,101 o que indica que a hipótese nula é verdadeira. Portanto, não há relação de dependência entre a satisfação que os servidores possuem das formas e ações relacionadas à promoção na carreira e a percepção do ambiente quando questionados a quesitos de conforto físico.

Conjunto de hipóteses 24:

H_0 = O controle e a pressão e a satisfação com promoção não são dependentes.

H_1 = O controle e a pressão e a satisfação com promoção são dependentes.

A Figura 47 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 24.

Figura 47 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D5 e o clima D4.

Satisfação com promoção (D5)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D4 – Controle e pressão	2,2	2	0,391

Fonte: dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

A Figura 47 apresenta $p > 0,05$ indicando que a hipótese nula é verdadeira. Portanto, com confiança de 95%, verifica-se a relação independência entre a satisfação com a promoção e a percepção de controle e pressão exercidos pela organização.

Conjunto de hipóteses 25:

H_0 = A coesão entre colegas e a satisfação com promoção não são dependentes.

H_1 = A coesão entre colegas e a satisfação com promoção são dependentes.

A Figura 48 apresenta os resultados do teste de hipóteses referentes ao conjunto de hipóteses 25.

Figura 48 – Teste qui-quadrado entre a satisfação D5 e o clima D5.

Satisfação com promoção (D5)			
Dimensão do clima organizacional	X²	gl	P-valor
D5 – Coesão entre colegas	13,6	2	0,002

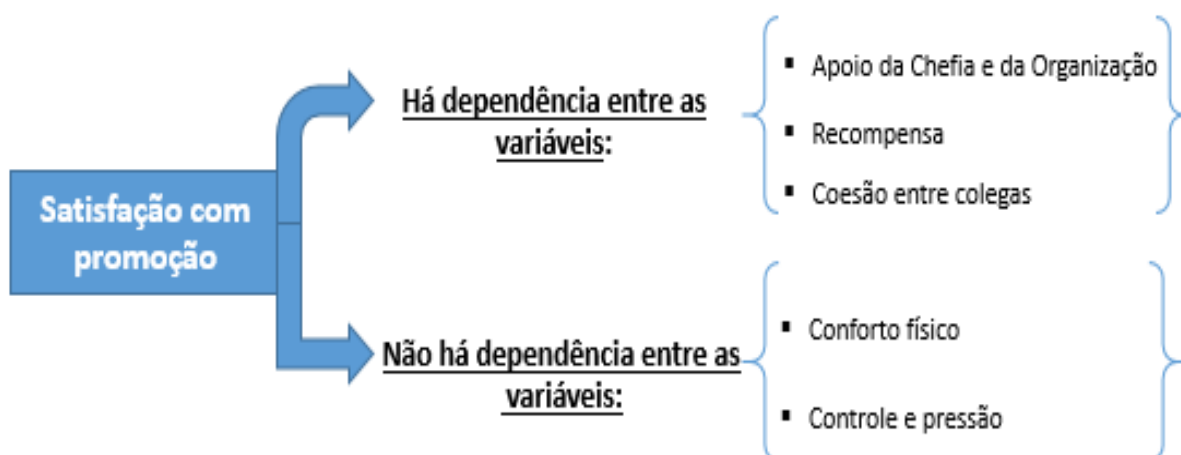
Fonte: Dados da pesquisa aplicados no Excel e SPSS (2019).

Concluindo as análises das dimensões da satisfação no trabalho e das dimensões do clima organizacional, a Figura 48 apresenta o resultado do teste de independência qui-quadrado para a última variável do clima organizacional.

Para tanto, observa-se que o valor de p foi menor que 0,05 indicando a rejeição da hipótese nula, por meio da qual a hipótese alternativa torna-se verdadeira e aponta que há dependência entre a satisfação com a promoção e a dimensão do clima organizacional destinado a analisar as percepções dos servidores quanto à coesão existente com os colegas de trabalho.

A Figura 49 complementa as análises realizadas ao apresentar a compilação dos resultados encontrados pela aplicação do teste de independência qui-quadrado e o conjunto de hipóteses propostos na relação entre a satisfação com a promoção e a coesão entre os colegas.

Figura 49 – Relações de dependência entre a satisfação com promoção e as dimensões do clima organizacional.



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Finalizando as análises de hipóteses por meio do teste de independência qui quadrado, a Figura 49 apresenta os resultados referentes à dimensão “satisfação com promoção”, obtendo resultados de dependência com as dimensões do clima organizacional “apoio da chefia e da organização”, “recompensa” e “coesão entre colegas”, e independência com “conforto físico” e “controle e pressão”.

Ressalta-se que os critérios de promoção de servidores públicos não dependem, em regra, de indicações de chefias ou políticas da organização, porém são uma realidade presente em qualquer carreira profissional e por isso devem ser levados em consideração na análise de percepção e satisfação dos servidores, bem como na mensuração do impacto que podem promover no desempenho do trabalho.

O teste de hipóteses demonstrou que aspectos do ambiente ligados à percepção do apoio da chefia e da organização, à recompensa e à convivência entre os colegas de trabalho podem contribuir para a melhoria dos índices de “satisfação com a promoção”.

Neste ponto, nota-se que a média apurada com a pesquisa de “satisfação com a promoção” indicou um sentimento de insatisfação dos servidores quanto a este quesito da análise. Isto se torna um aspecto sensível para a gestão Organizacional, uma vez que para as Organizações públicas a falta de

discricionarieidade para a efetivação de promoções do efetivo funcional dificulta a manutenção de um bom clima organizacional e conseqüentemente da satisfação no trabalho, por isso entender quais os aspectos e dimensões do ambiente estão de alguma forma associados a este sentimento pode servir como uma valiosa ferramenta para uma gestão de pessoas de forma mais assertiva e pontual

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se, com base na literatura reunida, que a avaliação do clima organizacional constitui uma importante ferramenta de gestão independente do tipo de organização pesquisada, sejam públicas ou privadas. O conhecimento acerca da percepção dos funcionários perante aspectos do ambiente de trabalho pode permitir a identificação de óbices que devam ser resolvidos, assim como de pontos positivos que atuem no favorecimento do bom desempenho nas atividades laborais.

Inserido nesta perspectiva, o presente estudo objetivou-se na identificação do clima organizacional e da satisfação no trabalho por meio da elaboração de um mapeamento geral das percepções que servidores públicos civis manifestam em relação ao seu ambiente de trabalho em uma organização militar.

Partindo-se do objetivo principal, esta pesquisa propôs a realização de análises comparativas entre os perfis sociodemográficos e profissionais e as dimensões do clima e da satisfação, como também a apresentação das relações de dependência entre estas dimensões, por meio de testes de hipóteses.

Primeiramente, foram realizados os levantamentos sociodemográfico e profissional dos participantes, seguidos pela aplicação dos instrumentos de pesquisa: As escalas do clima organizacional e da satisfação no trabalho, que permitem a mensuração e análise de variáveis presentes no ambiente de trabalho.

