



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO



Cap QCO Adm Sabrina de Oliveira Braga Carvalho

**A RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO DOS
INTEGRANTES DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR**

**Rio de Janeiro
2018**

Cap QCO Adm SABRINA DE OLIVEIRA BRAGA CARVALHO

**A RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO DOS
INTEGRANTES DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Escola de
Aperfeiçoamento de Oficiais como
requisito parcial para a obtenção do Grau
Especialização em Ciências Militares.

Orientador: Cel Eng Leandro Silva de Moraes Ramos

**Rio de Janeiro
2018**

Cap QCO Adm SABRINA DE OLIVEIRA BRAGA CARVALHO

**A RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO DOS
INTEGRANTES DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Escola de
Aperfeiçoamento de Oficiais como
requisito parcial para a obtenção do Grau
Especialização em Ciências
Militares

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Leandro Silva de Moraes Ramos – Cel Eng – Presidente
Escola de Formação Complementar do Exército

Luciano Almeida Couto Passos – Ten Cel Art – Membro
Escola de Formação Complementar do Exército

A RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO DOS INTEGRANTES DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR

Sabrina de Oliveira Braga Carvalho¹

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar a relação entre o clima organizacional e o desempenho dos integrantes de uma organização militar do Exército Brasileiro. Para condução do presente estudo foi realizada uma revisão na literatura relacionada aos temas: clima organizacional, cultura organizacional, motivação e carreira militar. Para atingir o objetivo estabelecido, realizou-se uma pesquisa de campo, por intermédio da aplicação de pesquisa de clima organizacional. A coleta dos dados ocorreu na última semana do mês de julho de 2018, utilizando questionário contendo 45 itens objetivos, com cinco opções de respostas. O questionário foi aplicado no 2º Batalhão Ferroviário, Organização Militar (OM) de Engenharia de Construção do Exército Brasileiro, localizada na Cidade de Araguari, no Estado de Minas Gerais, a 450 km de Brasília/DF, subordinada diretamente ao Comando Militar do Planalto (CMP) e tecnicamente à Diretoria de Obras de Cooperação (DOC) do Departamento de Engenharia de Construção (DEC). Como resultado foi constatado que a OM possui colaboradores com alto grau de satisfação em relação aos fatores Organização do Trabalho, Condições de Trabalho, Clareza e Comunicação Organizacional, Cultura Organizacional, Comprometimento Organizacional, Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe, Gestão e Estilo de Chefia e Satisfação Pessoal e Reconhecimento. Porém é salutar considerar que há uma parcela dos militares que consideram inadequada a relação quantidade de trabalho x mão-de-obra disponível x tempo disponíveis. No índice geral, o Batalhão apresentou um alto grau de satisfação dos seus integrantes para com o clima organizacional, o que reflete diretamente no desempenho dos seus integrantes e, conseqüentemente, na qualidade dos serviços executados.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Motivação e Carreira Militar.

ABSTRACT

The present work aims to analyze the relationship between the organizational climate and the performance of the members of a military organization of the Brazilian Army. To conduct the present study, a literature review related to organizational climate, organizational culture, motivation and military career was carried out. To reach the established objective, a field research was carried out, through the application of organizational climate research. Data collection took place in the last week of July 2018, using a questionnaire containing 45 objective items, with five response options. The questionnaire was applied to the 2º Batalhão Ferroviário, Military Organization (OM) of Construction Engineering, located in the City of Araguari, in the State of Minas Gerais, at 450KM from Brasília / DF, directly subordinate to the Military Command of the Planalto (CMP) and technically to the Diretoria de Obras de Cooperação (DOC) the of Departamento de Engenharia de Construção (DEC). As a result, it was verified that OM has collaborators with a high degree of satisfaction regarding the factors Work Organization, Working Conditions, Organizational Communication and Clarity, Organizational Culture, Organizational Commitment, Interpersonal Relationship and Teamwork, Management and Leadership Style and Personal Satisfaction and Recognition. However, it is salutary to consider that there is a portion of the military that considers the ratio of labor to available labor x available time to be inadequate. In the overall index, the Battalion presented a high degree of satisfaction of its members with the organizational climate, which directly reflects the performance of its members and, consequently, the quality of the services performed.

Keywords: Work Environment, Organizational Culture, Motivation and Military Career.

¹ Capitão QCO Administração da turma de 2010. Especialista em Aplicações Complementares às Ciências Militares pela EsAEx em 2010.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	8
2.1.1 Indicadores do Clima Organizacional.....	9
2.1.2 Pesquisa de Clima Organizacional	10
2.1.3 Fatores que Influenciam no Clima Organizacional.....	11
2.3 MOTIVAÇÃO.....	14
2.4 CARREIRA MILITAR.....	15
3. METODOLOGIA	15
4. RESULTADOS.....	17
4.1 FATOR ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	20
4.2 FATOR CLAREZA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	22
4.3 FATOR COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	25
4.4 FATOR CONDIÇÕES DO TRABALHO.....	27
4.5 FATOR CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
4.6 FATOR GESTÃO E ESTILO DA CHEFIA	31
4.7 FATOR SATISFAÇÃO PESSOAL E RECONHECIMENTO	33
4.8 FATOR RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E TRABALHO EM EQUIPE ...	36
5. CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE A – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (QUESTIONÁRIO)...	44

A RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO DOS INTEGRANTES DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR

1. INTRODUÇÃO

O Manual de Fundamentos do Exército Brasileiro (2014) estabelece que a Força Terrestre, como instituição nacional permanente e regular, fundamenta-se na hierarquia, na disciplina e no culto de suas tradições mais caras e tem como base do Sistema o seu elemento humano, “a força da nossa Força”.

O Exército Brasileiro está inserido em um cenário extremamente dinâmico, onde o movimento tecnológico e informacional influencia o ambiente de trabalho, tornando-o mais complexo e integrado. É exigido dos seus integrantes e, principalmente dos gestores, que possuam, cada vez mais, domínio de competências pessoais e organizacionais, visando aos objetivos estratégicos estabelecidos pela alta administração. Naturalmente, tende-se a buscar apoio nas áreas de gestão organizacional e de pessoas, dentro da administração, para melhoria dos processos e adaptação às novas formas de trabalho.

Cada organização possui características próprias que compõem sua cultura organizacional, compreendendo os valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, e que a diferencia das demais. Na opinião de Bortolozo (2011), estes fatores, quando percebidos pelos seus integrantes, acabam por exercer impacto emocional e concreto em seus funcionários, na medida em que influenciam no âmbito psicológico e profissional do indivíduo.

Essa atmosfera psicológica, que se pode chamar de “clima”, é uma variável que influencia no comportamento, na motivação, nas relações entre as pessoas, no desempenho, na produtividade do trabalho e na satisfação dos atores envolvidos no ambiente organizacional.

O clima adequado no ambiente de trabalho se tornou um fator relevante na satisfação dos militares, pois estes passam grande parte do seu tempo dentro dos quartelamentos. Sendo o clima benéfico, pode haver influência positiva na motivação, entretanto, se o clima é desfavorável, pode haver frustração e, conseqüentemente, desmotivação para a realização das atividades funcionais.

A pesquisa de satisfação interna é uma das ferramentas utilizadas pelas empresas que prezam pelo bem-estar de seus colaboradores, e pode ser aplicada nos mais diversos tipos de organizações, objetivando mensurar o grau de qualidade do clima organizacional.

É inquestionável que o capital humano é patrimônio mais valioso de qualquer instituição. É imprescindível que o ambiente em que os militares estão inseridos tenha um clima de fato benéfico, até mesmo por questões relacionadas à saúde, para, assim, evitar o aparecimento de possíveis doenças ocupacionais modernas como o stress e suas inúmeras consequências, principalmente aquelas de cunho psicológico, como por exemplo, a depressão, grande mal para sociedade contemporânea.

Este trabalho pretende identificar a relação entre clima organizacional e o desempenho dos integrantes de uma organização militar, neste caso o 2º Batalhão Ferroviário, identificando os fatores relevantes, capazes de medir o bem-estar e a satisfação dos militares da Organização e identificar oportunidades de melhoria no que diz respeito a Gestão de Pessoas dentro de uma Organização Militar de Engenharia.

O tema proposto também pode contribuir na melhoria do desempenho da organização, uma vez que, ao se compreender o clima da Organização e sua real importância no fator motivacional dos militares, pode-se melhorar o ambiente de trabalho, tornando-o produtivo e possibilitando resultados efetivos.

O estudo, ainda, se justifica pela abrangência na literatura, em que a importância do assunto é reconhecida, tanto em relação ao clima organizacional quanto ao estudo da motivação, sendo estes abordados em diversas publicações científicas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Litwin (apud LUZ, 2005, p. 10) conceitua o clima organizacional como sendo a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.

Para Luz (2005, p. 12), “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

Segundo Chiavenato (2005, p. 52), o termo clima organizacional se refere aos aspectos internos de uma organização, à atmosfera psicológica e às características da empresa, ele pode ser sentido psicologicamente e está relacionado especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno da organização. O clima compõe a qualidade do ambiente da empresa, sendo percebido pelos colaboradores da organização e influenciando diretamente o comportamento dos mesmos. O autor ainda ressalta a influência do clima na motivação:

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas – quando positivas – tendem a aumentar a motivação das pessoas (CHIAVENATO, 2005).

O clima organizacional deve ser medido, sendo de extrema importância a sua avaliação. Luz (2005, p. 22) acredita que as organizações devem ouvir seus colaboradores por meio da área de Recursos Humanos, pois faz parte de sua missão proporcionar-lhes um clima organizacional favorável.

Luz (2005, p. 13) relata que podemos encontrar pelo menos três palavras-chave relacionadas ao conceito de clima organizacional: Satisfação (dos funcionários) demonstra a ligação entre clima organizacional e o grau de satisfação dos colaboradores; Percepção (dos funcionários) dos diversos aspectos que exercem influência nos clientes internos, de forma positiva ou negativa; Cultura (organizacional) alguns autores tratam clima e cultura como sendo coisas parecidas. Para Luz (2005, p.13) isto ocorre porque há uma grande influência da cultura no clima de uma organização. “São faces da uma mesma moeda, são questões complementares”.

O clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor, o reflexo dos efeitos dessa cultura, na organização como um todo. Luz (2005) afirma que o “clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)”.

2.1.1 Indicadores do Clima Organizacional

Acompanhar os indicadores de clima organizacional é um importante passo, especialmente quando se deseja um ambiente de trabalho produtivo, criativo e saudável. Eles nos fornecem elementos capazes de descobrirmos as causas que mais estão afetando positiva ou negativamente o clima de uma empresa.

Para LUZ (2005), embora o clima seja de fato abstrato, ele se materializa nas empresas sinalizando sobre a sua real qualidade por meio de alguns indicadores:

- Turnover: conhecido como a rotatividade de pessoal, o *turnover* indica a quantidade de pessoas que estão saindo e entrando na empresa em determinado período de tempo. Esse indicador pode apontar uma baixa atratividade dos funcionários pela cultura organizacional ou a baixa assertividade dos processos de recrutamento e seleção.
- Absenteísmo: este indicador mostra o percentual e os motivos de ausências e atrasos na empresa. Faltas frequentes dos colaboradores podem, também, serem ocasionadas por insatisfação com o ambiente de trabalho.
- Avaliação de desempenho: uma equipe altamente satisfeita e motivada com os processos de trabalho consegue obter melhores resultados ao final do dia, por isso a necessidade de avaliar o desempenho da equipe. Sua baixa pode decorrer do estado de ânimo dos colaboradores, de sua apatia em relação à empresa, ou até mesmo por problemas pessoais. Ressalta-se a importância da observação constantes por parte dos gestores, bem como sua disponibilidade em ouvi-los.
- Greves: embora as greves estejam mais vinculadas ao descumprimento de obrigações legais por parte das empresas, a adesão por parte dos colaboradores revela uma reação ao seu descontentamento com a empresa.

