



## O CLIMA ORGANIZACIONAL NO MEIO MILITAR-NAVAL

---

*Aspirante Matheus Ronaldo Custódio Brandão  
Aspirante Daniel Martins Saraiva Leontsinis*

---

Onde quer que o homem atue, é evidente a necessidade do trabalho em equipe para que haja eficiência e progresso. Essa necessidade traz à tona um dos maiores desafios da administração, a gestão de pessoas, que com comportamentos complexos e interesses diversos precisam de um líder capaz de uni-las em prol de um

objetivo bem definido, alguém que saiba aproveitar ao máximo o potencial de seus subordinados. É nesse contexto que estudos recentes têm atribuído cada vez mais importância ao conceito de clima organizacional como fator relevante para o sucesso do trabalho em equipe.



Diante dessa realidade, no âmbito militar, cujo trabalho é essencialmente em equipe, encontramos o desafio de implementar um clima organizacional que propicie as melhores condições para que cada pessoa tenha rendimento máximo em um ambiente que lhe seja agradável e mantenha a equipe motivada, independente dos ônus e restrições intrínsecos à vida militar. A relevância do clima organizacional está intimamente ligada à sua influência sobre o comportamento e à saúde mental dos militares, aspectos esses de suma importância para a condução de homens empenhados e aptos a exercer suas funções de forma eficiente.

Dadas as considerações iniciais sobre a importância do tema deste trabalho, desenvolveremos, a seguir, um breve estudo, aprofundando um pouco mais o entendimento a respeito da ligação entre o clima organizacional e o comportamento, a saúde mental e a qualidade do desempenho profissional do pessoal da Marinha.

“O conceito de clima organizacional representa o quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação.” (Chiavenato, 2004, p.422). Diante dessa definição, para compreender a relevância do clima organizacional a nível prático, faz-se ainda necessário conceituar comportamento organizacional, uma das principais variáveis que devem ser levadas em conta na análise do ambiente profissional, com o objetivo primordial de torná-lo estimulante e motivador. Segundo Chiavenato (2004, p. 280):

*Comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas (...). Por ser um sistema cooperativo racional, a organização somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo jamais obtido individualmente.*

Na prática, para que um clima favorável possa ser criado nas Organizações Militares (OM) da Marinha, é preciso que o Oficial saiba avaliar adequadamente o comportamento dos seus subordinados, a fim de estar sempre o mais atualizado possível a respeito dos anseios, conflitos e necessidades de sua equipe. Munido de tais informações, certamente ele terá maiores condições de criar uma aura de confiança e sinceridade ao seu redor, fator importantíssimo para obter foco, entusiasmo e empenho de cada componente da equipe em prol dos objetivos do grupo. São sutilezas como essas que permitem a sustentabilidade de um clima organizacional positivo nas OM e exigem certa sensibilidade dos chefes em geral, que devem estar atentos ao comportamento, à saúde e ao bem-estar mental de seus subordinados.

Através da ênfase que os estudiosos têm dado ao comportamento organizacional, podemos perceber o quanto é indispensável o estudo em busca de um maior conhecimento a respeito do comportamento humano para que possamos analisar e entender os indivíduos com os quais trabalhamos, visando uma otimização do gerenciamento de recursos humanos e do efetivo emprego destes.

E diretamente ligada ao comportamento humano está a percepção, pois sendo o comportamento subordinado à mente, e os pensamentos formados através das percepções, uma pessoa só passa a apresentar um tipo de comportamento após uma série de percepções, que constituem o entendimento da situação em que ela se encontra.

A percepção é de grande valia para o desenvolvimento do clima organizacional, uma vez que ela é diferente para cada pessoa, pois a compreensão da experiência perceptiva varia de indivíduo para indivíduo de acordo com vários fatores, como há algum tempo foi constatado pelos teóricos da Gestalt e da Psicanálise, duas das principais teorias da psicologia. A motivação pessoal, as emoções, os valores, os objetivos, os interesses, as expectativas e outros estados mentais influenciam a forma como as pessoas percebem. Em suma, a percepção é um processo muito mais subjetivo do que *a priori* aparenta ser; logo, o que cada ser humano percebe e como ele percebe são dados importantes para a compreensão do comportamento humano.

Tendo isto em mente, o Oficial de Marinha deve procurar sempre aprimorar sua percepção dos fatos que ocorrem em seu ambiente de trabalho, ele deve saber levar em consideração não somente os fatores referentes ao local de trabalho, mas também aqueles referentes à

vida particular de seus subordinados. É essencial para o líder ter noção, por meio do diálogo aberto e do levantamento de informações, do que se passa com seus liderados. O chefe deve aprender a interpretar o porquê de determinadas atitudes do seu pessoal, entender o que motiva ou desmotiva seu subordinado a apresentar certo tipo de conduta. O desenvolvimento de uma percepção aguçada será, algumas vezes, a única maneira de decifrar os fatores geradores de um comportamento.

Após o adequado discernimento de como comportamento e percepção se inserem no contexto do assunto clima organizacional, analisaremos como a saúde mental afeta as relações profissionais e aprofundaremos o conceito de clima organizacional, discutindo como desenvolvê-lo de forma benéfica nas organizações militares.

