



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

João Marcus Fernandes Lima

**PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: O estudo de
caso de uma organização militar do Exército Brasileiro**

Brasília – DF
Dezembro/2009

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: O estudo de caso de uma organização militar do Exército Brasileiro

Projeto apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Débora Dorneles Barem
Especialista em Recursos Humanos

Brasília – DF
Dezembro/2009

Lima, João Marcus Fernandes

Percepção do Clima Organizacional: Estudo de caso em uma organização Militar do Exército Brasileiro / João Marcus Fernandes Lima. – Brasília, 2009.

92f. : 8 il.

Monografia (graduação) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2009.

Orientador: Prof.^a Débora Dorneles Barem, Departamento de Administração.

1. Clima Organizacional. 2. Motivação. 3. Cultura Organizacional. I. Título.

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

João Marcus Fernandes Lima

Débora Dorneles Barem

Professor-Orientador

Domingos Spezia
Professor-Examinador

Francy Soares Bogosian
Professor-Examinador

Brasília, 10 de Dezembro de 2009

Dedico este trabalho primeiramente a Deus que tem abençoado minha vida de forma extraordinária. Aos meus Pais pelo amor, dedicação, compreensão e continuo incentivo ao estudo. Aos meus irmãos Rafael, Raquel e Melissa pela amizade e apoio nos momentos difíceis. E a minha querida e adorável amiga Ana Carolina Sapucaia Vinhas pela amizade sincera e companheirismo nesses últimos dez anos.

Agradeço a Professora Débora Dorneles Barem pelo entusiasmo e dedicação com que aceitou participar desse trabalho como minha orientadora. Aos amigos Ricardo Ziegler, Filipe Bernardes que contribuíram para esse trabalho com suas idéias e sugestões. Aos militares que aceitaram participar desse estudo. Aos meus amigos do quartel que sempre me ajudaram com suas idéias e experiências. Ao Exército Brasileiro na pessoa do Tenente Heriberto Dantas Arboés que me incentivou e me apoiou no desenvolvimento do presente Estudo.

"A honestidade no local de trabalho não pode ser regulada. Ela deve ser encorajada pelos líderes, e eles próprios, honestos e dispostos a admitir seus erros."

(Carol Hymowitz)

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo avaliar o clima organizacional predominante em uma organização militar do Exército Brasileiro. Para condução do presente estudo foi feita uma revisão na literatura relacionada aos temas clima organizacional, cultura organizacional, motivação e modelos de avaliação do clima organizacional. Para atingir o objetivo, foi realizada uma pesquisa de campo. A coleta de dados aconteceu na primeira semana do mês de Outubro de 2009, através de um questionário contendo 50 questões fechadas, utilizando-se a escala Likert, no qual o respondente poderia escolher entre seis opções de resposta. O questionário foi aplicado no 16º Batalhão Logístico, situado em Brasília – DF. Como resultado, foi constatado que a organização possui colaboradores que apresentam um grau de avaliação positivo em relação aos fatores cultura organizacional e trabalho em equipe, revelando dessa forma uma identificação com valores como o coletivismo cultuado pela organização. Porém aspectos como fator carga de trabalho, condições de trabalho, clareza organizacional e padrão de desempenho, estilo da chefia, reconhecimento, comprometimento organizacional obtiveram índices de avaliação desfavoráveis, demonstrando que na percepção de seus colaboradores o Batalhão apresenta em um aspecto geral um clima organizacional insatisfatório.

1. Clima Organizacional

2. Motivação

3. Cultura Organizacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Contextualização do Assunto.....	9
1.2 Formulação do problema	10
1.3 Objetivo Geral.....	10
1.4 Objetivos Específicos.....	10
1.5 Justificativa	11
1.6 Métodos e Técnicas de Pesquisa:	11
1.7 Estrutura e Organização da Monografia	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. Clima organizacional.....	14
2.2. Cultura Organizacional	18
2.3. Métodos de pesquisa de clima organizacional	21
2.3.1 Modelo de Litwin e Stringer	22
2.3.2 Modelo de Kolb.....	23
2.3.3 Modelo de Sbragia.....	24
2.3.4 Descrição de outros modelos de pesquisa de clima organizacional	26
2.3.5 Avaliação dos modelos.....	27
2.4. Motivação	28
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	34
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	34
3.2 Caracterização da organização, setor ou área	34
3.3 População e amostra	36
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa	37
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	39
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	41
4.1 Fator Reconhecimento.....	41
4.2 Fator Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho.....	43
4.3 Fator Condições de Trabalho	45
4.4 Fator Carga de Trabalho.....	47
4.5 Fator Trabalho em Equipe	48
4.6 Fator Comprometimento Organizacional	50
4.7 Fator Estilo da Chefia	52
4.8 Fator Cultura Organizacional	54
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	57
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICES.....	63
Apêndice A: Questionário.....	63

Apêndice B: Gráficos com a medição dos índices de dos 50 itens que compõem no instrumento de pesquisa.	66
---	----

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo analisar como os colaboradores de um batalhão logístico do exército brasileiro, percebem a qualidade do clima organizacional em seu ambiente de trabalho. Segundo Daft (2003, p.10) “as organizações são entidades sociais que são dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades estruturadas e coordenadas, além de estarem ligadas ao ambiente externo”. O principal ativo de uma organização são as pessoas que interagem na conquista de suas metas e objetivos organizacionais. Sendo assim torna-se cada vez mais relevante os estudos e as pesquisas que abordem questões como a percepção do clima organizacional por parte dos colaboradores de uma organização.

1.1 Contextualização do Assunto

As organizações atualmente passam por grandes transformações, que exigem uma postura proativa e dinâmica diante dos constantes desafios. No passado a escola clássica colocava o homem nas organizações como um complemento das máquinas, o tratamento era impessoal, os processos de produção de bens e serviços eram racionalizados, o cenário econômico, político e social era estático e os gestores se preocupavam mais com processos e a produção do que com seus recursos humanos.

A evolução da administração como ciência, conduziu as organizações a adotarem um pensamento mais amplo sobre seu papel perante a sociedade. Atualmente os funcionários não podem mais ser vistos de uma forma mecanicista, mas sim como colaboradores do processo produtivo e criativo que se desenvolvem dentro das organizações. A pesquisa de clima organizacional visa verificar como o ambiente de trabalho é percebido pelos colaboradores. Variáveis como motivação, burocracia, processo de comunicação, relações de hierarquia, autoridade, política de benefícios, recompensas, valorização profissional e liderança são abordadas e avaliadas nas pesquisas sobre clima organizacional.