- Conflitos interpessoais e interdepartamentais: importante ponto que deve ser observado em pesquisas de clima organizacional é a união entre os colaboradores. Saber se há muitos conflitos internos, bem como a intensidade destes conflitos é o que vai determinar, muitas vezes, se o clima é tenso ou agradável.
- Desperdício de material: de forma velada o trabalhador pode se rebelar contra as condições de trabalho a que está sujeito, através do uso inadequado dos materiais disponibilizados pela empresa para o desenvolvimento de suas atividades.
- Queixas no serviço médico: alguns colaboradores fazem uso dos consultórios médicos das empresas para fazer reclamações sobre suas angustias em relação ao trabalho, como: sobrecarga, humilhações, constrangimentos, exposição a situações vexatórias, discriminações etc. Muitos desses problemas transformam-se em distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças e influenciando negativamente na qualidade de vida dos empregados. (Luz, 2005, p.32)

Cuidar das relações interpessoais entre colegas e também entre os profissionais e seus gestores é essencial. As empresas são feitas de pessoas, os resultados são construídos por pessoas, sem a junção de seus conhecimentos, habilidades e experiências, os objetivos e as metas não são alcançados e nem os projetos obtém o êxito almejado.

2.1.2 Pesquisa de Clima Organizacional

De todas as estratégias para avaliação do clima, a pesquisa de clima organizacional é a mais completa e a que permite à organização identificar pontos fracos e a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos. (LUZ 2005. p 37)

Também conhecida como Pesquisa do Clima Humano ou Pesquisa de Atitudes, tem por objetivo, entre outras coisas, identificar a tendência de comportamento dos empregados, como, por exemplo, a sua predisposição para apoiar ou rejeitar determinado projeto a ser promovido pela organização. (LUZ, 2005. p 38).

É estabelecido um rol de objetivos para a pesquisa de clima organizacional:

- Estudar a cultura organizacional da empresa;
 - Avaliar a imagem que os empregados fazem da empresa, de sua missão e de seus objetivos;
 - Medir o grau de satisfação dos empregados com os diferentes aspectos da organização;
 - Analisar os padrões de motivação e satisfação, bem como as necessidades e expectativas dos empregados;
 - Verificar se existe integração entre os objetivos dos empregados e os objetivos da organização;
 - Verificar se existe correlação entre a satisfação na organização e a oferta do composto de benefícios e serviços;
 - Verificar o nível de integração entre as áreas/departamentos;
 - Estudar as relações funcionais entre os empregados;
 - Analisar os padrões de produtividade;
 - Medir o grau de envolvimento dos empregados com suas tarefas e responsabilidades, com os clientes e com agentes internos e externos.
- Ferreira (2006, p.242).

2.1.3 Fatores que Influenciam no Clima Organizacional

Fatores Organizacionais são elementos do ambiente de trabalho que podem causar satisfação ou insatisfação nos funcionários, dependendo da forma que percebem e reagem a cada um deles (LUZ, 2005).

O termo satisfação é sempre mencionado nos conceitos relacionados ao Clima. Coda (1997) define satisfação como uma energia indireta ou extrínseca, relacionada aos aspectos como salários, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas entre outras condições que precisam estar atendidas, principalmente a partir da ótica do funcionário, no ambiente de trabalho.

Esses aspectos são os elementos formadores do Clima Organizacional, “[...] que nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho” (CODA, 1997, p. 98).

2.1.3.1 Gestão e Estilo de Chefia

Este fator revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores, no que se refere à qualidade da supervisão exercida, capacidade técnica, humana e administrativa, tratamento justo e grau de *feedback* dado por eles à equipe, entre

outros. Avalia também a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório, sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões (LUZ, 2005).

Segundo Luz (2005) salário e gestão constituem as duas mais importantes variáveis organizacionais. O gestor assume um papel fundamental sobre sua equipe de trabalho, pois ele representa a empresa e exerce várias tarefas que podem influenciar positiva ou negativamente o clima organizacional, sobretudo seu estilo de gestão.

2.1.3.2 Clareza e Comunicação Organizacional

Este fator 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 (LUZ, 2005).

“Quando a comunicação é eficaz, ela tende a incentivar melhor desempenho e a satisfação no trabalho. As pessoas compreendem melhor suas tarefas, sentindo-se mais envolvidas com elas” (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 5). Conforme estes autores, os líderes desempenham um importante papel nas comunicações, podendo muitas vezes filtrar ou retardar a divulgação de uma informação e dispõem de vários recursos, como dar retorno sobre o desempenho e apoio social, estabelecer políticas de portas abertas, promover reuniões com seus subordinados, mas “a mais poderosa das ferramentas ainda é ouvir” (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 26).

2.1.3.3 Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe

O relacionamento interpessoal refere-se à interação ou relação entre duas ou mais pessoas, de forma que a atividade de cada uma está, em parte, determinada pela atividade da outra (RIZZATTI, 2002).

Este fator avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre os funcionários e suas chefias e entre os funcionários e a empresa. Também avalia a existência e a intensidade de conflitos (LUZ, 2005).

2.1.3.4 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional é um construto que se refere à atitude ou vínculo que os indivíduos estabelecem com a organização. Pinto (2011, apud

COSTA e BASTOS, 2000) ressalta a importância do tema “comprometimento” para a compreensão do comportamento organizacional, uma vez que esse conceito se relaciona a variáveis centrais nas organizações, atuando, inclusive, na eficiência e eficácia dos indivíduos e, influencia diretamente nas suas motivações.

Ainda segundo Pinto (2011, apud BASTOS,1998), a organização necessita dispor de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho para o sucesso do empreendimento.

2.1.3.5 Satisfação Pessoal e Reconhecimento

Este fator origina-se a partir da relação indivíduo e organização, sendo a satisfação gerada pela situação geral no trabalho. A satisfação é considerada a fim de expressar resultados já experimentados pelo empregado.

A satisfação pessoal constitui o grau em que os participantes estão contentes com sua situação de trabalho, em relação às várias atividades relacionadas com a função que exercem e o reconhecimento por parte da organização (RIZZATTI, 2002).

2.1.3.6 Organização do Trabalho

A organização do trabalho é o conjunto de dispositivos sociais e técnicos que determina a repartição das tarefas em um serviço, em uma empresa e até no conjunto da sociedade (CHIAVENATTO, 1997).

Santos (1983) salienta que as condições organizacionais de trabalho consideram os métodos de trabalho, os horários e turnos de trabalho, a formação dos trabalhadores, a tecnologia presente na organização e a coordenação das atividades.

2.1.3.7 Condições de Trabalho

Dentre os principais fatores associados à motivação dos colaboradores em uma organização, encontram-se a remuneração e os benefícios sociais, as condições físicas e psicológicas do trabalho e a segurança no ambiente laboral.

Para um melhor desenvolvimento das organizações, é preciso que os gestores preocupem-se com as condições de trabalho que oferecem aos seus funcionários, visando proporcionar fatores que contribuam positivamente nas

condições e qualidade de vida dos trabalhadores (BORTOLOZO e SANTANA, 2011).

As condições de trabalho avaliam a jornada laboral e o ambiente de trabalho, com vista a determinar que não sejam perigosos ou que tragam malefícios à saúde do colaborador, e a motivação resulta de uma combinação de fatores intrínsecos, referentes às necessidades do indivíduo, e fatores extrínsecos, referentes às situações e condições do ambiente em que está inserido.

2.2 MOTIVAÇÃO

Segundo Chiavenato (2010, p. 414), —para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico.

As pessoas são movidas à ação de acordo com uma escala de valores. Valores, como conceitos, crenças, estados finais ou comportamentos desejados, que funcionam como critérios orientadores da ação individual ou da sociedade. Os valores guiam o comportamento do indivíduo em relação ao que lhe é mais importante (HOYOS GUEVARA; DIB, 2009, p. 168).

Filgueiras e Passos (2010) esclarecem que a tarefa da Administração não é a de motivar as pessoas que trabalham na organização, pois isto é impossível, considerando que a motivação é um processo intrínseco e individual. No entanto, embora não seja o papel da Administração, a organização pode e deve promover um ambiente que proporcione maior motivação para os funcionários, a fim de propiciar a satisfação de suas necessidades.

Desta forma, sendo a motivação o resultado da interação entre o indivíduo e a situação (ROBBINS, 1999, p. 109), havendo uma efervescente dinâmica social, com alteração de valores, é compreensível que o homem moderno apresente uma demanda motivacional cada vez mais complexa e acelerada, o que a torna um aspecto estratégico, pois incentivar as pessoas para a ação é uma maneira de evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade (KNAPIK, 2006, p. 96).

2.3 CARREIRA MILITAR

O Art. 142 da Constituição Federal de 1988 (CF 1988) estabelece que as Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

Ainda sobre o assunto, o Manual EB20-MF-10.101 – O Exército Brasileiro, estabelece as características da carreira militar, e entre elas a proibição de participar de atividades políticas, restrições a direitos trabalhistas, proibição de sindicalizar-se e de participar de greves ou de qualquer movimento reivindicatório.

Entretanto, vale ressaltar que a CF 1988 estendeu os seguintes direitos trabalhistas que se aplicam aos militares:

- décimo terceiro salário com base na remuneração integral ou no valor da aposentadoria;
- salário-família pago em razão do dependente do trabalhador de baixa renda nos termos da lei;
- gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um terço a mais do que o salário normal;
- licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com a duração de cento e vinte dias;
- licença-paternidade, nos termos fixados em lei;
- assistência gratuita aos filhos e dependentes desde o nascimento até 5 (cinco) anos de idade em creches e pré-escolas.

Uma vez apresentado referencial teórico que possibilitou fundamentar o estudo, norteando a pesquisa por intermédio do embasamento literário sobre tema, este trabalho passará a tratar de sua metodologia.

3. METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido no 2º Batalhão Ferroviário – Batalhão Mauá, Unidade da Arma de Engenharia do Exército Brasileiro, especializada em

construção de ferrovias e rodovias, que há 80 (oitenta) anos trabalha na integração do território nacional.

Localizada desde o ano de 1965, na cidade de Araguari-MG, foi transferida da cidade de Rio Negro/PR para a região do Triângulo Mineiro, com a missão inicial de integrar a Capital Federal ao sistema ferroviário nacional. Conta com 05 (cinco) destacamentos fora da sede, em alguns casos a mais de 1000 km da Guarnição de Araguari, nos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e no Distrito Federal.

O efetivo do 2º B Fv é composto por 1.048 (Hum mil e quarenta e oito) integrantes, sendo 98 (noventa e oito) Oficiais, 142 (cento e quarenta e dois) Subtenentes e Sargentos, 704 (setecentos e quatro) Cabos e Soldados, e 104 (cento e quatro) Servidores Civis.

O objetivo deste estudo foi verificar como os integrantes do 2º Batalhão Ferroviário percebem e são influenciados pelo o clima organizacional existente em seu ambiente de trabalho.

O trabalho se desenvolveu metodologicamente em duas fases: a primeira, através do levantamento bibliográfico e documental; e a segunda fase, através da pesquisa de campo e empírica realizada junto a um grupo de militares lotados na Sede do 2º Batalhão Ferroviário.

O escopo do estudo foi balizado pelos dados obtidos no universo de Oficiais, Subtenentes e Sargentos, considerando os militares temporários e de carreira, que se encontravam lotados na Sede do 2º B Fv, no período de desenvolvimento da pesquisa.

Foi solicitada autorização ao Comando do 2º Batalhão Ferroviário para aplicação do questionário, para que fosse respondido de maneira individual, não identificada e voluntária, restando assegurado o sigilo das respostas e a utilização dos resultados apenas para fins acadêmicos.

Do universo em questão 71 Oficiais, 10 Subtenentes e 97 Sargentos encontram-se lotados na Sede do 2º B Fv, totalizando 178 militares, dos quais apenas 123 encontravam-se apresentados na OM, no período de aplicação da pesquisa, sendo este a última semana do mês de Julho de 2018. Deste total, 97 militares foram voluntários para responder a pesquisa.