Assim, foi possível determinar que, entre os diversos aspectos avaliados, a “coesão entre colegas”, a “satisfação com a chefia” e a “satisfação com os colegas” foram aquelas que receberam melhores médias nas análises realizadas. Verificou-se, também, que os principais aspectos que influenciaram negativamente as médias do clima e da satisfação no trabalho referiam-se a fatores relacionados ao sentimento e à percepção de reconhecimento, conforto físico e oportunidades de promoção. Neste sentido, é importante salientar que estes aspectos estão bastante latentes na vida laboral dos servidores públicos, muitas vezes por tratarem-se de situações não passíveis de modificação, melhoria ou solução pela própria organização, mas que dependem de instâncias públicas superiores, principalmente

da administração pública federal, para a melhoria e efetivação das adequações necessárias às carreiras públicas.

Posteriormente, por meio da realização dos testes de hipóteses, identificaram-se quais dimensões do clima organizacional possuem relação de dependência com as dimensões da satisfação no trabalho analisadas separadamente, permitindo constatar quais as percepções tinham associação com sentimentos de satisfação pesquisados.

Ao realizar a verificação de dependência entre as dimensões do clima organizacional e as dimensões da satisfação no trabalho, verificou-se que a dimensão “recompensa” apresentou associação com todas as dimensões das satisfações analisadas e uma média baixa quando analisada pela escala do clima. A partir deste indicador, foi possível demonstrar que fatores relacionados ao reconhecimento por parte da organização e de superiores frente ao trabalho bem executado por seus subordinados, bem como a sensação de ser remunerado por um bom desempenho, podem impactar a satisfação que os servidores expressam. Assim, infere-se que, embora a adequação salarial de servidores públicos não dependa totalmente da gestão de chefes e da própria organização, gestões para a valorização e reconhecimento de trabalhos de qualidade por meio de gratificações de desempenho, indicação para cursos de aperfeiçoamento, indicação para recebimento de medalhas (ato muito presente em Organizações Militares), podem colaborar para que níveis apropriados de satisfação no trabalho sejam alcançados e excedidos.

A “satisfação com a chefia”, por sua vez, foi a dimensão da satisfação com o trabalho que apresentou relação com todas as dimensões do clima organizacional. Neste sentido, pode-se observar que ocorre por parte dos servidores, uma associação entre as ações dos supervisores e a qualidade do ambiente de trabalho. Destaca-se também que os servidores de nível superior, que geralmente assumem as funções de chefia na organização estudada, foram os que apresentaram as menores médias relacionadas à satisfação no trabalho. Infere-se, a partir desta evidência, que a carga de responsabilidade atribuída aos chefes pode sobrecarregar

os profissionais, no cenário em análise, afetando sua satisfação e sua percepção no trabalho.

Sistematizados estes resultados, planeja-se apresentá-los aos gestores da organização de trabalho em estudo, a fim de que sejam divulgados os aspectos formativos do ambiente de convivência e de realização de trabalho presentes na organização. Com isso, pretende-se oferecer respaldo técnico para que sejam desenvolvidas ações administrativas mais adequadas ao aprimoramento da qualidade dos trabalhos e da vida funcional dos servidores civis dispostos em organizações militares, bem como de sua convivência laboral com servidores da carreira militar.

As principais considerações, são:

- O efetivo de servidores públicos civis da organização em estudo é, em sua maior parcela, formado por servidores ocupantes de cargos de nível médio – assistentes e técnicos –, com idades entre 51 e 60 anos, bem como aqueles com mais de 30 anos de serviço. Portanto, tendo em vista que a mão de obra civil da carreira de ciência e tecnologia é composta em sua maioria por servidores mais velhos e com a possibilidade de aposentadoria mais próxima, exigem-se das autoridades gestão para a reposição deste grupo funcional. Sugerem-se, para este fim, contratações e concursos, com tempo hábil para que os novos servidores recebam instruções, assimilem os conteúdos e as experiências dos servidores mais antigos, antes de sua aposentadoria;
- O efetivo total é composto por militares na porcentagem de 67,81%, tornando-se essencial a elaboração de estratégias de gestão que fomentem o reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos servidores públicos civis, a fim de garantir a manutenção da convivência harmônica entre as carreiras, com destaque para os militares que ingressarem futuramente na organização;
- Os resultados demonstraram que servidores civis e militares possuem ótimo convívio no ambiente de trabalho, tendo em vista que aspectos relacionados com a chefia e com os colegas foram os que receberam as melhores médias na pesquisa. Isto permite inferir que as diferenças nas carreiras e legislações de trabalho não afetam a parceria existente entre os dois grupos de

“funcionários” presentes na organização. É sempre válido lembrar aos diretores para que esta política de boa convivência continue e seja sempre aprimorada e avaliada;

- Os servidores que apresentaram as menores médias do clima organizacional e da satisfação no trabalho encontram-se entre aqueles que ocupam a faixa etária de 31 a 40 anos e aqueles que contam de 1 a 10 anos de serviço. Os resultados mais positivos foram encontrados entre os servidores com faixa etária acima de 60 anos e entre aqueles que contam mais de 40 anos de tempo de serviço na organização. Desta forma, resta urgente a tomada de consciência destas discrepâncias por parte dos gestores, a fim de que sejam mapeadas as expectativas dos servidores mais jovens antes de iniciarem suas atividades, bem como as frustrações produzidas na realidade da função. Nota-se que os servidores com mais tempo de serviço aparentam vivenciar um estado de mais conformismo e apego ao local de trabalho de muitos anos, demonstrando por meio da pesquisa que estão satisfeitos e não necessitam de mudanças;
- Outra questão a ser apresentada se refere aos servidores que ocupam cargos de nível superior e que, por política da organização, exercem os cargos de chefias, juntamente com os oficiais militares. Estes servidores demonstraram as menores médias do clima e da satisfação, as quais estão, como evidenciado na verificação de dependência das dimensões, associadas às ações da chefia. Assim, torna-se essencial que a organização busque promover gestão que vise identificar as reais estruturas de relação entre chefia e subordinados, entender as expectativas dos subordinados e sua visão quanto ao papel da chefia, a fim de que sejam esclarecidos os aspectos que são realmente de responsabilidade dos chefes e outros, cujas estratégias de gestão fogem à sua competência;
- Conforme discutido anteriormente, as dimensões relacionadas recompensa e promoção dos servidores civis são os pontos mais sensíveis, de acordo com os resultados encontrados nesta pesquisa, tendo em vista que receberam as menores médias. Contudo, em regra geral, estas são ações que não

dependem diretamente das políticas de remuneração da organização, o que dificulta a elaboração de projetos que promovam a melhoria da satisfação e percepção dos servidores. Excetuam-se os métodos de recompensa, que podem ser ajustados e adequados de forma que os servidores se sintam mais reconhecidos pela qualidade de seu trabalho, impactando positivamente seu desempenho funcional; e

- Por fim, importante destacar que embora o clima organizacional e a satisfação no trabalho tenham apresentado média considerada neutra (nem ruim nem boa), este resultado demonstra que os servidores podem estar indiferentes às realidades do ambiente de trabalho. Este sentimento pode indicar desinteresse, ausência de esforços que visem melhorar seu desempenho ou atingir seus objetivos profissionais, deixando-os em um estado “morno” de ação. Neste caso, embora os índices sejam neutros, a situação seria negativa para a organização, tendo em vista que o clima organizacional adequado é, conforme explica a literatura, um dos aspectos que influencia positivamente a satisfação e, portanto, o desenvolvimento de atividades com qualidade e eficiência.