1.2 Formulação do problema

A literatura relacionada à gestão de recursos humanos mostra que houve uma evolução no papel dos indivíduos dentro das organizações. A escola das Relações Humanas, também conhecida como Escola Humanística da Administração, trouxe como benefícios a humanização das organizações e a democratização da administração, rompendo com os conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica. O desenvolvimento da Escola das Relações Humanas permitiu o desenvolvimento das ciências humanas no contexto organizacional, principalmente a Psicologia e a Sociologia.

No contexto da atual da gestão dos recursos humanos, a pesquisa de clima organizacional ocupa lugar e destaque, principalmente quando é desenvolvida em um Batalhão do Exército Brasileiro onde as relações de hierarquia, disciplina e autoridade são definidas de forma clara, objetiva e rígida. Um clima organizacional favorável pode auxiliar na melhoria das relações interpessoais, na melhoria da comunicação, além de auxiliar na motivação e no processo criativo dos colaboradores. O problema da pesquisa está centrado em revelar como as reestruturações organizacionais promovidas pelo comando do 16º Batalhão Logístico afetaram o clima organizacional existente naquela organização militar.

1.3 Objetivo Geral

O presente trabalho teve como objetivo geral avaliar o clima organizacional existente no 16º Batalhão Logístico do Exército Brasileiro sediado na cidade de Brasília - DF.

1.4 Objetivos Específicos

- Verificar o clima organizacional que predomina no 16º Batalhão Logístico.

- Identificar o grau de satisfação dos militares da organização, em relação ao clima organizacional predominante.
- Aferir quais os itens que contribuem de forma positiva e negativa para a melhoria contínua do clima organizacional.
- Avaliar o grau de motivação para o trabalho dos militares que servem no 16º Batalhão Logístico.

1.5 Justificativa

Atualmente vivemos em um ambiente competitivo e globalização, onde as mudanças são constantes e repentinas. Nesse contexto dinâmico e complexo, a pesquisa de clima organizacional torna-se bastante relevante tanto para empresas privadas como para órgãos públicos. Através da pesquisa de clima organizacional, é possível identificar e atuar sobre variáveis que estejam prejudicando a boa qualidade das relações interpessoais em um ambiente de trabalho.

As organizações são compostas por indivíduos que possuem diversos comportamentos, atitudes, hábitos e pensamentos que muitas vezes são expostos dentro do ambiente de trabalho. Saber gerenciar os conflitos resultantes dessa diversidade pode se tornar um diferencial competitivo para uma organização. O presente trabalho também poderá no futuro servir de fonte de consulta para futuros administradores, como também para outros profissionais que tenham interesse pelo estudo da pesquisa sobre clima organizacional em organizações militares.

1.6 Métodos e Técnicas de Pesquisa:

Para a caracterização do problema da pesquisa foi realizada inicialmente a coleta de material bibliográfico. Em seguida foi feita uma leitura e análise do material coletado, a fim de escolher aquele que aborda de maneira mais ampla os fatores relacionados na situação problema. Foi feita uma análise das várias abordagens dos autores que tratam do assunto, explorando os aspectos conceituais. As fontes pesquisadas

utilizadas no estudo foram: artigos de revistas especializadas, livros e documentos internos da organização, além do site oficial da organização.

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser considerada de natureza exploratória, que, segundo Vergara (2009, p. 42), é aquela “realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Quanto ao meio de investigação, foi realizada uma pesquisa de campo, que é “uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2009, p. 43). O universo da pesquisa de campo foi o 16º Batalhão Logístico do Exército Brasileiro, que desenvolve atividades de logística operacional no Exército Brasileiro. O 16º Batalhão Logístico está situado na cidade de Brasília – DF.

A amostra foi definida de maneira aleatória simples por acessibilidade (VERGARA, 2009), sendo composta por 200 militares que desempenham funções operacionais e administrativas em uma das quatro companhias operacionais do 16º Batalhão Logístico. A ferramenta utilizada para coleta de dados foi um questionário, contendo 50 perguntas fechadas. As questões foram extraídas de instrumentos já validados com base na revisão teórica realizada. Os dados da pesquisa foram tratados de forma quantitativa e apresentados em gráficos, tabelas e porcentagens elaborados através das ferramentas do programa Excel.

1.7 Estrutura e Organização da Monografia

No capítulo introdutório, foi feita uma contextualização do assunto, apresentação do tema, dos objetivos gerais e específicos, bem como a metodologia utilizada para a pesquisa e coleta de dados.

O segundo capítulo foi destinado ao referencial teórico, com o objetivo de apresentar aos leitores os principais conceitos relacionados ao estudo e a visão de diversos autores sobre os conceitos de clima organizacional, cultura organizacional, métodos de pesquisa de clima organizacional e motivação.

O terceiro capítulo abordou os métodos e técnicas de pesquisa de forma mais detalhada, para que seja bem delimitado de que maneira a pesquisa foi conduzida.

O quarto capítulo apresentou os resultados da pesquisa bem com a discussão e análise dos dados referentes a cada um dos fatores avaliados no modelo de pesquisa de clima organizacional adotado no presente estudo.

O quinto capítulo foi destinado à apresentação das conclusões e observações finais do autor em relação aos resultados da pesquisa, além da apresentação de sugestões do presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura relacionada exclusivamente ao tema clima organizacional é escassa. A maioria dos livros, artigos, periódicos e pesquisas trazem o conceito de clima organizacional associado ao tema cultura organizacional ou motivação. Os conceitos de clima organizacional estão quase sempre focados na satisfação e na percepção dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho, as condições de trabalho, remuneração, liderança, estrutura organizacional, reconhecimento entre outros.