No que tange ao questionário, foi utilizado um instrumento de pesquisa desenvolvido por LUZ (2005), e adaptado para este trabalho, composto por 45

questões, utilizando uma escala com 5 opções de respostas que avaliam 8 fatores de influencia no clima organizacional.

As afirmativas apresentadas na pesquisa de clima organizacional aplicada aos militares do 2º B Fv, foram distribuídas e relacionadas aos fatores que influenciam no clima organizacional apresentados no referencial teórico, conforme consta da tabela abaixo:

Dimensões	Fatores	Itens
Organizacional	Organização do Trabalho	08, 31, 39, 40
	Condições de Trabalho	03, 06, 07, 18, 19, 41
	Clareza e Comunicação Organizacional	01, 04, 11, 12, 13, 35,
	Cultura Organizacional	26, 30, 37, 38, 43,
Psicossocial	Comprometimento Organizacional	10, 24, 33, 36, 44,
	Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe	14, 15, 17, 28, 45
Psicossocial	Gestão e Estilo de Chefia	02, 05, 20, 29, 32, 34
	Satisfação Pessoal e Reconhecimento	09, 16, 21, 22, 23, 25, 27, 42

Tabela 9: Distribuição das afirmativas pelos Fatores de Influencia no Clima Organizacional

4. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, por intermédio do relacionamento dos índices levantados para cada uma das afirmativas, dentro dos oito fatores utilizados no modelo de pesquisa adotado, e o nível de satisfação geral identificado para cada um deles.

Do universo da amostra temos as seguintes características:

a. Quanto ao gênero:

FEMININO	MASCULINO
13	84
13,40%	86,60%

Tabela 1: Dados pessoas – Gênero

Na Tabela 1, os resultados demonstram que a amostra é composta por 86,60% de respondentes homens e 13,40% mulheres, confirmando a realidade da Instituição que possui a maioria de integrantes do sexo masculino.

b. Quanto à faixa etária:

20 a 25 anos	26 a30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 45 anos	46 ou mais
15	8	15	27	14	18
15,46%	8,25%	15,46%	27,84%	14,43%	18,56%

Tabela 2: Dados pessoas – Faixa Etária

Observa-se na Tabela 2 há uma maior concentração de militares na faixa etária de 36 a 40 anos com 27,84%, seguido da faixa etária de 46 ou mais com 18,56% dos participantes da pesquisa. Verifica-se, portanto, que aproximadamente 61% da amostra possui 36 anos ou mais.

c. Quanto ao estado civil:

Solteiro	Casado	Viúvo	Desquitado/ Divorciado	Amasiado
20	74		2	1
20,62%	76,29%	0,00%	2,06%	1,03%

Tabela 3: Dados pessoas – Estado Civil

Quanto ao estado civil temos que 76,29% dos participantes da amostra são casados. Esta informação merece atenção devido às consequências relacionadas à qualidade de vida do militar impactar na de sua família.

d. Quanto ao Posto/Graduação:

3° SGT	2° SGT	1° SGT	S T E N	2° T E N	1° T E N	CAP	MAJ	T E N C E L	CEL
16	21	20	3	19	9	8	1	0	0
16,49%	21,65%	20,62%	3,09%	19,59 %	9,28%	8,25 %	1,03 %	0,00%	0,00 %

Tabela 4: Dados pessoas – Posto/Graduação

Quanto ao Posto ou Graduação temos 61,86% da amostra é composta por Praças, o que reflete a realidade das Organizações Militares Operacionais.

e. Quanto à vinculação:

CARREIRA	TEMPORÁRIO	PTTC
68	26	3
70,10%	26,80%	3,09%

Tabela 5: Dados pessoas – Vinculação

No que tange a vinculação verificamos que 70,10% da amostra é composta por militares de carreira. O Prestador de Tarefa por Tempo Certo é uma nova forma de contratação adotada pelo Exército e ainda pouco empregada nas OM de tropa.

f. Quanto ao Município de origem:

ARAGUARI/MG	MENOS 150 km	OUTRAS	Não informado
48	5	37	7
49,48%	5,15%	38,14%	7,22%

Tabela 6: Dados pessoas – Município de Origem

Quanto ao município de origem, tem-se que quase metade da amostra (49,48%) é composta por militares nascidos e residentes na Cidade de Araguari/MG, os quais após ingressarem na Força, tão logo possível, buscam retornar para sua cidade de origem. O fato de estarem próximos da família e poderem contar com este apoio influenciam positivamente na qualidade de vida do militar.

g. Quanto ao tempo de permanência na OM:

Menos de 02 anos	Entre 02 e 05 anos	Entre 05 e 10 anos	Entre 10 a 15 anos	Mais de 15 anos	Não informado
32	21	11	8	24	1
32,99%	21,65%	11,34%	8,25%	24,74%	1,03%

Tabela 7: Dados pessoas – Tempo de OM

Com relação ao tempo de OM, temos que 54,64% da amostra permanecem o tempo mínimo previsto de Guarnição, sendo 02 anos para o Oficial e 03 anos para a Praça, já os outros 45,36% da amostra está na OM há mais de 05 anos, sendo eu 24,74% deste percentual, tem mais de 15 anos de OM. Estes números ratificam a questão da preferencia dos militares em permanecerem em suas cidades de origem.

h. Quanto ao nível de escolaridade:

Ensino Médio	Graduado	Pós-graduado	Mestrado	Doutorado	Não informado
41	29	22	3	0	2
42,27%	29,90%	22,68%	3,09%	0,00%	2,06%

Tabela 8: Dados pessoas – Nível de Escolaridade

A amostra revela que 42,27% dos militares possuem somente o ensino médio completo. Como a maior parte da amostra é composta por Praças, este índice demonstra que não há uma política Institucional de estímulo à melhoria dos níveis de escolaridade. Da mesma forma, o índice de militares com título de mestre é bastante inferior à quantidade de Oficiais existentes na OM, o que demonstra o desinteresse em prosseguir nos estudos acadêmicos e na capacitação profissional, por intermédio do meio civil.

4.1 FATOR ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A organização do trabalho demonstra a variedade e volume de responsabilidade e processos distribuídos aos militares dentro da OM. A carga ou volume de trabalho é muitas vezes um fator determinante da qualidade de vida do colaborador, visto que sobrecarregados em seu ambiente funcional podem, eventualmente, apresentar problemas de saúde relacionados ao desgaste físico e psicológico decorrentes do excesso de trabalho. A tabela 10 e a figura 01 demonstram o índice de avaliação percentual de cada uma das afirmativas que compõem o fator Organização do Trabalho, bem como seu índice de avaliação geral. E a tabela 11 e a figura 02 demonstram o índice de satisfação geral dos itens e do fator organização do trabalho.

ITENS DA PESQUISA	Concordo Totalmente	Concordo em Parte	Indiferente	Discordo em Parte	Discordo Totalmente
8. O número de colaboradores em minha Seção/Subunidade é o suficiente para o desenvolvimento das atividades.	22,68%	35,05%	5,15%	29,90%	7,22%
31. O volume de serviço sob minha responsabilidade é compatível com meu horário de trabalho.	28,87%	47,42%	3,09%	10,31%	10,31%
39. A relação entre o volume e a jornada de trabalho não compromete a qualidade de meus resultados.	36,08%	32,99%	5,15%	16,49%	9,28%

40. Sempre tenho tempo suficiente para desempenhar as atividades sob minha responsabilidade.	24,74%	44,33%	6,19%	17,53%	7,22%
--	--------	--------	-------	--------	-------

Tabela 10: Fator Organização do Trabalho

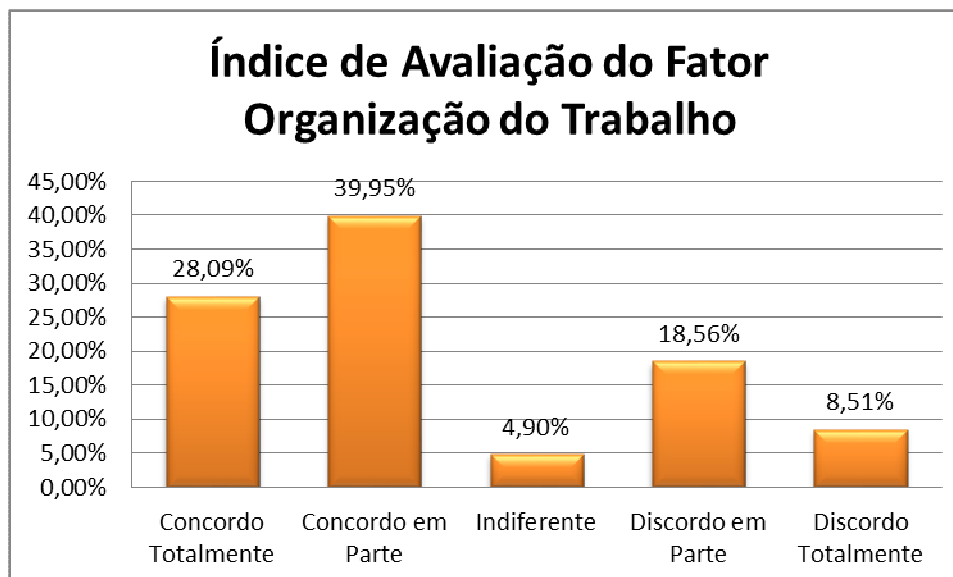


Figura 01: Índice de Avaliação Geral do Fator Organização do Trabalho

A figura 01 revela que 28,09% dos participantes concordam totalmente e 39,95% dos participantes concordam parcialmente com as variáveis apresentadas para avaliação do fator organização do trabalho. Já 18,56% discordam parcialmente e 8,51% discordam totalmente. A avaliação do fator em questão mostrou que não há um consenso quanto ao número de militares empregados nas atividades serem o suficiente. O item demonstra que há uma distribuição de pessoal inadequada ou, ainda, que não há efetivo suficiente para o desempenho das atividades de todas as Seções/Subunidades. Embora 47,42% dos participantes considerem parcialmente que o volume de serviço sob sua a responsabilidade é compatível com seu horário trabalho, há que se considerar que 20,62% da amostra discordam total ou parcialmente com esta afirmativa.

ITENS DA PESQUISA	Satisfeito	Insatisfeito	Indiferente
8. O número de colaboradores em minha Seção/Subunidade é o suficiente para o desenvolvimento das atividades.	57,73%	37,11%	5,15%
31. O volume de serviço sob minha responsabilidade é compatível com meu horário de trabalho.	76,29%	20,62%	3,09%

39. A relação entre o volume e a jornada de trabalho não compromete a qualidade de meus resultados.	69,07%	25,77%	5,15%
40. Sempre tenho tempo suficiente para desempenhar as atividades sob minha responsabilidade.	69,07%	24,74%	6,19%

Tabela 11: Fator Organização do Trabalho – Nível de Satisfação

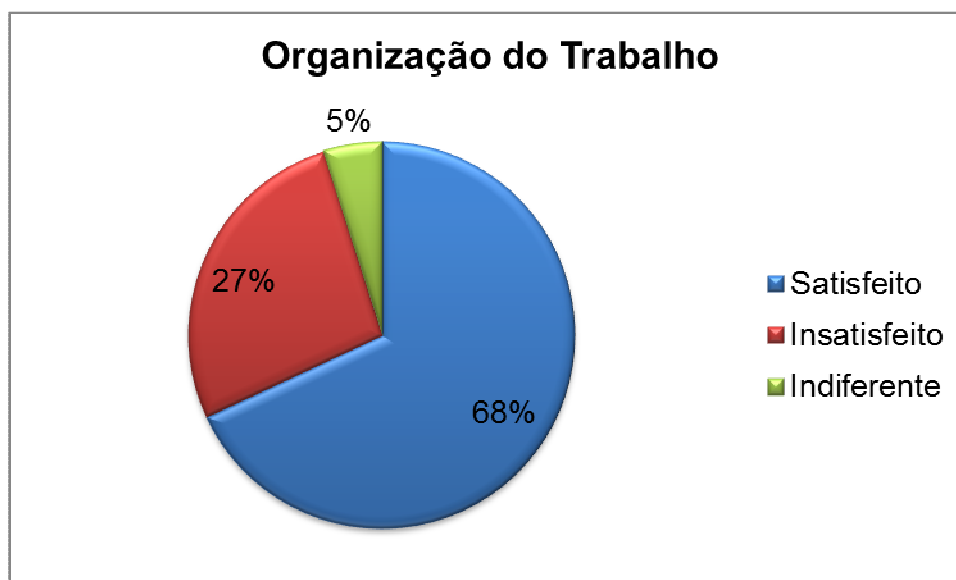


Figura 02: Nível de Satisfação do Fator Organização do Trabalho

O volume de trabalho incompatível com o tempo disponível e a quantidade de mão-de-obra empregada refletem diretamente no nível de satisfação dos militares, o que demonstra o gráfico da figura 02 com 68% de satisfação e 27% de insatisfação com relação ao fator organização do trabalho.