Finalmente, esta pesquisa partiu da premissa, expressa na literatura reunida, de que as Organizações se beneficiam ao promover gestão com o objetivo de mapear as percepções de seus funcionários quanto ao ambiente de trabalho. Considerou-se a pesquisa do clima organizacional uma ferramenta válida para a promoção e manutenção de um ambiente saudável, podendo impactar positivamente na satisfação no trabalho dos funcionários de uma organização. Foi possível, então, diagnosticar o clima organizacional e a satisfação no trabalho de servidores com diferentes perfis sociodemográficos e profissionais na organização pesquisada, para, por fim, delimitar quais aspectos do ambiente influenciam a satisfação dos servidores frente a seus colegas, seu salário, sua chefia, à natureza de suas atividades, e às promoções disponíveis para sua carreira

Como sugestão para futuras pesquisas, destaca-se a realização de entrevistas em públicos que trabalham em organizações militares, a fim de identificar possíveis dimensões a serem analisadas do clima organizacional e da satisfação no

trabalho e que estejam presentes nestas organizações, na intenção de construção e validação de instrumentos de pesquisa destinados especificamente para ambientes organizacionais militares.

Espera-se, ainda, a publicação de artigos científicos em que se aprofundam questões teóricas secundárias a este trabalho, porém relacionadas a aspectos do clima organizacional. Ademais, está prevista a livre divulgação deste trabalho de pesquisa, com a finalidade de fornecer parâmetro para outras pesquisas em situações análogas, como, por exemplo, ambientes de trabalho que encerrem culturas, carreiras e legislações diferenciadas dentro de uma mesma estrutura organizacional.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, A. A., *et al.* Contabilidade Gerencial. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; **Revisão técnica Rubens Fama** - São Paulo: Atlas, 2000.
- ABBAD, G. S.; TORRES, C. V. Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. **Estudos de psicologia**, v.7. n. especial, p. 19-29, 2002.
- AGRANONIK, M.; HIRAKATA, V. N. Cálculo de tamanho de amostra: proporções. **Revista HCPA**. Porto Alegre. Vol. 31, n. 3, p. 382-388, 2011.
- ARCINIEGAS-ALARCÓN, S.; DIAS, C.T.S. Imputação de dados em experimentos com interação genótipo por ambiente: uma aplicação a dados de algodão. **Revista Brasileira de Biometria**, v. 27, n. 1, p. 125-138, 2009.
- ARGYRIS, C. Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, n. 4, p. 501-520, 1958.
- AULER, D. Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 2, p.178-187, 2014.
- AZEVEDO, A. J. D; MEDEIROS, M. P. M. Satisfação no Trabalho: um estudo de caso na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte. 2014.
- BACELLAR FILHO, R. F. Profissionalização da função pública: A experiência brasileira. **Cadernos da Escola de Direito**, v. 1, n. 1, 2017.
- BARBOSA, F. L. S. *et al.* Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 99-110, 2016.
- BARROS, J. F. A.; BARBOSA, M. A. C. A Relação entre Clima Organizacional e a Prestação do Serviço de Qualidade na Universidade Pública. **Revista multidisciplinar e de psicologia**, v. 10, n. 30, p. 25-39, 2016.
- BERGAMINI, C. W. CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, v. 2, 1997.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BONFIM, T. M; STEFANO, S. R; ANDRADE, S. M. Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado do Paraná: uma análise a partir do clima organizacional. **Seminários em Administração**, v. 13, 2010.

BOTELHO, A. J. J. Da utopia tecnológica aos desafios da política científica e tecnológica: o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (1947-1967). **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 14, n. 39, p. 139-154, 1999.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: **Senado Federal**, 1988.

_____. Decreto 5.417, de 13 de abril de 2005. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Comando da Marinha, do Ministério da Defesa, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2005.

_____. Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores e das Funções Gratificadas do Comando do Exército do Ministério da Defesa, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2006a.

_____. Decreto nº 6.834, de 13 de abril de 2009. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores e das Funções Gratificadas do Comando da Aeronáutica, do Ministério da Defesa, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2009.

_____. Força Aérea Brasileira. Concepção estratégica força aérea 100. DCA 11-45, **Boletim do Comando da Aeronáutica**, RJ, 2018.

_____. Força Aérea Brasileira. Disponível em <<http://www.fab.mil.br/index.php>>. Acesso em jul. 2019a.

_____. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, alterada pela Lei 13.954, de 16 de dezembro de 2019. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1980.

_____. Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993. Dispõe sobre o Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1993a.

_____. Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse

público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1993b.

_____. Lei nº 11.344, de 8 de setembro de 2006. Dispõe sobre a reestruturação das carreiras de Especialista do Banco Central do Brasil, de Magistério de Ensino Superior e de Magistério de 1º e 2º Graus e da remuneração dessas carreiras, das Carreiras da Área de Ciência e Tecnologia, da Carreira e outros. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2006b.

_____. Lei nº 13.324, de 29 de julho de 2016. Altera a remuneração de servidores e empregados públicos; dispõe sobre gratificações de qualificação e de desempenho; estabelece regras para incorporação de gratificações às aposentadorias e pensões; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2016.

_____. Ministério da Defesa. **Forças armadas e o estado-maior conjunto**. Disponível em: <<https://www.defesa.gov.br/forcas-armadas>>. Acesso em: 19 abr. 2019b.

_____. Portaria nº 698/GC1, de 02 de maio de 2019. Estabelece a assemelhação entre os servidores civis e os militares no âmbito do Comando da Aeronáutica. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2019c.

CARVALHO, K. S. **A influência da motivação de serviço público na satisfação no trabalho: Pesquisa na Universidade Federal de Minas Gerais**. 132f. Dissertação (Mestrado em administração), Belo Horizonte. Universidade Federal de Minas Gerais, 2018.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2ª ed. Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

CORRÊA, M. G. M. A influência do clima organizacional na cultura de aprendizagem de gestores públicos. **Desafio Online**, v. 6, n. 2, 2018.

CONTE, A. L. Qualidade de vida no trabalho. **Revista FAE business**, v.7, p. 32-34, 2003.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de estudos**, v.10, n. 18, p. 01-20, 1998.