2.1. Clima organizacional

Para Ribeiro (2009) o Clima Organizacional pode ser considerado como uma ferramenta administrativa, integrante do Sistema da Qualidade, utilizada para medir e verificar o grau de satisfação dos colaboradores diretos da empresa perante determinadas variáveis. A pesquisa de clima organizacional pode ser utilizada e aplicada de forma isolada ou em conjunto com as demais ferramentas do Sistema de Qualidade. A Gerência da empresa determina, com o auxílio de especialistas ou consultores na área de comportamento e relacionamento social além de técnicos da área de recursos humanos, o que acredita ser um resultado ideal e aceitável da satisfação de seus colaboradores. Para Coda (1997, p. 98)

Para se analisar clima organizacional é necessário separar satisfação e motivação no trabalho, onde motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e a natureza do próprio trabalho realizado". Satisfação é uma energia indireta extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, relacionamento, chefias, colegas, entre outros, e segundo ele são essas energias indiretas ou extrínsecas que formam o clima organizacional. E esse clima nada mais é do que um indicador do nível de satisfação ou insatisfação dos empregados no trabalho. "clima origina-se do grego klima e significa tendência, inclinação.

Ribeiro (2009) afirma que para a determinação desse padrão ideal são considerados diversos aspectos como: aspirações pessoais, motivação, ambições funcionais, adequação da remuneração, horário de trabalho, relacionamento hierárquico,

relacionamento profissional, interação social, dentre outros possíveis fatores que podem ser acrescentados à pesquisa do Clima Organizacional. Determinado o ponto padrão de satisfação, aceito como ideal pela empresa, admite-se uma variação percentual para mais ou para menos, que representaria uma faixa de tolerância aceitável como satisfatória. Caso a pesquisa apresente como resultado final algum ponto enquadrado na faixa de tolerância conclui-se que o Clima Organizacional está satisfatório.

De acordo com Ribeiro (2009) assim como a maioria das ferramentas da qualidade, o Clima Organizacional também é uma ferramenta quantitativa que utiliza métodos estatísticos onde procura detectar e apontar distorções no processo administrativo, para análise e avaliações da direção das empresas que, se for o caso aplicarem as medidas corretivas, antecipando-se a eventuais problemas no futuro. No caso do Clima Organizacional, problemas de relacionamento interpessoal. Nota-se que o padrão ideal do Clima Organizacional é determinado pela direção da empresa, o que muitas vezes não agrada ou atende as expectativas de seus colaboradores. Diversas empresas já evoluíram nesse aspecto e determinam o ponto padrão de satisfação após ouvi seus colaboradores, que são representados, no processo, por equipes formadas por colaboradores indicados pelo quadro funcional. Para que o processo de estabelecimento do ponto ideal do Clima Organizacional seja utilizado de forma adequada, a direção da empresa e a equipe que representa os colaboradores devem estar conscientes, totalmente empenhadas e abertas ao diálogo construtivo.

Ribeiro (2009) afirma que há necessidade de ambas as partes se conscientizarem de que precisam encontrar um ponto de equilíbrio que atenda a todos os interesses, ou seja, a organização necessita dos colaboradores tanto quando os colaboradores necessitam da organização. As equipes deverão buscar de forma racional, madura e negociada o ponto de equilíbrio que satisfaça as partes. Essas variáveis submetidas à avaliação buscam medir o grau de satisfação dos funcionários com os diversos aspectos organizacionais tais como o relacionamento hierárquico, o volume de serviços individual e coletivo, as expectativas individuais relativamente à carreira e à qualidade de vida, as relações interpessoais no trabalho, a fluidez no processo organizacional e a satisfação e motivação individual e coletiva.

Para que isso ocorra, Ribeiro (2009) defende que sejam realizadas pesquisas internas nas quais submete-se, periodicamente, aos colaboradores diretos,

independentemente do posto, função e do nível hierárquico na empresa, com a utilização questionários com opções de respostas pré-definidas para a apuração do grau de satisfação. Determina-se, então, o que seria aceitável como padrão de satisfação e analisam-se os resultados.

Portanto na concepção de Ribeiro (2009) o clima organizacional é mais uma ferramenta disponível para utilização pelos gestores no processo organizacional e administrativo das organizações. Essa ferramenta quando utilizada de forma adequada possibilita à direção das empresas detectarem fatores, procedimentos adotados e alguns conflitos hierárquicos e pessoais que não estão sendo bem aceitos pelos seus colaboradores diretos, o que pode representar um ponto de atrito e estrangulamento no processo organizacional, relacional e evolutivo das empresas. Hall (1984) considera as percepções de clima como abstrações significativas de conjuntos de indícios baseados em acontecimentos, nas condições, nas práticas e nos procedimentos organizacionais que caracterizam o cotidiano de uma organização.

Para Ribeiro (2009) cabe ao gestor analisar e ponderar criteriosamente a tabulação das respostas e verificar se há algum ponto que necessite ser corrigido para que o processo produtivo da empresa não seja comprometido por conflitos interpessoais e insatisfações pessoais. Luz (2003, p.11), afirma que:

Clima organizacional é mais ou menos assim: não se sabe exatamente onde encontrá-lo; por instantes temos a sensação de tê-lo achado, mas depois nos decepcionamos. O clima jamais é algo bem nítido, mas sempre uma espécie de fantasma: difuso, incorpóreo... fica aí, no dia a-dia da empresa, metido numa confusa trama de ações,reações, sentimentos, que nunca se definem, jamais se explicitam.

Ribeiro (2009) define a pesquisa de Clima Organizacional como uma ferramenta bastante difundida em grandes empresas que, por seu tamanho não possibilitam à direção identificar distorções setoriais e departamentais que possam estar afetando seu desempenho organizacional. Problemas de relacionamento são comuns. Muitas empresas já vivenciaram problemas do tipo: determinado setor ou departamento que apresenta problemas de relacionamento e insatisfação individual ou coletiva que afeta o resultado final da empresa. Essa ferramenta é extremamente relevante quando utilizada de maneira correta, imparcial e isenta de preconceitos ou sentimentos pessoais. Quando utilizada de forma rotineira pode subsidiar à gerência

da empresa no processo de tomada de decisões administrativas proativas que evitem o surgimento de problemas ou seu agravamento.

Segundo Silva (2005, p. 425) o “clima organizacional é a atmosfera psicológica resultante dos comportamentos, dos modelos de gestão e das políticas empresariais, refletida nos relacionamentos interpessoais”. Por esse motivo, o clima é diferente e cada organização apresenta um clima característico, que está relacionado à existência de diversas variáveis.