O aumento da jornada de trabalho, a realização de atividades fora do horário do expediente e a diminuição do efetivo de militares estão interferindo neste fator. Alternativas para solucionar o problema seriam o aumento do efetivo, ainda que com mão-de-obra temporária, a diminuição de atividades subsidiárias, como formaturas e eventos externos, e, principalmente, um estudo para avaliar a real capacidade produtiva da OM, visando encontrar o número ideal de projetos (obras) a serem executados.

4.2 FATOR CLAREZA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Este fator avalia o grau de satisfação dos colaboradores com o processo de divulgação dos fatos relevantes da organização e aponta a satisfação quanto à

forma e os canais de comunicação utilizados. É por intermédio da clareza organizacional e padrão de desempenho que os integrantes da instituição tomam ciência de suas metas, critérios para promoção e avaliação de desempenho, entre outros, além do perfil e comportamento esperados do militar. A tabela 12 e a figura 03 demonstram o índice de avaliação percentual de cada uma das afirmativas que compõem o fator Clareza e Comunicação Organizacional, bem como seu índice de avaliação geral. E a tabela 13 e a figura 04 demonstram o índice de satisfação geral dos itens e do fator Clareza e Comunicação Organizacional.

ITENS DA PESQUISA	Concordo Totalmente	Concordo em Parte	Indiferente	Discordo em Parte	Discordo Totalmente
1. Os objetivos do 2º Batalhão Ferroviário estão claramente definidos para os colaboradores.	49,48%	43,30%	4,12%	1,03%	2,06%
4. Todas as seções do 2º B Fv sabem o que está sendo feito nas outras seções.	4,12%	44,33%	10,31%	28,87%	12,37%
11. Em minha Seção/Subunidade há definição de prioridades.	62,89%	30,93%	0,00%	4,12%	2,06%
12. As orientações que recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas.	58,76%	35,05%	3,09%	3,09%	0,00%
13. Sou adequadamente informado sobre as decisões que afetam o meu trabalho.	40,21%	42,27%	6,19%	8,25%	3,09%
35. Conheço a programação anual da OM.	44,33%	32,99%	7,22%	9,28%	6,19%

Tabela 12: Fator Clareza e Comunicação Organizacional

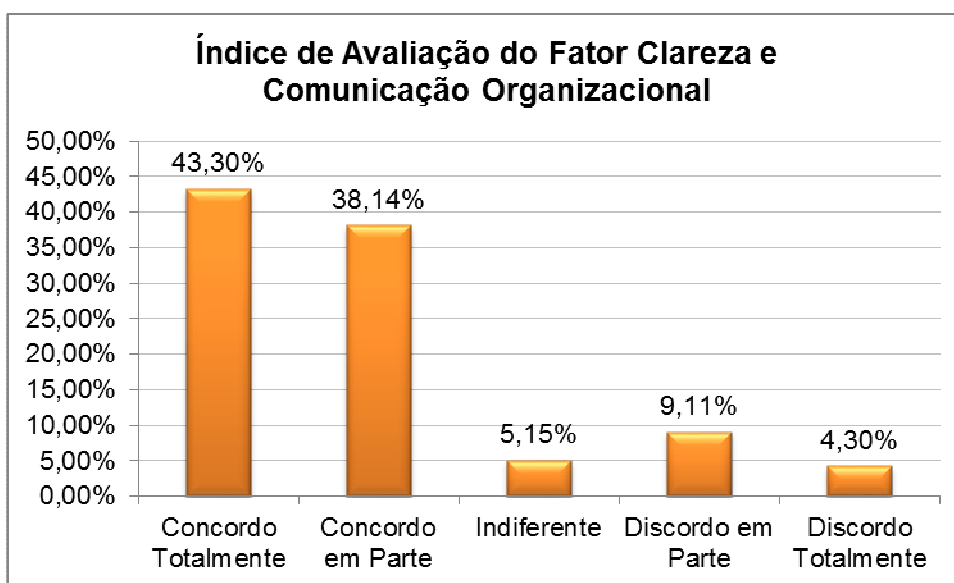


Figura 03: Índice de Avaliação Geral do Fator Clareza e Comunicação Organizacional

Em relação ao fator clareza e comunicação organizacional o resultado demonstrou que 43,30% dos participantes concordam totalmente e 38,14% concordam parcialmente com as variáveis na tabela 12. A avaliação revelou que na percepção dos militares da OM os objetivos organizacionais estão bem definidos, que há definição de prioridades em suas Seções/Subunidades e que recebe orientações claras e precisas. Porém 41,24% dos participantes não tem conhecimento do trabalho realizado pelas outras Seções/Subunidades.

Este desconhecimento pode gerar dificuldades quando da distribuição de tarefas e responsabilidades, bem como no trabalho em equipe, visto que não há como colaborar com algo que não se tem conhecimento.

ITENS DA PESQUISA	Satisfeito	Insatisfeito	Indiferente
1. Os objetivos do 2º Batalhão Ferroviário estão claramente definidos para os colaboradores.	92,78%	3,09%	4,12%
4. Todas as seções do 2º B Fv sabem o que está sendo feito nas outras seções.	48,45%	41,24%	10,31%
11. Em minha Seção/Subunidade há definição de prioridades.	93,81%	6,19%	0,00%
12. As orientações que recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas.	93,81%	3,09%	3,09%
13. Sou adequadamente informado sobre as decisões que afetam o meu trabalho.	82,47%	11,34%	6,19%
35. Conheço a programação anual da OM.	77,32%	15,46%	7,22%

Tabela 13: Fator Clareza e Comunicação Organizacional – Nível de Satisfação



Figura 04: Nível de Satisfação do Fator Clareza e Comunicação Organizacional

Ainda assim, tem-se um nível de satisfação geral de 82% com relação ao fator Clareza e Comunicação Organizacional.

4.3 FATOR COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento Organizacional avalia o quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da OM, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória. A tabela 14 e a figura 05 demonstram o índice de avaliação percentual de cada uma das afirmativas que compõem o fator Comprometimento Organizacional, bem como seu índice de avaliação geral. E a tabela 15 e a figura 06 demonstram o índice de satisfação geral dos itens e do fator Comprometimento Organizacional.

ITENS DA PESQUISA	Concordo Totalmente	Concordo em Parte	Indiferente	Discordo em Parte	Discordo Totalmente
10. Em minha Seção/Subunidade há uma grande preocupação com resultados.	74,23%	21,65%	0,00%	2,06%	2,06%
24. Considero que meu trabalho contribui para o sucesso da OM.	80,41%	16,49%	3,09%	0,00%	0,00%
33. Considero que tomei a decisão correta ao escolher trabalhar no 2º B Fv.	76,29%	14,43%	4,12%	2,06%	3,09%
36. O 2º B Fv encoraja e incentiva a iniciativa e a responsabilidade individual.	50,52%	28,87%	11,34%	7,22%	2,06%
44. Entendo o papel do meu trabalho no alcance dos objetivos da Organização.	75,26%	18,56%	6,19%	0,00%	0,00%

Tabela 14: Fator Comprometimento Organizacional

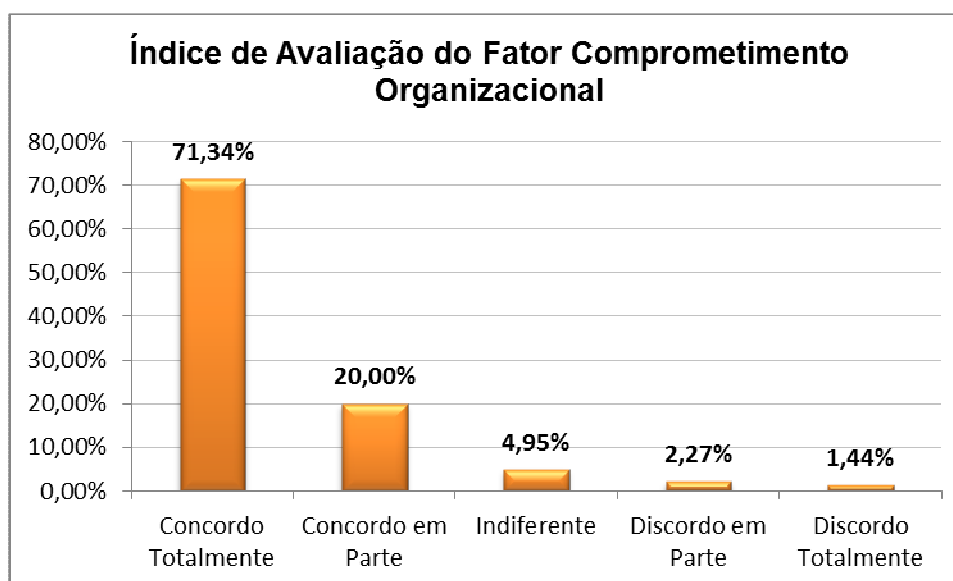


Figura 05: Índice de Avaliação Geral do Fator Comprometimento Organizacional

A avaliação do resultado mostrou que 71,34% dos militares concordam totalmente com as variáveis consideradas para o fator comprometimento organizacional. Os militares participantes consideram que seus trabalhos contribuem para o sucesso da organização, entendem seus papéis para o alcance dos objetivos organizacionais e, principalmente, consideram que tomaram a decisão correta ao escolherem trabalhar no 2º Batalhão Ferroviário.

ITENS DA PESQUISA	Satisfeito	Insatisfeito	Indiferente
10. Em minha Seção/Subunidade há uma grande preocupação com resultados.	95,88%	4,12%	0,00%
24. Considero que meu trabalho contribui para o sucesso da OM.	96,91%	0,00%	3,09%
33. Considero que tomei a decisão correta ao escolher trabalhar no 2º B Fv.	90,72%	5,15%	4,12%
36. O 2º B Fv encoraja e incentiva a iniciativa e a responsabilidade individual.	79,38%	9,28%	11,34%
44. Entendo o papel do meu trabalho no alcance dos objetivos da Organização.	93,81%	0,00%	6,19%

Tabela 15: Fator Clareza Comprometimento Organizacional – Nível de Satisfação

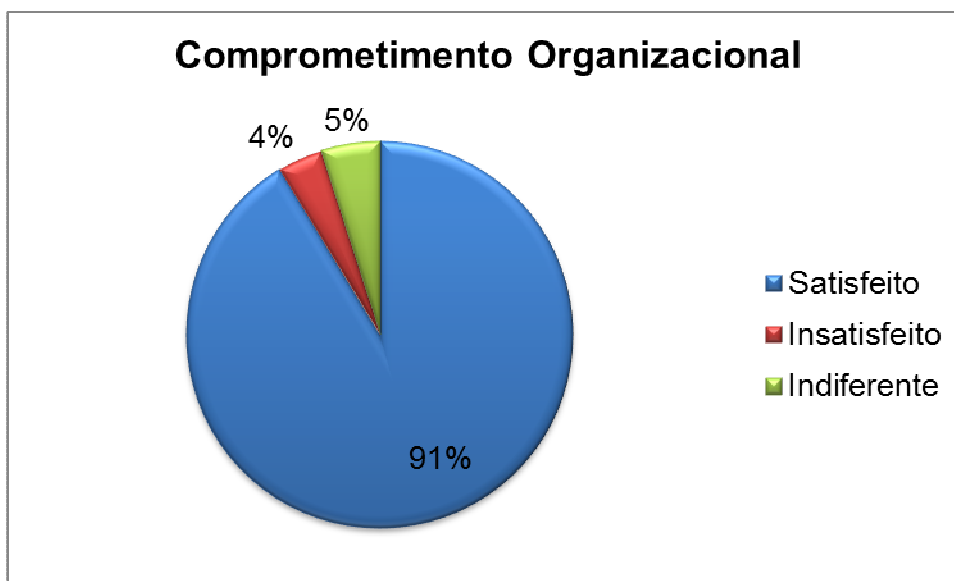


Figura 06: Nível de Satisfação do Fator Comprometimento Organizacional

Os dados apresentados demonstram que 91% dos participantes estão satisfeitos com o fator comprometimento organizacional.