CRUZ, A.; TAVARES, L. D. Implementação de pesquisa de clima organizacional para a melhoria do desempenho e da competitividade de empresa de tecnologia da informação. **Sistemas & Gestão**, v. 11, n. 3, p. 290-298, 2016.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista gestão organizacional**, v. 6, n. 3, 2014.

DAVIS, K; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira TL, 1996.

DE ALMEIDA, D. M *et al.* Satisfação no trabalho dos policiais militares do Rio Grande do Sul: um estudo quantitativo. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 4, p. 801-815, 2016.

DE CARVALHO, A. O; RIBEIRO, I; CINTRA, R. F. Métodos Quantitativos: um tutorial sobre uso das técnicas de análise fatorial exploratória, correlação e regressão linear. In: **Conferência Internacional em Gestão de Negócios**, 2015.

DE CARVALHO, G.R.D; SILVA, D.R.R; ALMEIDA, R.M.M. Sistemas de recompensa e suas influências na motivação dos funcionários: estudo em uma cooperativa capixaba. **IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2012.

DE FREITAS, M.R.D. **Impacto da liderança transformacional e do clima organizacional no desempenho: análise dos servidores da reitoria**. 116f. Dissertação (Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização), Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2017.

DE OLIVEIRA, D.; CHAMON, M. A.; DE OLIVEIRA, A. L.; CHAMON, E. M.Q. O. Diagnóstico de Clima Organizacional: Estudo exploratório no setor químico. **Revista UNIVAP**, v.13, n. 24, p. 1201-1204, 2006.

DE SOUZA, E. L. P. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração pública**, v. 11, n. 2, p. 141-158, 1977.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte**.146f. Dissertação (Mestrado em administração), Belo Horizonte. Fundação João Pinheiro,1998.

DUARTE, E. B; DUARTE, L. P. A. Política de gestão de pessoas e clima organizacional na Secretaria de Saúde de Crateús-CE. **Revista Eletrônica Gestão e Saúde**, n. 3, p. 2261-2282, 2015.

ESPINDOLA, M. B.; OLIVEIRA, A. P. V. D. Análise comportamental: um estudo de como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria. **Revista Digital FAPAM**, v. 1, n. 1, p. 179-200, 2016.

FERREIRA, J. A. G.; FERNANDES, R.; HAASE, R. F.; SANTOS, E. R. Minnesota Satisfaction Questionnaire –Short Form: estudo de adaptação e validação para a população portuguesa. **Psychologica**, n. 51, p. 251-281, 2009.

FIGUEIREDO, J. M *et al.* A satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES. **XXXIII Encontro nacional de engenharia de produção**. Salvador, 2013.

FIGUEIREDO FILHO, D. B. *et al.* Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson: o retorno. **Leviathan (São Paulo)**, n. 8, p. 66-95, 2014.

FIRMINO, M. J. A. C. **Testes de hipóteses: uma abordagem não paramétrica**. 107fl. Tese (Doutorado). Lisboa. Universidade de Lisboa, 2015.

FIORESE, L. MARTINEZ, M. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura. **Revista Destaques Acadêmicos**, v.8, n. 1, p. 100-113, 2016.

FORJAZ, M. C. S. As Origens da Embraer: o projeto estratégico da aeronáutica. **Revista de sociologia da USP**, v. 17, n. 1, p. 281-298, 2005.

FRAZÃO, E. B. **Índice de satisfação no trabalho e sua relação com o clima organizacional entre servidores de uma Instituição Pública Federal**. 80f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional). Goiás. UFG. 2016.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *survey*. **Revista de administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, p. 20-29, 1995.

GOMES, G.; TORRENS, E. W.; SCHONS, M.; SORGETZ, B. Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de Schein. **Revista de Administração da Unimep**, v. 15, n. 1, p. 51-72, 2017.

GOMIDE, L. B. **Adiamento da aposentadoria: um estudo sobre os servidores públicos federais do poder executivo e o abono permanência**. 71f. Especialização (Gestão de pessoas no serviço público, 4ªed), Brasília. ENAP. 2014.

HERZBERG, F. One more time: How do motivate employees. **Havard business review**, v.46, n. 1, p. 53-62, 1968.

HESKETH, J. L. Motivação e clima organizacional. **Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada**, v. 29, n. 3, p. 83-97, 1977.

KATZ, D.E. KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**, Atlas, 1978.

KAYAT, R. C. R.. Forças Armadas: reforma, licenciamento e reserva remunerada. **Revista da SJRJ**, v. 17, n. 27, p. 151-176, 2010.

KELLER, E.; AGUIAR, M. A. F. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Terra e Cultura**. Londrina, v. 20, n. 39, p. 91-113, 2004.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; MCINTYRE, J. M. **Organizational Psychology – An experimental approach**. 2ª ed. Prantice Hall. Englewood Cliffs, N. J. USA. 1971

_____. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. Tradução de Edi Gonçalves de Oliveira. Atlas, 1978.

KRAUTER, E. Medidas de avaliação de desempenho financeiro e criação de valor: um estudo com empresas industriais. **III SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2006.

LARSON, R. FARBER, Betsy. **Estatística Aplicada**. Tradução: Luciane Ferreira Pauletti Vianna, 4ª ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LEWIN, K.; LIPPIT, R.; WHITE, R. Patterns of aggressive behaviors. In: Experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, v. 10, p. 271-299, 1939.

LIMA, A. J.; ZILLE, L. P.; SOARES, M. G. Um olhar sobre a satisfação no trabalho: Estudo em organização multinacional do setor de usinagem no estado de Minas Gerais. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 16, n. 3, 2015.

LIRA, S. A. **Análise de correlação: abordagem teórica e de construção dos coeficientes com aplicações**. 209f. Dissertação (Mestrado em ciências). Programa de Pós-Graduação em Métodos Numéricos em Engenharia da Universidade Federal do Paraná. Paraná. 2004.

LIRA, S. A; CHAVES NETO, A. Coeficientes de correlação para variáveis ordinais e dicotômicas derivados do coeficiente linear de Pearson. **RECIE - Uberlândia**, v. 15, n. 1/2, p. 45-53, 2006

LOPES, M. M; BRANCO, V. T. F. C; SOARES, J. B. Utilização dos testes estatísticos de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para verificação da normalidade para materiais de pavimentação. **Transportes**, v. 21, n. 1, p. 59-66, 2013.

LUCHETTI, M. S. R. **O ensino no exército brasileiro: histórico, quadro atual e reforma**. 173f. Dissertação (Mestrado em educação). Piracicaba. UNIMEP. 2006.

LÜCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Editora Vozes Limitada, 2017.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional**. Qualitymark Editora Ltda, 2003.