Segundo o autor Gerson Rizzatti (2002, p. 28), constata-se que “o estudo do clima organizacional é excelente instrumento de *feedback* e de intervenção organizacional”. Nesse contexto, é possível tomar decisões sobre a organização e seus colaboradores, aplicar incentivos ou punições; permitindo a implementação de novas diretrizes para a organização. Desta forma, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades dos colaboradores, traduzindo-se em disposição para o trabalho, interesse, colaboração, etc. e desfavorável quando proporciona frustração, o não-atendimento das necessidades pessoais caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc.

De acordo com, Hélio Graça (1999, p.8), clima organizacional é a “qualidade ou propriedade” do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.

Na procura por novos conceitos de clima organizacional, encontramos em Luz (2003, p.11), uma referencia a Coda onde diz que “O clima é o indicador do grau de satisfação dos colaboradores da empresa, relacionados aos aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: missão, modelos de gestão, políticas de gestão dos recursos humanos e processo de comunicação”.

O autor Luz (2003, p. 12) define, “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. O clima se caracteriza como algo abstrato, que se materializa e se concretiza nas organizações através de alguns indicadores que dão sinais sobre sua qualidade, como: *turnover* ou rotatividade pessoal, absenteísmo, pichações nos banheiros, programas de sugestões avaliação de desempenho, greves, conflitos pessoais, interdepartamentais e desperdícios de material.

Portanto, é necessário que as organizações analisem a qualidade do clima organizacional, buscando continuamente a opinião de seus colaboradores, com o objetivo de buscar a melhoria constante do ambiente de trabalho. Hélio Graça (1999,

p. 9), faz referência a Souza, onde diz que “o clima é um resultante das variáveis culturais, assim entendidas como a soma dos valores, costumes, tradições e propósitos que fazem com que uma empresa seja singular, também definido como o caráter da organização”.

Para Litwin (1971) o clima organizacional está relacionado à qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e influencia o seu comportamento. Segundo Bennis (1972) o clima organizacional demonstra um conjunto de valores, atitudes e comportamentos que afetam a maneira pela qual os indivíduos se relacionam umas com os outros, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais etc.

Para Ribeiro (2009) o clima organizacional revela o universo da organização, os tipos de colaboradores que a empresa atrai para seu ambiente, seus processos de gestão, de seu *layout* físico, seu processo de comunicação e suas relações de autoridade existentes.

Dentre os conceitos de clima organizacional citados anteriormente, considerando as semelhanças e divergências, compreende-se que clima organizacional representa a percepção dos colaboradores quanto aos diversos aspectos organizacionais. O clima organizacional pode ser classificado como uma qualidade do ambiente organizacional que influencia o comportamento e as atitudes de seus colaboradores, que por sua vez, são produtores reprodutores do clima.

2.2. Cultura Organizacional

O estudo da cultura organizacional dentro das empresas tem sido amplamente difundido nos últimos anos, pois vivemos em um mundo globalizado onde há uma ampla diversidade cultural, que nos permite conviver cada vez mais com pessoas que apresentam atitudes, comportamentos e conhecimentos diferentes daqueles que por algum motivo tenhamos elegido como padrão a ser seguido.

Maximiano (2006) utiliza uma conhecida definição de cultura formulada por Edgar Schein.

Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna. (p. 440)

Para Maximiano (2006, p. 445) “ A cultura organizacional define a maneira como os integrantes da organização devem integrar entre si e com o mundo externo”.

Daft (2003, p. 293) afirma que “ Cultura é o conjunto de valores, crenças orientadas, conhecimentos e modos de pensar compartilhados pelos membros de uma organização e transmitido aos novos quando adequado”.

Ainda segundo Daft (2003, p. 293) a cultura organizacional representa a parte não-escrita, representa o sentimento da organização, pois todos participam da cultura, porém ela passa muitas vezes despercebida. Geralmente quando as organizações tentam implantar mudanças organizacionais ou estratégicas que não estejam alinhadas com a cultura é que se percebe a força que a cultura possui dentro da organização.

De acordo com Daft (2003) a cultura organizacional pode ser dividida em dois níveis, um nível superficial onde encontramos os artefatos visíveis e os comportamentos observáveis, como o modo os funcionários se vestem se comportam, além dos rito e cerimônias que são comuns aos colaboradores. No outro nível, mais profundo e complexo encontra-se os valores, premissas, crenças atitudes e sentimentos que são compartilhados pelos membros da organização.

Segundo Daft (2003) a cultura organizacional permite que os funcionários criem uma identidade organizacional, que por sua vez cria um comprometimento com as crenças e valores que são tratados de forma mais importante do que os próprios colaboradores. Podemos classificar a cultura organização como a alma de uma organização.

Marras (2003) que afirma que “a cultura se forma a partir de um consenso do grupo quando encontra uma resposta e aceita a solução, passando a adotá-la e difundi-la para outros membros como o padrão ideal. Na constante repetição dessa prática se cria um conjunto de crenças e valores, esse conjunto é incerto, depende das mudanças que circundam o meio externo e interno da organização, fazendo com

que se entenda a cultura como um processo constante de adaptação às contínuas mudanças que o tempo e o espaço produzem”.

Para Silva (2005), a cultura organizacional reflete o ambiente interno da empresa e por isso deve ser gerenciado, para isso é necessário compreender a cultura através dos símbolos, rituais e ideologias. Os símbolos são características utilizadas para associar a imagem da empresa, como marcas e logomarcas. Os rituais são ações desenvolvidas rotineiramente ou repetidas dentro do seu ambiente. As ideologias são valores, princípios e crenças que ajudam na tomada de decisão.

Maximiano (2006, p. 445) destaca as funções da cultura organizacional, que são a de definir a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o ambiente externo. A cultura define e padroniza a forma como as pessoas resolver os problemas relacionados ao trabalho e diminuir as incertezas. A cultura define os critérios utilizados para avaliar o desempenho dos colaboradores, define o comportamento em relação a autoridade e também define a tendência à solidariedade e ao coletivismo ao invés do individualismo. Outra importante função da cultura organizacional é a de definir a missão da organização e seu papel em relação ao meio ambiente, refletindo uma para os clientes, fornecedores e colaboradores.