4.4 FATOR CONDIÇÕES DE TRABALHO

Este fator avalia a adequação do ambiente de trabalho nos aspectos físicos, na perspectiva de que os militares apresentem melhor desempenho em suas atividades funcionais. Esse fator é constituído por: condições ergonômicas e coordenação das atividades. Verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos: instalações, alojamento, horários, local, recursos disponíveis. As condições de trabalho são capazes de interferir de forma decisiva na produtividade e na motivação do colaborador. A tabela 16 e a figura 07 demonstram o índice de avaliação percentual de cada uma das afirmativas que compõem o fator Condições de Trabalho, bem como seu índice de avaliação geral. E a tabela 17 e a figura 08 demonstram o índice de satisfação geral dos itens e do fator Condições de Trabalho.

ITENS DA PESQUISA	Concordo Totalmente	Concordo em Parte	Indiferente	Discordo em Parte	Discordo Totalmente
3. O 2º B Fv é um bom lugar para se trabalhar.	57,73%	35,05%	3,09%	0,00%	4,12%
6. Tenho acesso aos equipamentos e instrumentos adequados ao desempenho de meu trabalho.	49,48%	28,87%	2,06%	18,56%	1,03%
7. As condições físicas (de higiene, iluminação, arejamento, ruído e temperatura) no meu local de trabalho são adequadas ao bom desempenho de minhas funções.	47,42%	31,96%	3,09%	15,46%	2,06%
18. O clima de trabalho da minha equipe é bom.	79,38%	14,43%	2,06%	3,09%	1,03%
19. O clima de trabalho do 2º B Fv é bom.	37,11%	50,52%	5,15%	6,19%	1,03%
41. A infraestrutura de trabalho é adequada ao desempenho de minhas funções.	37,11%	40,21%	5,15%	14,43%	3,09%

Tabela 16: Fator Condições do Trabalho

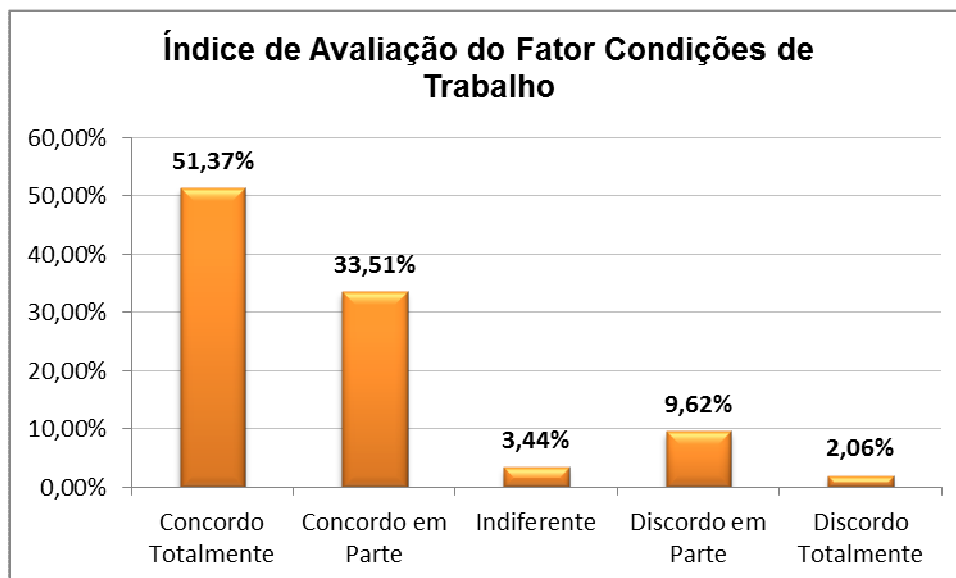


Figura 07: Índice de Avaliação Geral do Fator Condições de Trabalho

A avaliação do fator condições de trabalho revelou a opinião da maioria dos militares, que com 51,37% concordam com as variáveis apresentadas para o fator estudado. Isso demonstra que os militares consideram o 2º Batalhão Ferroviário um bom lugar para se trabalhar, que possuem as condições físicas e materiais para desenvolver seus trabalhos e, principalmente, que o clima de trabalho, tanto nas Seções/Subunidades quanto na OM como um todo é considerado positivo.

ITENS DA PESQUISA	Satisfeito	Insatisfeito	Indiferente
3. O 2º B Fv é um bom lugar para se trabalhar.	92,78%	4,12%	3,09%
6. Tenho acesso aos equipamentos e instrumentos adequados ao desempenho de meu trabalho.	78,35%	19,59%	2,06%
7. As condições físicas (de higiene, iluminação, arejamento, ruído e temperatura) no meu local de trabalho são adequadas ao bom desempenho de minhas funções.	79,38%	17,53%	3,09%
18. O clima de trabalho da minha equipe é bom.	93,81%	4,12%	2,06%
19. O clima de trabalho do 2º B Fv é bom.	87,63%	7,22%	5,15%
41. A infraestrutura de trabalho é adequada ao desempenho de minhas funções.	77,32%	17,53%	5,15%

Tabela 17: Fator Condições de Trabalho – Nível de Satisfação

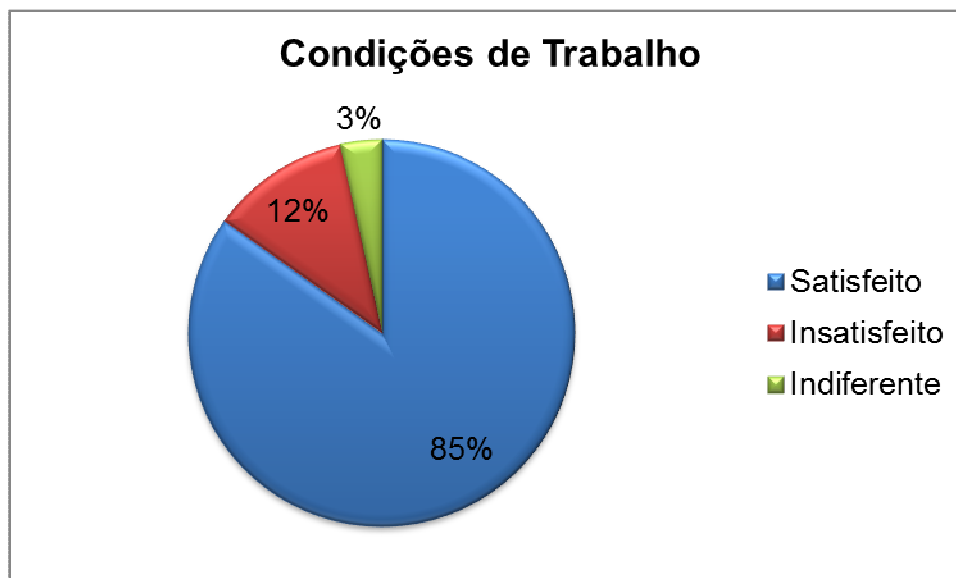


Figura 08: Nível de Satisfação do Fator Condições de Trabalho

Pelos pontos elencados acima 85% dos participantes da pesquisa declararam que estão satisfeitos com as condições de trabalho do 2º Batalhão Ferroviário.

4.5 FATOR CULTURA ORGANIZACIONAL

O fator cultura organizacional avalia o nível de interferência que as tradições, as práticas e os costumes, adotados na organização, exercem sobre os colaboradores e suas atividades. A tabela 18 e a figura 09 demonstram o índice de avaliação percentual de cada uma das afirmativas que compõem o fator Cultura Organizacional, bem como seu índice de avaliação geral. E a tabela 19 e a figura 10 demonstram o índice de satisfação geral dos itens e do fator Cultura Organizacional.

ITENS DA PESQUISA	Concordo Totalmente	Concordo em Parte	Indiferente	Discordo em Parte	Discordo Totalmente
26. A Chefia estimula meu auto aperfeiçoamento e/ou investe em meu desenvolvimento.	40,21%	35,05%	9,28%	8,25%	7,22%
30. O Comando se comunica adequadamente com os subordinados a respeito das informações de interesse geral.	47,42%	28,87%	6,19%	11,34%	6,19%
37. Há punição para àqueles que não desempenham suas atividades de forma adequada.	23,71%	38,14%	16,49%	10,31%	11,34%
38. As normas e regulamentos são respeitados em minha Seção/	69,07%	20,62%	6,19%	3,09%	1,03%

Subunidade.					
43. O Comando comunica-se adequadamente com seus subordinados.	40,21%	37,11%	9,28%	8,25%	5,15%

Tabela 18: Fator Cultura Organizacional

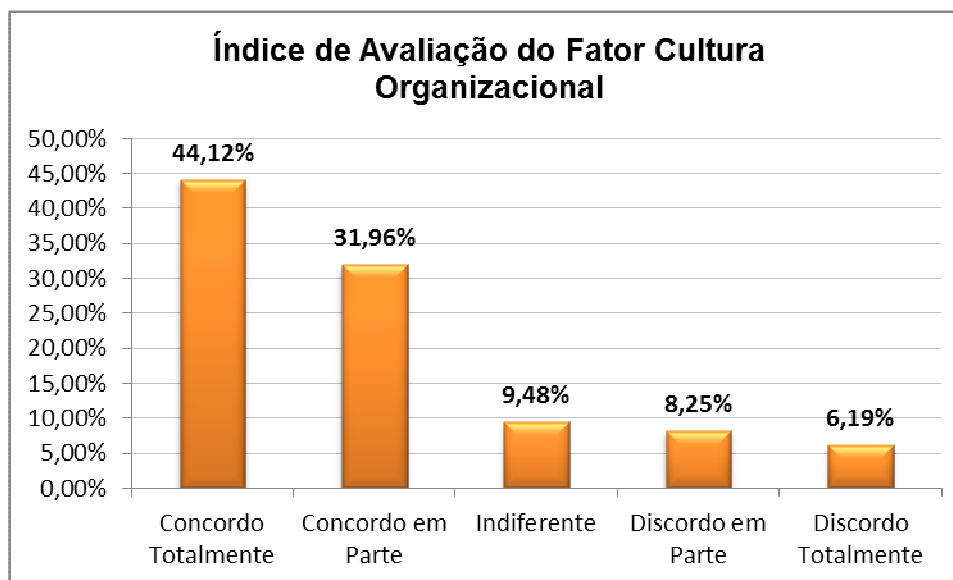


Figura 09: Índice de Avaliação Geral do Fator Cultura Organizacional

O fator Cultura Organizacional apresentou 44,12% de participantes que concordam totalmente e 31,96% de participantes que concordam parcialmente com as variáveis apresentadas. Os resultados demonstram que a maioria dos participantes acredita que os trabalhos realizados são relevantes para o batalhão, que há um estímulo ao auto aperfeiçoamento e que a organização investe no seu pessoal, que há uma comunicação adequada entre o Comando e seus subordinados, e, principalmente, que as normas e regulamentos são respeitados no âmbito de suas Seções/Subunidades.

Ressalta-se que 21,65% dos participantes discordam que haja punição para àqueles militares que não desempenham corretamente suas atribuições. Este item pode revelar uma insatisfação com a valorização do cumprimento de metas e missões, visto que não há prejuízos a quem não realiza suas atividades.