- MAGANA, M.R.C; MAY, N.S.E; MALDONADO, E.R. Compatibilidad en el nivel de empredimiento de los alunos das universidades: Mexico y Puerto Rico. **Revista Internacional Admnistración & Finanzas**. V.8, n.5, 2015, p. 1-14.
- MARQUEZE, E. C; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.
- MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M (Org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2008. cap.2, p. 31-42.
- MARTINS; G. **Estatística geral e aplicada**. 3ªed. Atlas – São Paulo, 2008.
- MEDEIROS, J. A; PERILO, S. A. Implantação e consolidação de um pólo tecnológico: o caso de São José dos Campos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 2, p. 35-45, 1990.
- MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.
- MENEZES, I. G.; SAMPAIO, L. R.; GOMES, A. C. P.; TEIXEIRA, F. S.; SANTOS, P. S. Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. **Estudos de Psicologia**, v. 26, n. 3, p. 305-316, 2009.
- MORGANTTI, P. A. O.; DEL PINO, J. C. Ciência e Tecnologia no Brasil: institucionalização e criação da carreira de Gestão, Planejamento e Infra-estrutura em C&T. **Revista Thema**, v. 16, n. 1, p. 129-148, 2019.
- NASCIMENTO, C; TIBANA, R. A; DE MELO, G. F.; Prestes, J. Testes de normalidade em análises estatísticas: uma orientação para praticantes em ciências da saúde e atividade física. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v.14 n. 2, 2015.
- NEWSTROM, J.W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. Mac Graw Hill, 2008.
- NORMANDO, D; TJÄDERHANE, L; QUINTÃO, C. C. A. A escolha do teste estatístico-um tutorial em forma de apresentação em PowerPoint. **Dental Press J. Orthod**, v. 15, n. 1, p. 101-106, 2010.
- NUNES, S. C; DUART, M. A; VARGAS, I. M. Desenvolvimento e aplicação de narrative digital: Um estudo com análise combinatória. Congresso Internacional de Educação e Tecnologias. Anais do **CIET:EnPED**, 2018.

PATTERSON, M. G. *et al.* (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of Organizational Behavior**, n. 26, p. 379-408, 2005.

PETERNELLI, L. A. Capítulo 9 - **Regressão linear e correlação**. Disponível em: <http://www.dpi.ufv.br/peternelli/inf162.www.16032004/materiais/CAPITULO9.pdf>. Acesso em: 29 de jul. 2018.

PINO, F. A. A questão da não normalidade: Uma revisão. **Revista de economia agrícola**, v. 61, n. 2, p. 17-33, 2014.

PINTO, J. R. A.; DA ROCHA, A. J. R., DA SILVA, R. D. P. As forças armadas e o desenvolvimento científico e tecnológico do país. **Pensamento brasileiro sobre defesa e segurança – Ministério da Defesa**. v.3. 2004.

PIOVEZAN, C. K. *et al.* Estudo do clima organizacional em uma empresa do ramo de comércio varejista de perfumes e cosméticos. **Maringá Management**, v. 8, n. 1, p. 28-36, 2011.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-106, 2006.

PONTES, A. C. F. Ensino da correlação de postos no ensino médio. **Simpósio Nacional de Probabilidade e Estatística (SINAPE)**, v. 19, p. 26-30, 2010.

PROENÇA JÚNIOR, D. Armed forces... for what? For this. **Contexto Internacional**, v. 33, n. 2, p. 333-373, 2011.

RAUPP, F. M; BEUREN, I. M. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

RIBEIRO, M. C. L.; MENDES, L. R. S. A influência do clima organizacional sobre o trabalho de um setor público. **Revista Húmus**, v. 5, n. 15, p. 101-139, 2015.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 307f. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção), Santa Catarina, UFSC, 2002.

RIZZATTI, G.; RIZATTI JUNIOR, G. Categorias para análise do clima organizacional em universidades. **V Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur**. 2005.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 143-158, 2013.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 143-158, 2013.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 18, n. 2, 1983.

SANTOS, J. N.; NEIVA, E. R.; ANDRADE-MELO, E. A. Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 29, n. 1, p. 31-39, 2013.

SANTOS, N.M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena, SP: Stiliano, 1999.

SCHNEIDER, B. Work climates: an interectionist perspective. **Research report**, v.2, n. 81, jun. 1981.

SILVA JÚNIOR, S. D. D; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT– Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 15, p. 1-16, 2014.

SILVA, N. T. **Uma proposta dos fatores a serem utilizados para a avaliação do clima de uma Instituição de nível superior**.140f (Dissertação de mestrado em engenharia da produção). Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

SILVA, G. A.; DE SOUZA, L. A. S. O Impacto Causado Pelo Clima Organizacional no Desempenho e na Qualidade de Vida da Equipe de Trabalho do Hotel Hardman – João Pessoa, PB. **Revista Campo do Saber**, v. 3, n.1, p. 127-148, 2017.

SILVEIRA, D. T; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. **Métodos de pesquisa**, v. 1, 2009.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. Saraiva Educação SA, 2ed, 2003.

SIQUEIRA, C. F.; DE ALMEIDA NETO, J. L. Fatores influenciadores na Cultura e no Clima Organizacional que refletem na Motivação, Liderança e Comunicação de uma Empresa de Juazeiro do Norte–CE. **Id online Revista de Psicologia**, v. 9, n. 25, p. 180-202, 2015. Disponível em: <<http://idonline.emnuvens.com.br/id>>. Acesso em: 15 de maio de 2018.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. Artmed, 2008.

SOBRINHO, F. R.; PORTO, J. B. Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 253-270, 2012.

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

SOUZA, L. G. S. **Alinhamento entre as práticas de liderança**. 111f. (Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão), Rio de Janeiro, UFF, 2006.

TALARICO, R. L; DA SILVA, M. A. C. CLIMA ORGANIZACIONAL: Estudo de caso no setor frigorífico no estado de Mato Grosso do Sul. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 2, n. 1, 2018.

TEJOS-SALDIVIA, M. E. **A relação causal entre comprometimento e desempenho: um estudo em centros de pesquisa**. 212f. (Tese de Doutorado em Ciências Tecnologia Nuclear), São Paulo, Instituto de Pesquisa Energéticas e Nucleares, 2006.

VERGARA, S. **Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo. Atlas, 2005.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v. 5, n. 1, 2002.

VILLAROUCO, V.; ANDRETO, L. F. M. Avaliando desempenho de espaços de trabalho sob o enfoque da ergonomia do ambiente construído. **Produção**, v. 18, n. 3, p. 523-539, 2008.

WAGNER III, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Saraiva, 2002.

WU, K. L; MELO, MELO, A. S. Satisfação no trabalho: um estudo na percepção dos trabalhadores de um órgão público municipal. **Seminário de Pesquisa, Pós-graduação, Ensino e Extensão do CCSEH-SEPE**. v. 21, 2017.

APÊNDICE A – Apresentação da Pesquisa

APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

PESQUISA: CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR.

1. Natureza da pesquisa: Você é convidado a participar desta pesquisa, que tem como objetivo analisar as percepções que os servidores públicos civis possuem do seu ambiente de trabalho, por meio da avaliação do clima organizacional em uma Organização Militar e identificar como o clima influencia na satisfação no trabalho desses servidores.