A cultura organizacional também pode criar disfunções, que dificultam o processo de tomada de decisão e a adaptação a fatores contingenciais. Maximiano (2006, p. 446) define as disfunções na cultura organizacional como “desvios de comportamento coletivo, que fazem o papel de degenerações sociais”. Os principais problemas causados pelas disfunções de cultura organizacional são: A dificuldade de entender e processar as mudanças no ambiente; resistência generalizada à necessidade de mudança interna; dificuldade de aceitar outras culturas e pontos de vista divergentes; tendência a subestimar outros grupos, especialmente os clientes e concorrentes; uso excessivo de jargão ou vocabulário interno da organização que prejudica a comunicação com outros grupos, e a tendência de utilização de uma maior quantidade de recursos para cuidar da própria organização do que para o desempenho da missão ou no atendimento as necessidades dos clientes.

Maximiano (2006) afirma que a Cultura Organizacional também tem uma importante função no processo de socialização ou aculturação dos indivíduos em uma organização. A socialização pode ser conduzida de forma sutil ou coercitiva, nesse processo de aculturação, os colaboradores recém chegados aprendem a se

comportar conforme as regras do grupo ou da organização. As normas e comportamentos desejados são transmitidos aos novos colaboradores através de descrições do cargo que estão disponíveis em manuais ou documentos internos; Orientações transmitidas pelos veteranos ou em cerimônias de iniciação, como semanas de integração dos calouros.

De acordo com Maximiano (2006) observação de certos aspectos inerentes a cultura organizacional, permite a construção de uma percepção sobre a estrutura organizacional de uma empresa. Geralmente nas culturas onde há uma distância elevada do poder, há grande respeito pela autoridade e pelos processos formais de comunicação. A atitude reativa está freqüentemente associada a organizações que preservam a estabilidade e o *status quo*. Maximiano (2006) define cultura universalista como aquela onde as regras valem para todos, já uma cultura particularista é aquela onde há desigualdade no tratamento e no julgamento entre colaboradores.

2.3. Métodos de pesquisa de clima organizacional

As pesquisas de clima organizacional não obedecem a um padrão único de aplicação e utilização. Existem diversos modelos de pesquisas de clima organizacional que podem ser desenvolvidos tanto em grandes empresas privadas como em órgãos públicos.

Para Silva (2005, p. 425), “o levantamento do clima faz um diagnóstico, com razoável grau de precisão, sobre as causas das insatisfações, angústias, frustrações, tensões e ansiedades e expectativas que nascem no ambiente interno das organizações, com nível de intensidade e freqüência”.

Bispo (2006) descreve em seu trabalho diversos modelos de pesquisas aplicados a percepção do clima organizacional e faz uma análise crítica de alguns deles. Rizzatti (2002) apud Bispo (2006), afirma que os estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, na década de 60, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de Comportamentalismo. Este movimento buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na

produção, buscando, principalmente na Psicologia, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo. Os estudos conduzidos por Forehand e Gilmer trouxeram como resultado alguns conceitos e indicadores iniciais do clima organizacional a partir de estudos sobre comportamento individual realizados na Psicologia.

Litwin e Stringer (1968 APUD BISPO, 2006) utilizaram esses estudos e realizaram experiências em três diferentes organizações americanas. Os resultados demonstraram que cada uma das organizações apresentou três situações bem distintas em termos de satisfação e desempenho no trabalho. Os resultados ajudaram a desenvolver os estudos sobre clima organizacional nas empresas, permitindo assim o desenvolvimento de outros estudos do movimento Comportamentalista.

Segundo Bispo (2006, p. 265), no do Brasil a pesquisa de clima organizacional foi difundida e aplicada com Souza no final dos anos 70 e começo da década de 80, onde foram realizados diversos trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos utilizando adaptações do modelo de pesquisa elaborado por Litwin & Stringer.

Para Bispo (2006) os recentes trabalhos acadêmicos de Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003), expõem os três principais modelos desenvolvidos especificamente para a pesquisa de clima organizacional para serem aplicados em empresas privadas ou órgãos públicos. Existem outros modelos desenvolvidos para empresas ou órgãos específicos, assim como modelos mais específicos da Psicologia.

No estudo da pesquisa de clima organizacional destacam-se os estudos de alguns autores que desenvolveram métodos de pesquisa organizacional aplicados aos mais diversos tipos de organizações. A seguir serão apresentados alguns desses modelos.

2.3.1 Modelo de Litwin e Stringer

O modelo desenvolvido por Litwin e Stringer (1968) utiliza para análise do clima organizacional um questionário baseado em nove fatores/indicadores:

- Estrutura – sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho;

- Responsabilidade – sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
- Desafio – sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;
- Recompensa – sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
- Relacionamento – sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- Cooperação – percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
- Conflito – sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;
- Identidade – sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
- Padrões – é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

2.3.2 Modelo de Kolb

O modelo elaborado por Kolb (KOLB, 1986) utiliza uma escala de sete fatores/indicadores. Além da responsabilidade, padrões e recompensas, já vistos no modelo anterior, há ainda os seguintes:

- Conformismo – 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 devem-se

amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;

- Clareza Organizacional – sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- Calor e Apoio – 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;
- Liderança – 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 organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

2.3.3 Modelo de Sbragia

Sbragia (1983), desenvolveu um estudo empírico sobre o clima organizacional em uma instituição de pesquisa de natureza governamental, que utiliza um modelo contendo vinte fatores/indicadores. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores:

- Estado de Tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
- Ênfase na Participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;
- Proximidade da Supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm

liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa;

- Consideração Humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
- Autonomia Presente: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não necessitam ter suas decisões verificadas;
- Prestígio Obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
- Tolerância Existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
- Clareza Percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- Justiça Predominante: descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- Condições de Progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
- Apoio Logístico Proporcionado: descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
- Reconhecimento Proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
- Forma de Controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

2.3.4 Descrição de outros modelos de pesquisa de clima organizacional

Para Bispo (2006) além dos três modelos mencionados acima, os modelos abaixo também constituem importantes estudos sobre clima organizacional, porém, apresentam ênfase mais específica em alguma categoria de organização ou em algum assunto mais específico do próprio estudo de clima organizacional. Na tabela a seguir estão descritos alguns destes modelos de pesquisa de clima organizacional

Modelo Coda	O professor Roberto Coda (CODA, 1997) desenvolveu seu modelo ao realizar estudos sobre motivação e liderança organizacional em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado.
Modelo de Kozlowski	<ul style="list-style-type: none"> • Criado por Steve Kozlowski e Mary Doherty (KOZLOWSKI; DOHERTY, 1989) a partir de estudos da Psicologia Aplicada, mais especificamente para avaliar a relação existente entre o clima organizacional e a liderança.
Modelo de Levering	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvido por Robert Levering (LEVERING, 1984 e 1997) foi criado originalmente para avaliar a correlação entre o desempenho econômico/financeiro das empresas e o nível de satisfação dos empregados com as mesmas.
Modelo de Rizzatti	Criado pela dissertação de mestrado de Gerson Rizzatti (RIZZATTI, 1995) especificamente para analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo aperfeiçoado em sua tese de doutorado em 2002 (RIZZATTI, 2002), quando fez um estudo mais amplo envolvendo as universidades federais da Região Sul do Brasil.