ITENS DA PESQUISA	Satisfeito	Insatisfeito	Indiferente
26. A Chefia estimula meu auto aperfeiçoamento e/ou investe em meu desenvolvimento.	75,26%	15,46%	9,28%
30. O Comando se comunica adequadamente com os subordinados a respeito das informações de interesse geral.	76,29%	17,53%	6,19%
37. Há punição para àqueles que não desempenham suas atividades de forma adequada.	61,86%	21,65%	16,49%
38. As normas e regulamentos são respeitados em minha Seção/ Subunidade.	89,69%	4,12%	6,19%
43. O Comando comunica-se adequadamente com seus subordinados.	77,32%	13,40%	9,28%

Tabela 19: Fator Cultura Organizacional – Nível de Satisfação

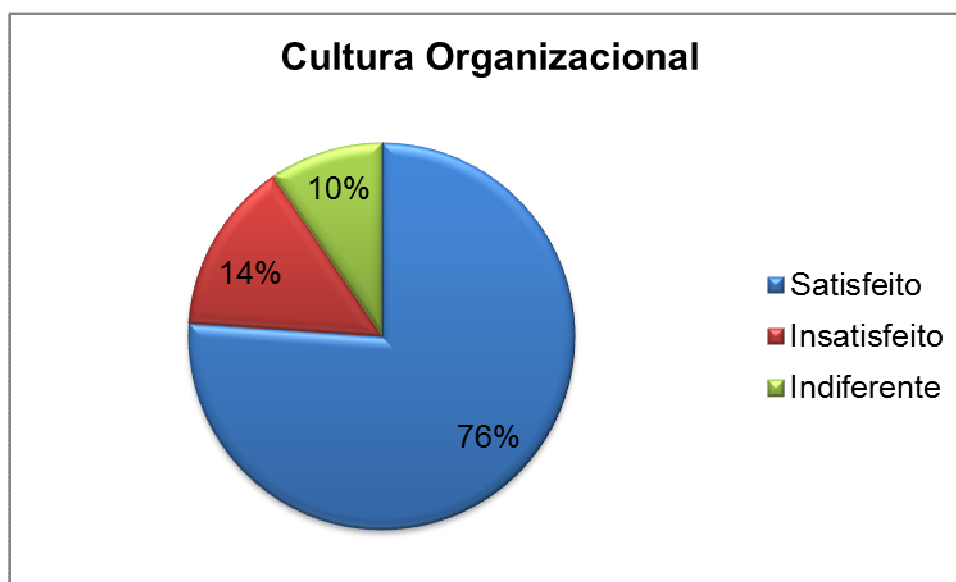


Figura 10: Nível de Satisfação do Fator Cultura Organizacional

Como resultado das variáveis apresentadas temos que 76% dos participantes estão satisfeitos com o fator cultura organizacional.

4.6 FATOR GESTÃO E ESTILO DE CHEFIA

Este fator avalia a percepção dos servidores em relação à forma como os ocupantes de cargos de chefia desempenham suas funções, bem como o seu estilo de comando em relação aos seus subordinados. Esse fator é constituído por: honestidade e credibilidade, conhecimento das atividades e estilo de liderança. A tabela 20 e a figura 11 demonstram o índice de avaliação percentual de cada uma das afirmativas que compõem o fator Gestão e Estilo de Chefia, bem como seu

índice de avaliação geral. E a tabela 21 e a figura 12 demonstram o índice de satisfação geral dos itens e do fator Gestão e Estilo de Chefia.

ITENS DA PESQUISA	Concordo Totalmente	Concordo em Parte	Indiferente	Discordo em Parte	Discordo Totalmente
2. Os militares são tratados com respeito, independente dos seus Postos/Graduações.	50,52%	42,27%	0,00%	7,22%	0,00%
5. A Chefia está aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus subordinados.	45,36%	37,11%	5,15%	7,22%	5,15%
20. Meu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança.	60,82%	23,71%	6,19%	8,25%	1,03%
29. A Chefia transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.	56,70%	29,90%	7,22%	4,12%	2,06%
32. A Chefia prioriza solucionar problemas em detrimento de buscar culpados.	46,39%	26,80%	16,49%	6,19%	4,12%
34. A Chefia é sensível e compreensível para com os problemas pessoais de seus subordinados.	58,76%	30,93%	8,25%	2,06%	0,00%

Tabela 20: Fator Gestão e Estilo de Chefia

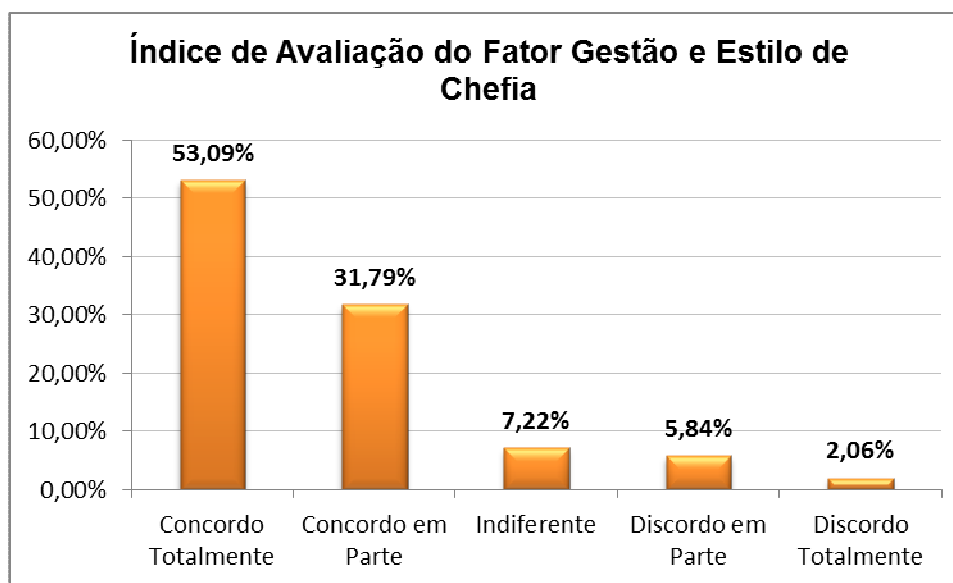


Figura 11: Índice de Avaliação Geral do Fator Gestão e Estilo de Chefia

Os resultados demonstram que 53,09% dos participantes concordam totalmente e 31,79% concordam parcialmente com as variáveis apresentadas para avaliação do fator gestão e estilo de chefia. Os militares consideram que são tratados com respeito, independente de seus postos ou graduações, percebem que seus superiores hierárquicos são receptivos a sugestões e mudanças, que seus chefes são motivados com o trabalho e sensíveis com os problemas pessoais de seus subordinados.

ITENS DA PESQUISA	Satisfeito	Insatisfeito	Indiferente
2. Os militares são tratados com respeito, independente dos seus Postos/Graduações.	92,78%	7,22%	0,00%
5. A Chefia está aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus subordinados.	82,47%	12,37%	5,15%
20. Meu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança.	84,54%	9,28%	6,19%
29. A Chefia transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.	86,60%	6,19%	7,22%
32. A Chefia prioriza solucionar problemas em detrimento de buscar culpados.	73,20%	10,31%	16,49%
34. A Chefia é sensível e compreensível para com os problemas pessoais de seus subordinados.	89,69%	2,06%	8,25%

Tabela 21: Fator Gestão e Estilo de Chefia – Nível de Satisfação

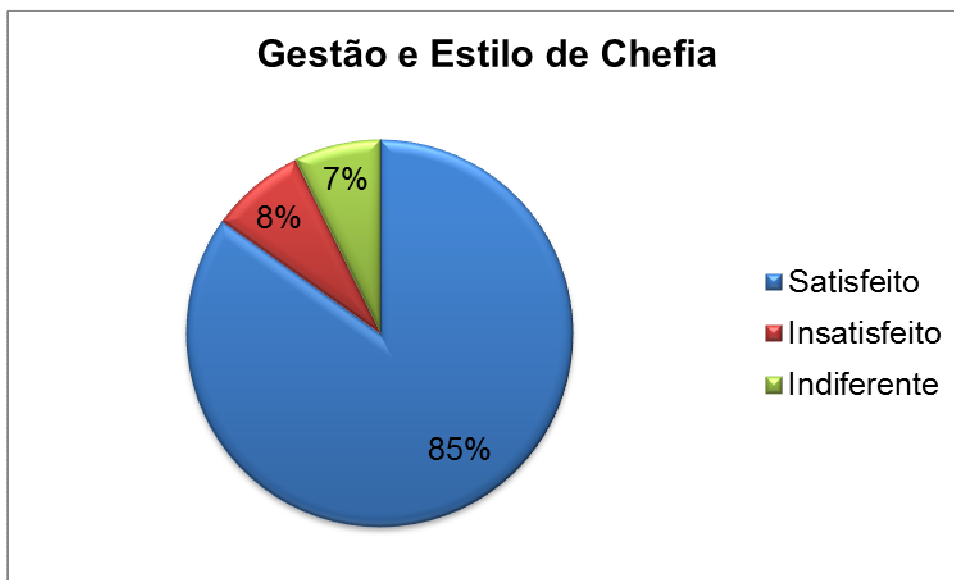


Figura 12: Nível de Satisfação do Fator Gestão e Estilo de Chefia

Reflexo dos dados apresentados, temos que 85% dos participantes encontram-se satisfeitos com o fator gestão e estilo de chefia.

4.7 FATOR SATISFAÇÃO PESSOAL E RECONHECIMENTO

Este fator é avaliado pela satisfação dos servidores em relação ao tipo de trabalho que executam, à motivação para a execução dos mesmos e às expectativas quanto ao reconhecimento que a organização lhe retribui, com relação às tarefas e ao relacionamento com os colegas e os usuários. Esse fator é constituído por: satisfação no trabalho, motivação no trabalho e reconhecimento proporcionado. A

tabela 22 e a figura 13 demonstram o índice de avaliação percentual de cada uma das afirmativas que compõem o fator Satisfação Pessoal e Reconhecimento, bem como seu índice de avaliação geral. E a tabela 23 e a figura 14 demonstram o índice de satisfação geral dos itens e do fator Satisfação Pessoal e Reconhecimento.

ITENS DA PESQUISA	Concordo Totalmente	Concordo em Parte	Indiferente	Discordo em Parte	Discordo Totalmente
9. A competência é valorizada na Organização Militar (OM).	29,90%	47,42%	11,34%	9,28%	2,06%
16. Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos.	35,05%	40,21%	9,28%	12,37%	3,09%
21. Sou informado pelo meu superior imediato sobre o meu desempenho.	46,39%	37,11%	5,15%	7,22%	4,12%
22. Considero que meu trabalho é avaliado de maneira justa pelos meus superiores.	38,14%	44,33%	9,28%	7,22%	1,03%
23. Meu trabalho me dá o sentimento de realização profissional.	58,76%	34,02%	5,15%	1,03%	1,03%
25. Considero que meu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado.	54,64%	28,87%	8,25%	5,15%	3,09%
27. Considero-me respeitado por meu superior imediato.	79,38%	14,43%	5,15%	1,03%	0,00%
42. Considero meu salário justo para as funções que desempenho.	39,18%	27,84%	8,25%	15,46%	9,28%

Tabela 22: Fator Satisfação Pessoal e Reconhecimento

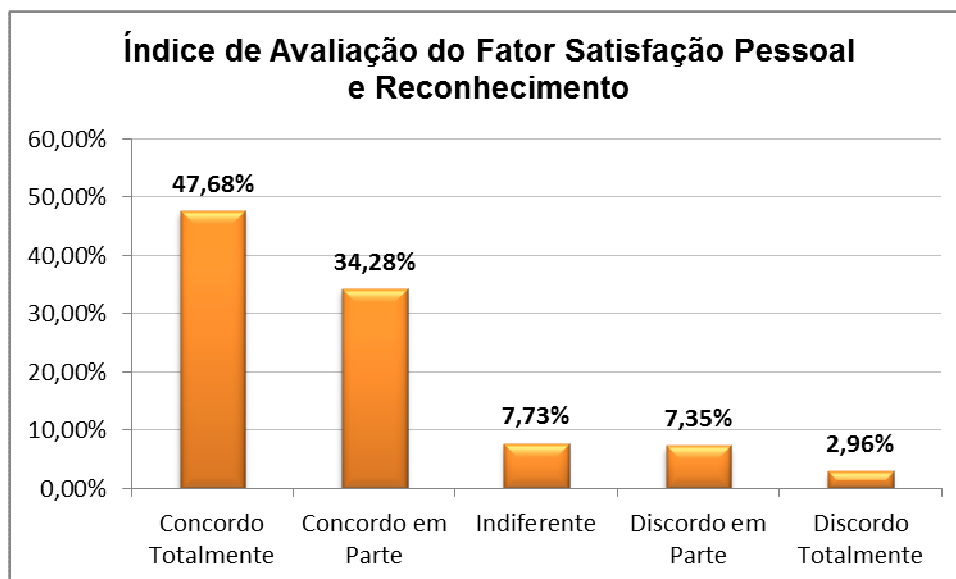


Figura 13: Índice de Avaliação Geral do Fator Satisfação Pessoal e Reconhecimento

A figura 13 demonstra que o índice médio do Fator Satisfação Pessoal e Reconhecimento, concentra 47,68% de concordância total e 34,28% de concordância parcial com as afirmativas apresentadas na tabela 22 e que compõem

as variáveis de avaliação do fator em questão. Os resultados mostram que, a maioria dos militares respondentes sente-se satisfeitos e reconhecidos pelos trabalhos que realizam, que consideram seu potencial profissional adequadamente aproveitado, e, principalmente, consideram-se respeitados pelos seus superiores hierárquicos.