2. Participantes da pesquisa: servidores públicos civis do cargo de ciência e tecnologia lotados na organização em estudo.

3. Envolvimento na pesquisa: Sua participação é voluntária e se dará por meio do preenchimento de três questionários de pesquisa com questões já estruturadas, elaborados pela pesquisadora, que serão distribuídos e recolhidos pessoalmente pela pesquisadora ou por intermédio dos elos de recursos humanos da Divisão que pertencer o servidor participante. Você será informado e orientado sobre o preenchimento das questões, bem como do período para preenchimento e entrega dos questionários. Você tem a liberdade de recusar a sua participação, sem qualquer prejuízo. Solicitamos sua colaboração garantindo assim o melhor resultado para a pesquisa. Sempre que quiser você poderá pedir mais informações sobre a pesquisa entrando em contato com a Pesquisadora responsável a Sra Amanda Almeida Tavares Roos através do telefone (12) 991964477 (inclusive ligações a cobrar).

4. Riscos: A pesquisa apresenta risco mínimo. O possível risco que a pesquisa poderá causar é que o (a) Sr. (a) se sinta desconfortável ou constrangido (a), devido ao fornecimento de alguma informação pessoal solicitada pela pesquisadora. Com vistas em prevenir possíveis riscos gerados pela presente pesquisa ficam-lhe garantidos os direitos de anonimato, de abandonar a pesquisa a qualquer momento, de deixar de responder qualquer pergunta que julgue por bem assim proceder, bem como solicitar para que os dados fornecidos durante a coleta não sejam utilizados. Os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução n. 510/16 do Conselho Nacional de Saúde. Os procedimentos utilizados não oferecem riscos à sua dignidade.

5. Confidencialidade: Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da dissertação ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Os dados e os instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador

APÊNDICE A – Apresentação da pesquisa (continuação)

responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida a você.

6. Benefícios: O conhecimento adquirido poderá subsidiar o desenvolvimento de medidas que visem à melhora do ambiente de trabalho por meio da implantação de procedimentos estruturados de análise do clima organizacional, como ainda a busca pela satisfação no trabalho do efetivo funcional da organização.

7. Pagamento: Você não terá nenhum tipo de despesa por participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação na mesma.

8. Você terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para recusar-se a participar e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Você pode a qualquer momento, retirar seu consentimento, excluindo a sua participação.

9. Após a conclusão estará à disposição na Biblioteca do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté, uma dissertação contendo os resultados.

10. Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UNITAU na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – centro – Taubaté, telefone (12) 3635-1233, e-mail: cep@unitau.br

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa, com o **preenchimento do item de concordância que segue abaixo.**

Consentimento pós-informação

Fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “**Clima Organizacional e sua influência na satisfação no trabalho de servidores públicos civis em uma Organização Militar**”, de maneira clara e detalhada. Declaro que concordo em participar e recebi uma cópia deste documento e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

() **CONCORDO EM PARTICIPAR DA PESQUISA E AUTORIZO A UTILIZACAO DAS INFORMACOES POR MIM PREENCHIDAS**

Nome do participante: _____

Assinatura: _____

Desde já, agradeço a compreensão e colaboração do Sr (a).

Amanda Almeida Tavares Roos
RG: 41174109-3 Pesquisadora Responsável

APÊNDICE B – Questionário de pesquisa de perfil sociodemográfico e profissional

QUESTIONÁRIO 1
PESQUISA DE PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E PROFISSIONAL

Prezado (a) Servidor (a),

Por favor, assinale com um “X” as informações que correspondem a você e preencha os espaços sinalizados com um traço “___”

1- SEXO: () MASCULINO () FEMININO

2- ESTADO CIVIL: () CASADO/ UNIÃO ESTÁVEL () SOLTEIRO () VIÚVO () DIVORCIADO

3- CARGO EFETIVO: () AUXILIAR EM C&T () ASSISTENTE EM C&T () TÉCNICO
() ANALISTA EM C&T () TECNLOGISTA
() PESQUISADOR () Outros : _____

4- IDADE: _____ (ANOS)

5- Seu (sua) chefe imediato (a) é: () SERVIDOR CIVIL () MILITAR

6- Local de trabalho: _____

7- Como você caracteriza suas atividades diárias: () BUROCRÁTICAS/ ADMINISTRATIVAS
() TÉCNICAS/OPERACIONAIS

8- Quanto tempo de serviço você possui nesta Organização? _____

ANEXO A – Questionário de pesquisa do clima organizacional

QUESTIONÁRIO 2 PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado (a) servidor (a),

Este questionário foi elaborado de acordo com a Escala de Clima Organizacional de Martins (2008). Nele constam **63 (sessenta e três)** frases que descrevem características que foram levantadas em diferentes Organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a Organização na qual você trabalha, sendo importante que você dê sua opinião sobre as características da sua Organização COMO UM TODO.

Para responder, leia as características descritas nas frases abaixo e **ASSINALE** a alternativa que melhor representa sua opinião:

- 1- Meu setor é informado das decisões que o envolvem.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 2- Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 3- O funcionário recebe orientação do supervisor (chefe) para executar suas tarefas
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 4- As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 5- Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 6- O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 7- As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 8- As mudanças nesta organização são informadas aos funcionários.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 9- Nesta organização, as dúvidas são esclarecidas.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 10- Aqui, existe planejamento das tarefas.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 11- O funcionário pode contar com o apoio do chefe.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 12- As mudanças nesta organização são planejadas.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 13- As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela organização.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 14- Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 15- O chefe valoriza a opinião dos funcionários.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 16- Nesta organização, os funcionários têm participação nas mudanças.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 17- O chefe tem respeito pelo funcionário.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 18- O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**

ANEXO A – Questionário de pesquisa do clima organizacional (continuação)

- 19- Nesta organização, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 20- A organização aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 21- O diálogo é utilizado para resolver os problemas da organização.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 22- Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 23- Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 24- Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 25- O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 26- Nesta organização, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 27- Esta organização se preocupa com a saúde de seus funcionários.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 28- Esta organização valoriza o esforço dos funcionários.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 29- As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 30- O trabalho bem feito é recompensado.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 31- O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 32- A produtividade do empregado tem influência no seu salário.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 33- A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 34- Para premiar o funcionário, esta organização considera a qualidade do que ele produz.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 35- Os funcionários desta organização têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 36- O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 37- Nesta organização, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 38- O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 39- O ambiente físico de trabalho é agradável.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 40- Nesta organização, o local de trabalho é arejado.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 41- Nesta organização, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 42- Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 43- Esta organização demonstra preocupação com a segurança no trabalho.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 44- O setor de trabalho é limpo.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**
- 45- Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do funcionário no trabalho.
 Discordo totalmente **Discordo** **Nem concordo e nem discordo** **Concordo** **Concordo totalmente**

ANEXO A – Questionário de pesquisa do clima organizacional (continuação)