Quadro 1: Descrição dos modelos de avaliação do clima organizacional
Fonte: Adaptado de Bispo (2006)

2.3.5 Avaliação dos modelos.

Bispo (2006, p. 263) afirma que o modelo criado por Litwin e Stringer foi o primeiro a ser utilizado nas grandes empresas, isso permitiu uma comparação entre os resultados apresentados pelas empresas pesquisadas, demonstrando distintos climas organizacionais em empresas que tinham diferentes políticas para seus departamentos de pessoal. Os resultados demonstraram a importância dos estudos sobre o clima organizacional nas empresas e reforçaram algumas teses do movimento Comportamentalista.

Ainda de acordo com Bispo (2006, p. 263) “o modelo de Kolb surgiu duas décadas depois, também nos Estados Unidos, após estudos de sua equipe sobre o modelo desenvolvido por Litwin e Stringer, tentando aperfeiçoá-lo a partir dos progressos dos estudos da Psicologia Aplicada às organizações.”

Em seu estudo Bispo (2006) afirma que “o modelo do professor Roberto Sbragia, da Universidade de São Paulo, baseou-se ainda no modelo de Litwin & Stringer, e foi elaborado a partir de um amplo estudo realizado em 13 instituições públicas de pesquisa no Brasil, realizado no início da década de 1980. É bem mais abrangente que os dois anteriores, o estudo demonstrou várias deficiências institucionais com relação à política e estratégia de seus Recursos Humanos, não só nas empresas pesquisadas, mas com reflexos em outras empresas do setor público e em empresas do setor privado no Brasil.”

Segundo Bispo (2006), o estudo conduzido pelo professor Roberto Coda, da Universidade de São Paulo, para desenvolver seu modelo de pesquisa foi bem mais amplo que os modelos anteriores, analisando também a motivação, a cultura, o bem-estar e a liderança dos funcionários. Ele procurava novas estratégias para a gestão dos Recursos Humanos. Com esse estudo bem mais amplo, ele deixou de dar um maior aprofundamento nos detalhes do levantamento do clima organizacional, empregando menos fatores/indicadores do clima organizacional que o modelo de Sbragia.

Ainda citando Bispo (2006), o modelo elaborado por Kozlowski foi desenvolvido mais especificamente para investigar um dos fatores/indicadores do clima organizacional, a liderança, comparando-a com os demais fatores/indicadores. Portanto, é um

modelo mais voltado para o levantamento dos efeitos dos estilos de liderança na organização do que para o levantamento do clima organizacional.

Bispo (2006), afirma que os “resultados obtidos pelo modelo de Levering, onde se mostra a estreita relação entre o desempenho e o clima organizacional, o modelo foi adotado por uma grande empresa de consultoria dos Estados Unidos que também atua no Brasil e em outros países. Esse modelo foi utilizado para avaliar as cem melhores empresas para se trabalhar nestes países. Portanto, o modelo tem um enfoque mais específico, mostrando a qualidade de vida dos funcionários das empresas pesquisadas e sua relação com a imagem e o desempenho organizacional.”

2.4. Motivação

O estudo da motivação no ambiente de trabalho tem sido amplamente abordado em diversos estudos acadêmicos, nas áreas da psicologia, administração, sociologia e antropologia.

Salanova, Hontaguas e Peiró (1996, p.16 apud Zanelli et al., 2004, p.146) definem motivação como “uma ação dirigida a objetivos, sendo auto regulada biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas.”

O comportamento do indivíduo é sempre motivado por fatores internos, relacionados ao próprio indivíduo ou por fatores ambientais ou externos, que o fazem reagir a determinados estímulos. Para Maximiano (2006, p. 252) “Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

A teoria da expectativa afirma que os indivíduos se esforçam para atingir resultados ou recompensas, que para eles são relevantes, ao mesmo tempo em que evitamos resultados indesejáveis. A teoria da expectativa transmite a idéia de que o esforço depende do resultado esperado, portando o indivíduo irá canalizar seus esforços para conquistar aquilo que julgue mais valioso.

A teoria da expectativa tem como seus principais componentes as seguintes variáveis: o valor dos resultados, a associação entre o desempenho e a recompensa e a associação entre o esforço e o desempenho. O valor percebido dos resultados está associado ao grau de satisfação ou insatisfação relacionado à sua obtenção e mostra o atrativo que vai desencadear o processo de esforço e busca pelo desempenho.

A segunda variável relacionada à teoria da expectativa é de que o bom desempenho pode conduzir aos resultados almejados. Se o resultado almejado por a conquista de um bem material, é necessário trabalhar mais e poupar mais dinheiro. Nesse contexto o desempenho torna-se uma ferramenta que possibilita o alcance dos objetivos.

A terceira e última variável relacionada a teoria da expectativa é a associação feita entre esforço e desempenho. Maximiano (2006, p. 255) cita Victor H. Vroom que elaborou a teoria da expectativa e afirmou que “a crença de que é possível alcançar um resultado ao qual se atribui grande valor leva uma pessoa a realizar os esforços mais intensos.”

Outra importante teoria sobre motivação é Teoria da equidade, que tem como idéia central a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Segundo a Teoria da Equidade ou Teoria do Equilíbrio se dois indivíduos realizam o mesmo esforço para atingir determinado objetivo, suas recompensas devem ser iguais, preservando desta forma o equilíbrio.

A Teoria da expectativa auxilia no entendimento sobre como as pessoas reagem na distribuição de recompensas no ambiente de trabalho e a influência que as recompensas provocam em relação a motivação. As pessoas costumam fazer comparações em relação as recompensas recebidas, as pessoas se comparam com elas próprias numa posição ou situação diferente dentro da mesma empresa, se comparam com elas mesma em uma situação diferente em outra organização, que pode ser melhor igual ou pior do que a situação atual. As pessoas também se comparam a outras pessoas ou outro grupo de pessoas que atuam na mesma organização ou em outras empresas.