ITENS DA PESQUISA	Satisfeito	Insatisfeito	Indiferente
9. A competência é valorizada na Organização Militar (OM).	77,32%	11,34%	11,34%
16. Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos.	75,26%	15,46%	9,28%
21. Sou informado pelo meu superior imediato sobre o meu desempenho.	83,51%	11,34%	5,15%
22. Considero que meu trabalho é avaliado de maneira justa pelos meus superiores.	82,47%	8,25%	9,28%
23. Meu trabalho me dá o sentimento de realização profissional.	92,78%	2,06%	5,15%
25. Considero que meu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado.	83,51%	8,25%	8,25%
27. Considero-me respeitado por meu superior imediato.	93,81%	1,03%	5,15%
42. Considero meu salário justo para as funções que desempenho.	67,01%	24,74%	8,25%

Tabela 23: Fator Satisfação Pessoal e Reconhecimento – Nível de Satisfação

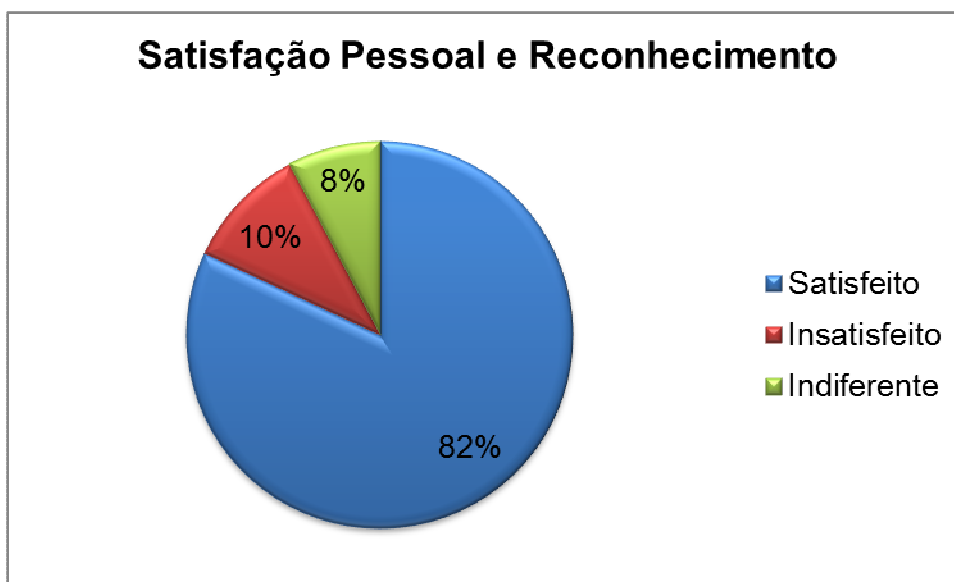


Figura 14: Nível de Satisfação do Fator Satisfação Pessoal e Reconhecimento

Da análise geral tem-se que 82% da amostra encontram-se satisfeita com o fator Satisfação Pessoal e Reconhecimento.

4.8 FATOR RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E TRABALHO EM EQUIPE

Este fator avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa, a existência e intensidade de conflitos, bem como o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, para a busca de soluções de problemas e oportunidades de melhoria. A tabela 24 e a figura 15 demonstram o índice de avaliação percentual de cada uma das afirmativas que compõem o fator Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe, bem como seu índice de avaliação geral. E a tabela 25 e a figura 16 demonstram o índice de satisfação geral dos itens e do fator Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe.

ITENS DA PESQUISA	Concordo Totalmente	Concordo em Parte	Indiferente	Discordo em Parte	Discordo Totalmente
14. Existe cooperação entre os membros de minha Seção/Subunidade.	61,86%	31,96%	3,09%	3,09%	0,00%
15. Existe um relacionamento de cooperação entre as diversas Seções/Subunidades da OM.	16,49%	58,76%	11,34%	12,37%	1,03%
17. A Chefia imediata incentiva o trabalho em equipe.	65,98%	24,74%	6,19%	2,06%	1,03%
28. Sou tratado com estima e apreço pelos meus colegas de trabalho.	73,20%	22,68%	3,09%	1,03%	0,00%
45. Sinto-me confortável em compartilhar minhas opiniões com minha equipe de trabalho.	69,07%	25,77%	2,06%	2,06%	1,03%

Tabela 24: Fator Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe

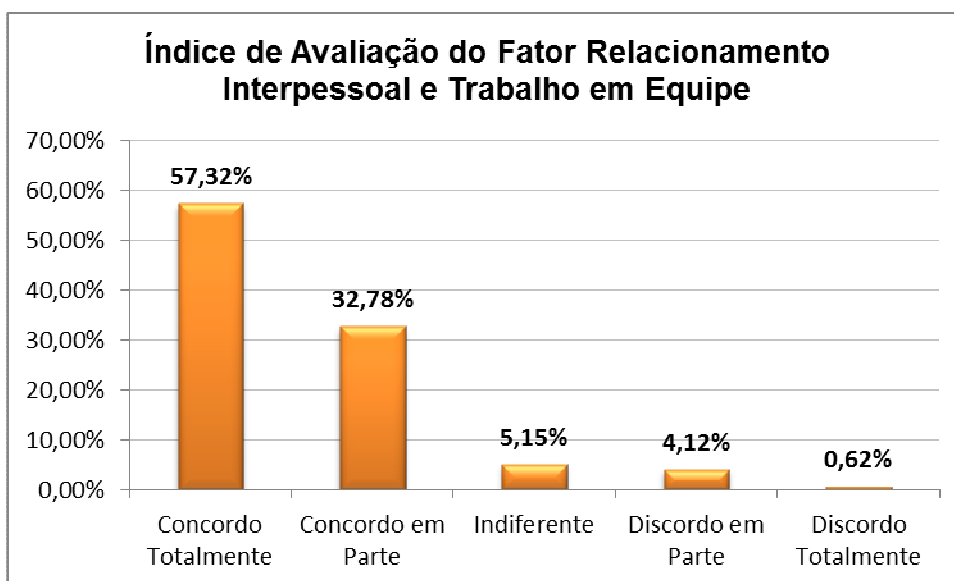


Figura 15: Índice de Avaliação Geral do Fator Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe

A análise dos resultados do fator relacionamento interpessoal e trabalho em equipe mostrou que 57,32% dos participantes concordam totalmente e 32,78% concordam parcialmente com as variáveis apresentadas. Constatou-se que há cooperação entre os integrantes das Seções/Subunidades, que os militares se tratam com estima e apreço e que o trabalho em equipe é estimulado pelas chefias. Este ambiente de cooperação e cordialidade facilita a comunicação, trazendo confiança para que os integrantes compartilhem suas opiniões dentro do grupo.

ITENS DA PESQUISA	Satisfeito	Insatisfeito	Indiferente
14. Existe cooperação entre os membros de minha Seção/Subunidade.	93,81%	3,09%	3,09%
15. Existe um relacionamento de cooperação entre as diversas Seções/Subunidades da OM.	75,26%	13,40%	11,34%
17. A Chefia imediata incentiva o trabalho em equipe.	90,72%	3,09%	6,19%
28. Sou tratado com estima e apreço pelos meus colegas de trabalho.	95,88%	1,03%	3,09%
45. Sinto-me confortável em compartilhar minhas opiniões com minha equipe de trabalho.	94,85%	3,09%	2,06%

Tabela 25: Fator Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe – Nível de Satisfação

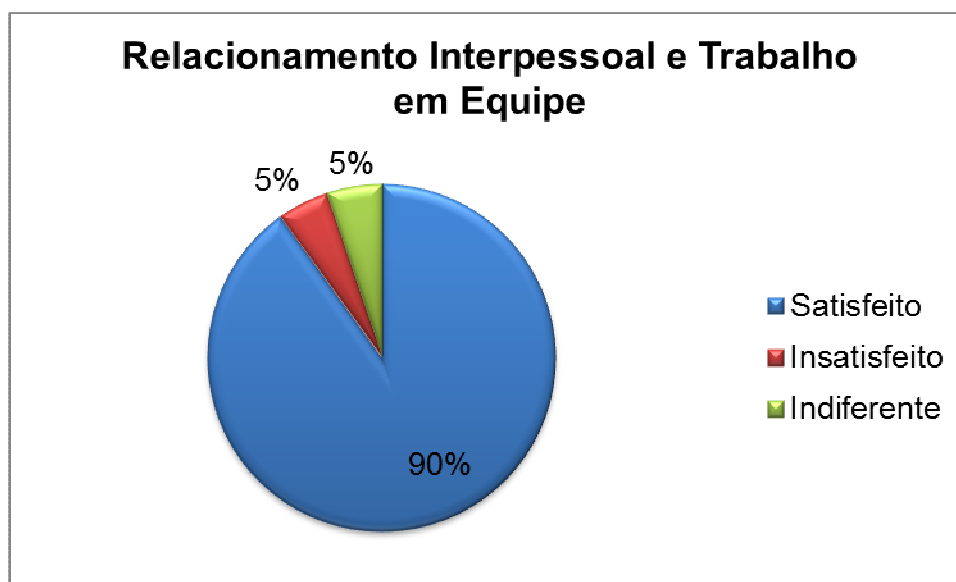


Figura 16: Nível de Satisfação do Fator Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe

Este clima de cooperação é ratificado quando da observação dos níveis de satisfação geral de 90% com o fator relacionamento interpessoal e trabalho em equipe.

5. CONCLUSÃO

De acordo com o estudo teórico apresentado neste trabalho, a avaliação de Clima representa uma importante ferramenta de gestão estratégica, utilizada como um instrumento para compreender as necessidades, preocupações e percepções dos trabalhadores em relação às diversas variáveis formadoras do clima, fornecendo subsídios para intervenções no ambiente organizacional, em busca do bem-estar das pessoas e do melhor desempenho no trabalho.

Partindo deste pressuposto este trabalho teve por objetivo identificar a relação entre clima organizacional e o desempenho dos integrantes de uma organização militar, neste caso o 2º Batalhão Ferroviário.

O presente estudo pretende contribuir para o Exército Brasileiro e, particularmente para o 2º Batalhão Ferroviário, no que diz respeito à análise e desenvolvimento de práticas e metodologias voltadas à melhoria do clima organizacional da OM, através da utilização de ferramentas para identificar as propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho desta Unidade da Arma de Engenharia do Exército Brasileiro, especializada em construção de ferrovias e rodovias.