- 46- Nesta organização, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 47- O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 48- Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 49- Nesta organização, tudo é controlado.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 50- Esta organização exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 51- A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta organização.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 52- Aqui, o chefe usa as regras da organização para punir os funcionários.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 53- Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 54- Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 55- Nesta organização, nada é feito sem a autorização do chefe.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 56- Nesta organização existe uma fiscalização permanente do chefe.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 57- As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 58- O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 59- Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 60- Aqui nesta organização, existe cooperação entre os colegas.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 61- Nesta organização, os funcionários recebem bem um novo colega.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 62- Existe integração entre colegas e funcionários nesta organização.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**
- 63- Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.
() **Discordo totalmente** () **Discordo** () **Nem concordo e nem discordo** () **Concordo** () **Concordo totalmente**

ANEXO B – Questionário de pesquisa de satisfação no trabalho

QUESTIONÁRIO 3
PESQUISA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Prezado (a) servidor (a),

Este questionário foi elaborado de acordo com a Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (2008). Nele constam 15 (quinze) frases que dizem respeito a alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles assinalando a alternativa que melhor representa sua opinião:

- 1 - Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
 Totalmente insatisfeito **Insatisfeito** **Indiferente** **Satisfeito**
 Totalmente satisfeito
- 2 - Com o número de vezes que já fui promovido nesta organização.
 Totalmente insatisfeito **Insatisfeito** **Indiferente** **Satisfeito**
 Totalmente satisfeito
- 3 - Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
 Totalmente insatisfeito **Insatisfeito** **Indiferente** **Satisfeito**
 Totalmente satisfeito
- 4 - Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
 Totalmente insatisfeito **Insatisfeito** **Indiferente** **Satisfeito**
 Totalmente satisfeito
- 5 - Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
 Totalmente insatisfeito **Insatisfeito** **Indiferente** **Satisfeito**
 Totalmente satisfeito
- 6 - Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
 Totalmente insatisfeito **Insatisfeito** **Indiferente** **Satisfeito**
 Totalmente satisfeito
- 7 - Com a maneira como esta organização realiza promoções de seu pessoal.
 Totalmente insatisfeito **Insatisfeito** **Indiferente** **Satisfeito**
 Totalmente satisfeito
- 8 - Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
 Totalmente insatisfeito **Insatisfeito** **Indiferente** **Satisfeito**
 Totalmente satisfeito
- 9 - Com as oportunidades de ser promovido nesta organização.
 Totalmente insatisfeito **Insatisfeito** **Indiferente** **Satisfeito**
 Totalmente satisfeito
- 10 - Com o entendimento entre mim e meu chefe.
 Totalmente insatisfeito **Insatisfeito** **Indiferente** **Satisfeito**
 Totalmente satisfeito
- 11 - Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
 Totalmente insatisfeito **Insatisfeito** **Indiferente** **Satisfeito**
 Totalmente satisfeito

ANEXO B – Questionário de pesquisa de satisfação no trabalho (continuação)

12- Com a maneira como meu chefe me trata.

Totalmente insatisfeito **Insatisfeito** **Indiferente** **Satisfeito**

Totalmente satisfeito

13- Com a variedade de tarefas que realizo.

Totalmente insatisfeito **Insatisfeito** **Indiferente** **Satisfeito**

Totalmente satisfeito

14- Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.

Totalmente insatisfeito **Insatisfeito** **Indiferente** **Satisfeito**

Totalmente satisfeito

15- Com a capacidade profissional do meu chefe.

Totalmente insatisfeito **Insatisfeito** **Indiferente** **Satisfeito**

Totalmente satisfeito

ANEXO C – Carta de apresentação

Universidade de Taubaté

Autarquia Municipal de Regime Especial
Reconhecida pelo Dec. Fed. nº 78.924/76**PRPPG - Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação**Rua Visconde do Rio Branco, 210 - Centro
Taubaté – SP 12020-040
Tel: (12) 3625-4151 / 3625-4218**DEPARTAMENTO DE GESTÃO E NEGÓCIOS**

Taubaté, ____ de ____ de 2019

De: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração - UNITAU

Ao: Sr. _____
Função: _____
Organização: _____
Endereço: _____

Prezado Senhor:

A Sra. AMANDA ALMEIDA TAVARES ROOS, aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-graduação em Administração desta Universidade, desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de Gestão de Recursos Sócioprodutivos. Sua proposta de trabalho intitula-se: “Clima Organizacional e sua influência na satisfação no trabalho de servidores públicos civis em uma Organização Militar”.

Tratando-se de uma pesquisa de campo, gostaria de solicitar a colaboração de V.S^a. no sentido de conceder à aluna autorização para realização da pesquisa nesta organização. Tais informações serão utilizadas tão-somente para fins acadêmicos.

Se considerar necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação dessa Organização poderão ser omitidos do manuscrito final da dissertação.

Informamos que os dados solicitados poderão ser encaminhados a:

Sra Amanda Almeida Tavares Roos E-mail: amandaatr2012@gmail.com Celular: (12) 997915671

Atenciosamente,

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração – UNITAU

ANEXO D - Termo de Autorização Institucional



Universidade de Taubaté

Autarquia Municipal de Regime Especial

PRPPG - Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação

Rua Visconde do Rio Branco, 210 - Centro

Taubaté - SP 12020-040

Tel: (12) 3625-4151 / 3625-4218 www.unitau.br

TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Esta pesquisa está sendo realizada pela Sra Amanda Almeida Tavares Roos, aluna do Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação, sendo orientada e supervisionada pela professora Dra Adriana Leônidas de Oliveira e co-orientada pela Profª Dra Nancy Julieta Inocente.

Seguindo preceitos éticos, informamos que pela natureza da pesquisa, a participação desta Organização Militar não acarretará quaisquer danos à mesma. A seguir, apresentamos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pela aluna pesquisadora ou pelo professor responsável. O nome da organização será preservado e não constará identificação discriminada da organização na análise dos dados no documento final da pesquisa.

TEMA DA PESQUISA: Clima Organizacional e sua influência na satisfação no trabalho de servidores públicos civis em uma Organização Militar.

OBJETIVO: Analisar as percepções que os servidores civis possuem do seu ambiente interno de trabalho, por meio da avaliação do clima organizacional em uma Organização Militar e identificar como o clima influencia na satisfação no trabalho dos servidores.

PROCEDIMENTO: Pesquisa quantitativa por meio da aplicação de três questionários referente à identificações sociodemográficas e profissionais, à pesquisa da satisfação no trabalho, junto aos servidores civis da Organização em estudo.

SUA PARTICIPAÇÃO: Autorização da aplicação dos instrumentos de pesquisa junto ao efetivo civil na organização em estudo.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para 2020, uma dissertação, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté.

Contato do pesquisador: Cel: (12) 997915671, e-mail: amandaatr2012@gmail.com

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

_____, ____ de _____ de 2019.

Profª Dra. Adriana Leônidas de Oliveira
RG 2056458-9

Amanda Almeida Tavares Roos
RG 41.174.109-3 SSP-SP

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Autorização, Eu, XXXXX, responsável pela Organização de Pesquisa, **autorizo** a aplicação desta pesquisa na mesma.