A definição básica de saúde mental pode ser esboçada como a expressão usada para descrever um nível aceitável de qualidade de vida cognitiva ou emocional. Entretanto, de acordo com Segre e Ferraz (1997), “*a definição de saúde empregada pela OMS (Organização Mundial da Saúde) é considerada ultrapassada porque distingue o físico, o mental e o social sem correlacioná-los devidamente*”. Isso significa que o conceito de saúde mental é, na realidade, mais abrangente, principalmente no que se refere à influência do estado mental sobre saúde do corpo, capacitação e desempenho profissional das pessoas.

Organizações, por definição, são organismos vivos, visto que são compostas por pessoas. Logo, o psiquismo da organização será o reflexo do psiquismo de todos que a compõem. Indivíduos psicologicamente saudáveis geram equipes saudáveis; nesse caso, o clima tende a ser leve e a comunicação eficiente, o que reduz o absentismo e permite o desenvolvimento das relações no âmbito profissional de maneira positiva.

Conforme McDougall (1978, apud SEGRE e FERAZ, 1997, p. 539), quando a vida psíquica de alguém entra em desequilíbrio, seja por questões pessoais ou profissionais, há uma somatização, ou seja, o corpo sofre com a descarga emocional de algo que não está bem resolvido em sua mente. Considerando isso, há um considerável risco de ocorrência de enfermidades psicossomáticas no ambiente de trabalho, caso não se tenha o devido cuidado em relação à saúde mental do pessoal. Sobrecarga aos outros membros da equipe, metas negligenciadas e, por fim, consideráveis prejuízos no desempenho do setor seriam algumas das possíveis consequências indesejáveis.

Assim, fica evidente a grande responsabilidade do Oficial de Marinha em zelar pela saúde mental de seus subordinados, estando sempre atento às suas nuances comportamentais. O Oficial pode fazer isso abrindo espaço para o diálogo em sua área de atuação na OM, de forma que cada um possa falar sobre como se sente, e, quando necessário, poderá sugerir que o subordinado busque ajuda de um profissional. A qualidade do clima organizacional é fundamental para a saúde mental no ambiente de trabalho.

Sem fugir ao seu significado inicial, pode-se dizer que clima organizacional também figura como o indicador do grau de satisfação e bem-estar dos militares da Marinha em relação a diferentes aspectos da cultura organizacional da OM em que servem, tais como a missão da instituição, o modelo de gestão, o processo de comunicação, a valorização profissional e a identificação com o trabalho.

O clima organizacional, conceitualmente, está ligado à motivação dos membros de uma organização. Quando há elevada motivação entre os participantes de uma equipe, o clima tende a ser bastante positivo, o que proporciona satisfação, interesse e cooperação entre as pessoas, aliando bem-estar à alta eficiência. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou por barreiras à satisfação das necessidades individuais, provavelmente o clima organizacional está sendo negligenciado, adquirindo um caráter negativo. Nesse caso, os efeitos mais comuns são o desinteresse, a apatia e a insatisfação, verdadeiros venenos para qualquer ambiente profissional.

Aquele que verdadeiramente almeja sucesso e grandes realizações à frente de pessoas deve conduzi-las buscando diligentemente manter um ambiente que permita e estimule cada uma delas a oferecer o seu melhor a serviço da organização da qual fazem parte.

“Homens e mulheres desejam fazer um bom trabalho, se lhes for dado o ambiente adequado, eles o farão.” (HUNTER, 2004, p.97).

É um ledo engano pensar que existem modelos prontos que possam levar-nos à excelência em gestão de pessoal, pois as instituições organizacionais são tão singulares quanto cada pessoa, o que inviabiliza qualquer método que tente mecanizar o processo de aperfeiçoamento do clima organizacional. As propostas de mudanças visando melhorias numa gestão devem estar embasadas em um conhecimento e compreensão mais profundos da organização em questão. Portanto, intervir no clima organizacional significa rever vários fatores internos e externos que influenciam diretamente no funcionamento e desenvolvimento das organizações. É claro que atuar com uma eficaz e positiva ingerência sobre o clima organizacional é uma tarefa árdua e os líderes devem procurar fazê-lo com muita seriedade, coerência e bom senso, através de uma visão adequada à realidade para, com isso, evitar erros que podem vir a custar caro a nível material e, principalmente, humano.

Um clima organizacional saudável depende da acessibilidade dos chefes a seus subordinados. Essa acessibilidade é típica do verdadeiro líder, o qual sabe ouvir o seu liderado e está sempre atento ao seu comportamento, preocupando-se com a saúde e bem-estar do indivíduo e de sua família. Essa postura não passa despercebida aos subordinados, que com certeza se empenharão mais em suas funções, sabendo que o chefe está interessado não apenas em sua produtividade, mas também em sua qualidade de vida.

A abordagem dos conceitos elucidados neste artigo visa ao amadurecimento de princípios importantíssimos para o exercício da profissão militar-naval que, se devidamente aplicados, enriquecerão sobremaneira a forma de se conduzir homens na Marinha do Brasil.

## **BIBLIOGRAFIA**

- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- HUNTER, James C. *O Monge e o Executivo: Uma história sobre a essência da Liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- McDOUGALL, J. *Plaidoyer pour une certaine anormalité*. Apud SEGRE, M; FERRAZ, F.C. O Conceito de Saúde. In: Revista Saúde Pública, São Paulo, v.31, n.5, out. 1997.
- SEGRE, M; FERRAZ, F.C. *O Conceito de Saúde*. In: Revista Saúde Pública, São Paulo, v.31, n.5, out. 1997. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-89101997000600016&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-89101997000600016&script=sci_arttext). Acessado em 22 set. 2011.