Tendo em vista que o clima organizacional é uma variável de dependência subjetiva e que influi diretamente na produtividade de seus colaboradores, este trabalho buscou utilizar metodologias, empregadas em ambientes de trabalho complexos, para avaliar e identificar possibilidades de melhorias, ao caso particular de uma OM de Engenharia de Construção, que atua em todos os ciclos da atividade fim, desde planejamentos iniciais de grandes obras até a execução e acompanhamento dos serviços, envolvendo um espaço amostral com um público de origem diversificada, como os servidores civis concursados, funcionários civis contratados como mão de obra temporária e o próprio público militar, sendo estes os militares de carreira e também os profissionais contratados como militares temporários.

Com a gama de profissionais envolvidos, o grau de salubridade do ambiente de trabalho depende de sua atmosfera psicológica, que se origina do conjunto de percepções que as pessoas desenvolvem e compartilham seu dia-a-dia.

A pesquisa buscou aproximar a realidade percebida pelos entrevistados diante do grau de responsabilidade que os envolve, para enfim aproximar essa apuração do nível de satisfação dos profissionais e assessorar ao comando da melhor forma possível sobre alguns aspectos relevantes:

- Nível de satisfação: a pesquisa demonstrou que os militares participantes da amostra possuem um alto índice de satisfação geral quanto aos fatores de análise do clima organizacional. Logo, se conclui que o Clima Organizacional da OM é saudável, o ambiente é salutar e propício ao desenvolvimento dos trabalhos realizados pelos seus integrantes.

- Reflexo desta análise, verifica-se que o clima organizacional da OM impacta positivamente na qualidade de vida dos seus integrantes. Com exceção dos recém ingressos na vida castrense, os militares possuidores de mais tempo de serviço, optam, em sua maioria, por servir e permanecer no 2º B Fv, e declaram que estão satisfeitos com esta decisão.

- Quanto à organização do trabalho, há que se analisar a proporcionalidade do trabalho com a mão-de-obra empregada, verificando a possibilidade de redistribuir militares para as Seções/Subunidades com maior quantidade de atividades. A carga de trabalho foi identificada como um item de possível insatisfação e por isso merece atenção do Comando.

- Indicadores que podem ser utilizados para avaliar o clima organizacional são:

- adesões a atividades culturais e sociais promovidas pela Organização Militar, visto que o militar insatisfeito não se sente motivado a confraternizar e participar de eventos fora do seu horário de trabalho;
- visitas ao médico da OM, com constância ou sazonais, por integrantes de uma mesma Seção/Subunidades podem indicar que aquele setor merece uma especial atenção, principalmente, quando a motivação da consulta estiver relacionada a problemas psicológicos, fadiga e estresse;
- pedidos de movimentação: quando há uma grande procura por movimentação, por militares de uma categoria ou setor, deve ser analisado se há algum problema organizacional motivando essa evasão; e
- criar políticas que valorizem a dedicação e o cumprimento de metas e missões no âmbito da organização, buscando incentivar o comprometimento e a eficiência no desempenho das atividades.

Finalmente, conclui-se que a pesquisa atingiu seu objetivo, pois além da identificação dos fatores relevantes, capazes de medir o bem-estar e a satisfação dos servidores da Organização, o estudo também desenvolveu uma metodologia de análise do comportamento dos fatores apresentados, neste ambiente de trabalho, sendo que os resultados poderão ser utilizados em outros estudos, ou ainda ser aperfeiçoados.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/>. Acesso em: 12 Jul 18.

_____. Decreto Lei 6880. **Estatuto dos Militares**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6880.htm> Acesso em: 13 Jul 18.

_____. Estado-Maior do Exército. Portaria nº 156, DE 23 DE ABRIL DE 2002 - **Aprova o Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército** - Valores, Deveres e Ética Militares (VM 10). <<http://www.sgex.eb.mil.br/index.php/cerimonial/vademecum/106-valores-deveres-e-etica-militares>>. Acesso em: 13 Jul 18.

_____. _____. Portaria nº 012 - EME, DE 29 DE JANEIRO DE 2014. **Aprova o Manual de Fundamentos EB20-MF- 10.101 O Exército Brasileiro**, 1ª Edição, 2014.

AHRENS. Rudy de Barros. **Análise comparativa entre modelos de pesquisa em clima organizacional**. Disponível em <<http://www.revistaespacios.com/a14v35n09/14350916.html>> Acesso em: 12 Jul 2018.

BORTOLOZO, A. SANTANA, D. D. **Qualidade de vida no trabalho**: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho. 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas** - O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro. 3ª Ed., Elsevier – Campus, 2010.

CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**; São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

CHISNALL, Peter. **Marketing research**: analysis and measurement. London: McGraw-Hill, 1973.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. V. 1. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERBER, R. **Handbook of Marketing Research**. New York, McGraw-Hill, 1974.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão com Pessoas**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GRAÇA, Hélio. **Clima organizacional**: uma abordagem vivencial. Brasília: FUNADESP, 1999.

HOLLENBECK, John R.; WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2004.

HOYOS GUEVARA, Arnoldo José de et al (Orgs.). **Consciência e desenvolvimento sustentável nas organizações**: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpex, 2006

LIKERT.R. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: São Paulo, 1971.

LIMA, João Marcos F. **Percepção do Clima Organizacional**: O Estudo de Caso de Uma Organização Militar do Exército Brasileiro. 2009. 92f. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MEDEIROS, Luciano de Santana. **A Importância do Clima Organizacional no Desempenho das Equipes de Trabalho**: Um Estudo de Caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. 2010. 134f. Monografia (Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional) – Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra, 2010.

MELO, Leonardo da Cruz. **A Influência do Clima Organizacional do Corpo de Oficiais na Eficácia da 3ª Região Militar**. 2013. 52f. Monografia (Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior) – Universidade Gama Filho, Porto Alegre. 2013.

MOURA, Manuel Antunes V. **Clima organizacional e motivação dos funcionários da Alfândega da Praia**. 2013. 97f. Monografia (Licenciatura em Administração Pública e Autárquica) – Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Cidade da Praia, 2013.

NOGUEIRA, Roberto. **Elaboração e análise de questionários**: uma revisão da literatura básica e a aplicação dos conceitos a um caso real / Roberto Nogueira. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2002.

PINTO, Marcelo Pádua C. **Comprometimento Organizacional**: Um Estudo de Suas Relações com Desempenho Na Carreira. 2011. 144f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2011.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução Christina Ávila

de Menezes. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Ed., 1999.

PACHECO, Joice Roque. Clima organizacional e sua importância no ambiente de trabalho. **Revista InterAtividade**, Andradina, SP, v.2, n. 2, 2º sem. 2014.

PONTES, Ana Tereza C. B. **Cultura Organizacional no Exército Brasileiro**: Um Estudo no Centro de Comunicação Social do Quartel-General do Exército. 2016. 98f. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

TICOM, Leonardo da Cruz. **Gestão de Pessoas para as Forças Armadas Brasileiras**: Uma Ferramenta ao Fortalecimento do Poder Nacional. 2011. 125f. Monografia (Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia) – Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro. 2011.

APÊNDICE A – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (QUESTIONÁRIO)

I- INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO:

- A seguir serão apresentados alguns aspectos relacionados ao seu trabalho. Por favor leia com atenção cada item e indique sua opinião utilizando para suas respostas as escalas apresentadas em cada item.
- Não escreva seu nome no formulário.
- Use de toda a sinceridade ao responder às perguntas.
- Faça um X na resposta que mais se identificar.
- Caso a pergunta não corresponda a sua situação de trabalho deixe-a em branco e assinale a resposta “Indiferente”.

II - DADOS PESSOAIS

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: () 20 a 25 anos () 26 a 30 () 31 a 35 () 36 a 40 () 41 a 45 () 46 ou mais

Estado Civil: () Solteiro () Casado () Viúvo () Desquitado/Divorciado () Amasiado

Posto/Graduação: () 3º Sargento () 2º Sargento () 1º Sargento () Subtenente () 2º Tenente () 1º Tenente

() Capitão () Major () Coronel

Vinculação: () Carreira () Temporário () PTTTC

Cidade/UF de Origem: _____

Tempo de OM: () Menos de 02 anos () Entre 02 e 05 anos () Entre 05 e 10 anos () Entre 10 e 15 anos

() Mais de 15 anos

Nível de Escolaridade: () Ensino Médio () Graduado () Pós-graduado () Mestrado () Doutorado

III – CADERNO DE PESQUISA DE CLIMA

ITENS DA PESQUISA	Concordo Totalmente	Concordo em Parte	Indiferente	Discordo em Parte	Discordo Totalmente
1. Os objetivos do 2º Batalhão Ferroviário estão claramente definidos para os colaboradores.					
2. Os militares são tratados com respeito, independente dos seus Postos/Graduações.					
3. O 2º B Fv é um bom lugar para se trabalhar.					
4. Todas as seções do 2º B Fv sabem o que está sendo feito nas outras seções.					
5. A Chefia está aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus subordinados.					
6. Tenho acesso aos equipamentos e instrumentos adequados ao desempenho de meu trabalho.					
7. As condições físicas (de higiene, iluminação, arejamento, ruído e temperatura) no meu local de trabalho são adequadas ao bom desempenho de minhas funções.					
8. O número de colaboradores em minha Seção/Subunidade é o suficiente para o desenvolvimento das atividades.					

9. A competência é valorizada na Organização Militar (OM).					
10. Em minha Seção/Subunidade há uma grande preocupação com resultados.					
11. Em minha Seção/Subunidade há definição de prioridades.					
12. As orientações que recebo sobre meu trabalho são claras e objetivas.					
13. Sou adequadamente informado sobre as decisões que afetam o meu trabalho.					
14. Existe cooperação entre os membros de minha Seção/Subunidade.					
15. Existe um relacionamento de cooperação entre as diversas Seções/Subunidades da OM.					
16. Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos.					
17. A Chefia imediata incentiva o trabalho em equipe.					
18. O clima de trabalho da minha equipe é bom.					
19. O clima de trabalho do 2º B Fv é bom.					
20. Meu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança.					
21. Sou informado pelo meu superior imediato sobre o meu desempenho.					
22. Considero que meu trabalho é avaliado de maneira justa pelos meus superiores.					
23. Meu trabalho me dá o sentimento de realização profissional.					
24. Considero que meu trabalho contribui para o sucesso da OM.					
25. Considero que meu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado.					
26. A Chefia estimula meu auto aperfeiçoamento e/ou investe em meu desenvolvimento.					
27. Considero-me respeitado por meu superior imediato.					
28. Sou tratado com estima e apreço pelos meus colegas de trabalho.					
29. A Chefia transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.					
30. O Comando se comunica adequadamente com os subordinados a respeito das informações de interesse geral.					
31. O volume de serviço sob minha responsabilidade é compatível com meu horário de trabalho.					
32. A Chefia prioriza solucionar problemas em detrimento de buscar					

culpados.					
33. Considero que tomei a decisão correta ao escolher trabalhar no 2º B Fv.					
34. A Chefia é sensível e compreensível para com os problemas pessoais de seus subordinados.					
35. Conheço a programação anual da OM.					
36. O 2º B Fv encoraja e incentiva a iniciativa e a responsabilidade individual.					
37. Há punição para àqueles que não desempenham suas atividades de forma adequada.					
38. As normas e regulamentos são respeitados em minha Seção/ Subunidade.					
39. A relação entre o volume e a jornada de trabalho não compromete a qualidade de meus resultados.					
40. Sempre tenho tempo suficiente para desempenhar as atividades sob minha responsabilidade.					
41. A infraestrutura de trabalho é adequada ao desempenho de minhas funções.					
42. Considero meu salário justo para as funções que desempenho.					
43. O Comando comunica-se adequadamente com seus subordinados.					
44. Entendo o papel do meu trabalho no alcance dos objetivos da Organização.					
45. Sinto-me confortável em compartilhar minhas opiniões com minha equipe de trabalho.					