_____, ____ de _____ de 2019.

Nome do responsável - CPF

ANEXO E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



Universidade de Taubaté

Autarquia Municipal de Regime Especial

PRPPG - Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação

Rua Visconde do Rio Branco, 210 - Centro

Taubaté – SP 12020-040

Tel: (12) 3625-4151 / 3625-4218 www.unitau.br

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PESQUISA: CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR.

1. Natureza da pesquisa: Você é convidado a participar desta pesquisa, que tem como objetivo analisar as percepções que os servidores públicos civis possuem do seu ambiente de trabalho, por meio da avaliação do clima organizacional em uma Organização Militar e identificar como o clima influencia na satisfação no trabalho desses servidores.

2. Participantes da pesquisa: servidores públicos civis do cargo de ciência e tecnologia lotados na organização em estudo.

3. Envolvimento na pesquisa: Sua participação é voluntária e se dará por meio do preenchimento de três questionários de pesquisa com questões já estruturadas, elaborados pela pesquisadora, que serão distribuídos e recolhidos pessoalmente pela pesquisadora ou por intermédio dos elos de recursos humanos da Divisão que pertencer o servidor participante. Você será informado e orientado sobre o preenchimento das questões, bem como do período para preenchimento e entrega dos questionários. Você tem a liberdade de recusar a sua participação, sem qualquer prejuízo. Solicitamos sua colaboração garantindo assim o melhor resultado para a pesquisa. Sempre que quiser você poderá pedir mais informações sobre a pesquisa entrando em contato com a Pesquisadora responsável a Sra Amanda Almeida Tavares Roos através do telefone (12) 997915671 (inclusive ligações a cobrar).

4. Riscos: A pesquisa apresenta risco mínimo. O possível risco que a pesquisa poderá causar é que o (a) Sr. (a) se sinta desconfortável ou constrangido (a), devido ao fornecimento de alguma informação pessoal solicitada pela pesquisadora. Com vistas em prevenir possíveis riscos gerados pela presente pesquisa ficam-lhe garantidos os direitos de anonimato, de abandonar a pesquisa a qualquer momento, de deixar de responder qualquer pergunta que julgue por bem assim proceder, bem como solicitar para que os dados fornecidos durante a coleta não sejam utilizados. Os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução n. 510/16 do Conselho Nacional de Saúde. Os procedimentos utilizados não oferecem riscos à sua dignidade.

5. Confidencialidade: Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da dissertação ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Os dados e

ANEXO E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (continuação)

instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida a você.

6. Benefícios: O conhecimento adquirido poderá subsidiar o desenvolvimento de medidas que visem a melhora do ambiente de trabalho por meio da implantação de procedimentos estruturados de análise do clima organizacional, como ainda a busca pela satisfação no trabalho do efetivo funcional da organização.

7. Pagamento: Você não terá nenhum tipo de despesa por participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação na mesma.

8. Você terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para recusar-se a participar e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Você pode a qualquer momento, retirar seu consentimento, excluindo a sua participação.

9. Após a conclusão estará à disposição na Biblioteca do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté, uma dissertação contendo os resultados.

10. Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UNITAU na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – centro – Taubaté, telefone (12) 3635-1233, e-mail: cep@unitau.br

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa.

Portanto, preencha os itens que seguem:

Consentimento pós-informação

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “**Clima Organizacional e sua influência na satisfação no trabalho de servidores públicos civis em uma Organização Militar**”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Assinatura do participante

São José dos Campos, _____ de _____ de 2019.

Amanda Almeida Tavares Roos
RG: 41174109-3 Pesquisadora Responsável

ANEXO F – Parecer consubstanciado do Comitê de Ética e Pesquisa



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Clima organizacional e sua influência na satisfação no trabalho de servidores civis em uma Organização Pública Militar

Pesquisador: AMANDA ALMEIDA TAVARES ROOS

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 10215719.8.0000.5501

Instituição Proponente: Universidade de Taubaté

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.265.983

Apresentação do Projeto:

Projeto apresentado com coerência e pertinência quanto aos objetivos e método.

Objetivo da Pesquisa:

Caracterizado adequadamente e alinhado ao problema de pesquisa proposto.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A avaliação de riscos e benefícios foi realizada com a descrição correta dos itens solicitados.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa apresenta potencial para contribuir com a área de conhecimento de inserção. Nota-se o devido cuidado com a coerência entre problema, objetivos, método e resultados previstos.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Apresentados adequadamente, com a correta descrição dos itens da pesquisa.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não há pendências ou inadequações.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião realizada no dia 12/04/2019, e no uso das competências definidas na Resolução 510/16, considerou o Projeto de Pesquisa: APROVADO

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210

Bairro: Centro

CEP: 12.020-040

UF: SP

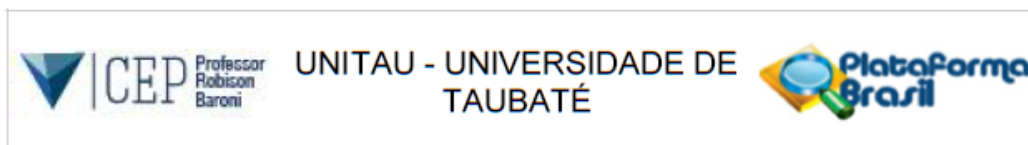
Município: TAUBATE

Telefone: (12)3635-1233

Fax: (12)3635-1233

E-mail: cepunitau@unitau.br

ANEXO F – Parecer consubstanciado do Comitê de Ética e Pesquisa (continuação)



Continuação do Parecer: 3.265.983

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1314105.pdf	19/03/2019 13:19:24		Aceito
Outros	INSTRUMENTOS_PESQUISA_QUESTIONARIOS.pdf	18/03/2019 14:12:23	AMANDA ALMEIDA TAVARES ROOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Dissertacao_Amanda.pdf	18/03/2019 14:11:32	AMANDA ALMEIDA TAVARES ROOS	Aceito
Outros	Termo_Compromisso_Pesquisador.pdf	18/03/2019 11:58:37	AMANDA ALMEIDA TAVARES ROOS	Aceito
Outros	Termo_Autorizacao_Institucional.pdf	18/03/2019 11:57:45	AMANDA ALMEIDA TAVARES ROOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	17/03/2019 14:07:20	AMANDA ALMEIDA TAVARES ROOS	Aceito
Folha de Rosto	folha_rosto_Amanda.pdf	17/03/2019 14:06:41	AMANDA ALMEIDA TAVARES ROOS	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

TAUBATE, 15 de Abril de 2019

Assinado por:
José Roberto Cortelli
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Bairro: Centro **CEP:** 12.020-040
UF: SP **Município:** TAUBATE
Telefone: (12)3635-1233 **Fax:** (12)3635-1233 **E-mail:** cepunitau@unitau.br