Para Maximiano (2006, p. 258) a percepção de falta de equilíbrio pode produzir a combinação de seis tipos de comportamento no indivíduo.

- Alteração no esforço exercido. Como exemplos podemos citar as pessoas que deixam de ser pontuais, por acreditarem que esse comportamento não produzirá as recompensas esperadas.
- Alteração nos resultados produzidos. A pessoa pode manter sua eficácia, porém diminuir sua eficiência, comprometendo a qualidade de seus serviços.
- Distorção da autopercepção. Esse comportamento acontece quando a pessoa julga que está trabalhando mais do que deveria ou que fez a escolha equivocada da sua profissão.
- Distorção da percepção dos outros. Acontece quando a pessoa imagina que um colega possui um cargo indesejável, ou que não necessita de tantas qualificações como o seu.
- Escolha de outra referência. Nesse caso se sente inferiorizada em comparação a um colega que tenha conquistado um cargo mais alto, e busca pensar em um colega que esteja em situação inferior a sua.
- Abandono da situação presente. A pessoa abandona o emprego ou procura outra profissão.

Maximiano (2006, p. 259) afirma que as primeiras hipóteses sobre o conteúdo da motivação foram propostas pelos filósofos gregos, que as formularam em suas discussões sobre o conceito de felicidade. As mais atuais teorias sobre motivação continuam a se inspirar nesses antigos conceitos, que reconhecem três tipos principais de motivos que são: a motivação de ganho material, a motivação do reconhecimento social e a motivação interior da realização pessoal. Há também uma quarta hipótese que define o homem de forma mais complexa.

Homem econômico-racional	A motivação encontra-se na perspectiva do ganho. O motivo importante é ter Bens materiais
Homem social	A motivação é o grupo. Os motivos importantes são o reconhecimento e a aceitação dos colegas
Homem auto-realizador	A motivação é a realização interior. O que importa e motiva é a satisfação íntima.
Homem complexo	A motivação não tem causa única. Diversos motivos ou causas são importantes para mover o comportamento.

Quadro 2: Hipóteses sobre a motivação humana
Fonte: Adaptado de Maximiano (2006)

Ainda referente à motivação podemos citar, a Teoria dos dois fatores elaborada por Frederick Herzberg, onde ele explica de que forma o ambiente de trabalho e o próprio trabalho se relacionam no sentido de produzirem a motivação. A teoria dos dois fatores divide os fatores que afetam a motivação em dois grupos que são respectivamente: os fatores que se relacionam ao conteúdo e os fatores que se relacionam ao contexto do trabalho.

Os fatores relacionados ao próprio trabalho também chamados de fatores motivacionais ou intrínsecos são:

- O orgulho e o sentimento de prestígio proporcionado pela profissão.
- A natureza das tarefas e a sintonia que ele proporciona com os interesses e qualificações.
- O exercício da responsabilidade.
- O reconhecimento que o trabalho trás.
- A possibilidade de crescimento profissional

Os fatores relacionados às condições de trabalho são chamados também de fatores extrínsecos ou higiênicos.

- Estilo de supervisão da chefia

- Relacionamento com os colegas
- A remuneração
- As políticas de gestão de pessoal
- As condições físicas e a segurança do local de trabalho.

Para Maximiano (2006, p. 268) os fatores higiênicos têm a função de criar um clima psicológico e material saudável que influencia no grau de satisfação com as condições do ambiente de trabalho. Para Herzberg “o ambiente de trabalho provoca a satisfação ou a insatisfação com o próprio ambiente de trabalho, mas não motivação para o trabalho”.

Ainda segundo Herzberg “apenas o trabalho em si e seu conteúdo produzem motivação para o trabalho”, Portanto para que um indivíduo esteja motivado é necessário que esteja em sintonia com seu ambiente de trabalho e que visualize nele as condições para exercitar suas aptidões, habilidades e conhecimentos. Segundo a teoria dos dois fatores a motivação vem do trabalho e não do ambiente de trabalho, isso explica de certa forma porque alguns profissionais valorizam mais o trabalho que realizam do que as condições de trabalho que dispõem.

Dentre as teorias sobre motivação, A teoria de Abraham Maslow talvez seja a que melhor explique a constante busca de realização por parte dos seres humanos. Maslow elaborou a teoria das necessidades, que divide as necessidades humanas em cinco grupos distintos, que são eles:

- Necessidades fisiológicas ou básicas
- Necessidades de segurança
- Necessidades sociais
- Necessidades de estima
- Necessidades de auto-realização

Maslow desenvolveu a teoria da hierarquia das necessidades, onde as necessidades são colocadas em uma espécie de pirâmide com a base representando a as necessidades básicas e o topo representando as necessidades de auto-realização. Maslow desenvolveu algumas premissas que são:

- As pessoas procuram atender primeiro suas necessidades básicas, para depois buscarem as outras necessidades.
- Após a satisfação de uma necessidade, perde-se a força motivadora daquela necessidade e a pessoa passa a ser motivada pela necessidade de ordem superior.
- Quando mais elevado o nível das necessidades mais saudável é o indivíduo
- O comportamento irresponsável é reflexo da privação das necessidades sociais e de estima.

Maximiano (2006, p. 263) afirma que segundo a teoria de Maslow, “as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra, e orientando-se para a auto-realização”

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O presente estudo tem como objetivo verificar como os colaboradores de um Batalhão Logístico do Exército Brasileiro percebem o clima organizacional existente em seu ambiente de trabalho. A literatura apresenta alguns aspectos que favorecem e que dificultam a criação e manutenção de um clima organizacional satisfatório.

Para atingir o objetivo do trabalho, será realizada uma pesquisa de campo. O estudo não tem a pretensão de realizar a comprovação de hipóteses, por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória. A coleta dos dados foi realizada na primeira semana do mês de outubro de 2009, através de um questionário contendo 50 questões fechadas. Os questionários foram aplicados em no 16º Batalhão Logístico do Exército, sediado em Brasília, onde foram distribuídos 200 questionários para militares que desempenham funções operacionais e administrativas que se voluntariaram a participar da pesquisa. O questionário utilizado no presente estudo foi adaptado do modelo de questionário validado por Marcelo Bedani composto por 2 dimensões e 8 fatores do clima organizacional, baseado em uma metodologia desenvolvida, originalmente pela EMPRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Leitão & Guimarães, 1998)

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

A organização militar analisada nesse estudo é o 16º Batalhão Logístico do Exército Brasileiro, que tem como principal função fornecer apoio logístico operacional para mais de 80 unidades militares do exército distribuídas pelos estados de Goiás, Tocantins, Distrito Federal e triângulo mineiro. Atualmente no Exército Brasileiro existem dezessete Batalhões Logísticos que estão distribuídos dentro das cinco

regiões geográficas. Em nosso estudo analisaremos o 16º Batalhão Logístico situado em Brasília, que sozinho tem a função de apoiar mais de oitenta unidades militares.

As atividades desenvolvidas são basicamente atividades logísticas de emprego militar como transporte de pessoal, distribuição de suprimentos bélicos, apoio médico hospitalar em operações militares, manutenção em veículos militares, manutenção e recuperação de armamentos, além de distribuição de água e serviços de consultoria técnica no gerenciamento de manutenção de veículos de emprego militar.

Além das atividades logísticas a unidade militar também participa no processo de seleção, recrutamento, treinamento e capacitação de militares. Alguns dos integrantes da unidade participaram recentemente de missões de paz da Organização das Nações Unidas no Haiti. O Batalhão possui um plano de gestão para o ano de 2009, onde estão descritos os valores, objetivos, missão, visão de futuro e diretrizes gerais do comando. Atualmente o Batalhão conta com um efetivo de aproximadamente 360 militares que estão divididos nas mais diversas seções operacionais e administrativas do Batalhão.

Missão: “proporcionar o apoio logístico específico para as unidades militares de o comando militar do planalto em tempos de paz, e atuar na garantia da lei e da ordem em situações adversas”.

Visão de futuro: “Ser uma organização militar de logística referência, no âmbito do Exército Brasileiro, reconhecida pelo alto nível de desempenho, obtido com profissionalismo, entusiasmo excelência militar”.

Princípios crenças e valores:

- Camaradagem
- Competência profissional
- Disciplina

- Eficiência Operacional
- Entusiasmo
- Espírito de corpo
- Hierarquia
- Profissionalismo

Objetivos:

- Contribuir para o cumprimento da destinação constitucional do exército
- Otimizar a gestão orçamentária
- Aperfeiçoar constantemente a gestão orçamentária
- Preservar a tradição, a memória, os valores éticos, morais, históricos e culturais do exército brasileiro.
- Valorizar o desenvolvimento dos recursos humanos
- Contribuir para preservação do meio ambiente em áreas militares ou não.

3.3 População e amostra

Gil (2006, p. 99), define população ou universo como um conjunto definido de indivíduos que possuem determinadas características. Gil (2006, p. 100), também define amostra como um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características da população analisada.

O efetivo do 16º Batalhão Logístico é constituído por cerca de 360 militares divididos nas mais diversas seções operacionais e administrativas.

A amostra, composta por 200 militares, foi definida de maneira simples por acessibilidade por Vergara (2009). A amostra foi composta por militares que desenvolvem as atividades operacionais e administrativas no Batalhão.

Os resultados da pesquisa relevaram que 51,25% dos militares que participaram da pesquisa eram subtenentes e sargentos, 41,8% eram cabos e soldados e 6,95% eram oficiais. Quanto ao grau de escolaridade, 2,5% declararam possuir curso de pós-graduação, 13,75% declararam possuir nível superior completo, 28,13% declararam possuir nível superior incompleto, 30% declararam possuir ensino médio completo e 25,62% declararam possuir ensino médio incompleto. Por fim, os resultados mostraram que o tempo médio de serviço na organização dos participantes das pesquisas foi de cinco anos e um mês, e a média de idade dos participantes foi de vinte e quatro anos e dois meses.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A pesquisa foi de natureza exploratória, e o meio de investigação utilizado foi à pesquisa de campo (VERGARA, 2009). Foi utilizado um instrumento de pesquisa validado anteriormente por Marcelo Bedani em seu trabalho intitulado “Clima Organizacional: investigação e diagnóstico da ambiência interna de uma agência de viagens e turismo” que desenvolveu um estudo de caso realizado na empresa BB turismo. O modelo de pesquisa utilizado por Marcelo Bedani foi baseado em uma metodologia, originalmente, desenvolvida pela EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Leitão & Guimarães, 1998). O instrumento utilizado no presente estudo foi composto de 50 questões utilizando a escala Likert com 6 opções de respostas que avaliam 8 fatores que influenciam no clima organizacional. A seguir serão apresentadas as definições conceituais das duas dimensões e oito fatores avaliados na pesquisa.

Dimensão Psicossocial – Demonstra os sentimentos e atitudes dos militares com relação aos colegas de trabalho, ao trabalho e à própria Organização, esta dimensão é composta por 4 fatores:

1. **Estilo da Chefia** - Fator que evidencia o comportamento típico ou maneira predominante de ação da chefia no relacionamento com a equipe, no processo de influenciar indivíduos ou grupos para atingir todos os objetivos;

2. **Comprometimento Organizacional** - Fator que permite saber do comprometimento, da percepção de identidade e envolvimento dos militares com o 16º Batalhão Logístico e com o trabalho;

3. **Trabalho em Equipe** - Este fator verifica a percepção quanto à cooperação, à soma de esforços, amizade e compreensão entre os funcionários do setor ou área para atingir objetivos;

4. **Reconhecimento** - Este fator averigua se o funcionário se sente reconhecido e se é valorizado como profissional e como pessoa no trabalho, pelos colegas de nível hierárquico igual, superior ou inferior.

Dimensão Organizacional - Releva às condições propiciadas pelo 16º Batalhão Logístico para o desempenho do papel ocupacional, à clareza organizacional e padrão de desempenho à recompensa e volume de trabalho, esta dimensão é composta por 4 fatores;

1. **Carga de Trabalho** - Saber a percepção dos funcionários em relação à variedade de retribuições que lhes são oferecidas como compensação ou contrapartida pelo seu desempenho ou contribuição prestada à Empresa;

2. **Condições de Trabalho** - Percepções dos funcionários em relação às condições físicas, aos instrumentos e equipamentos e a todo o suporte necessário para a realização dos trabalhos;

3. **Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho** - Este fator verifica se, na percepção dos militares, a missão, as políticas, diretrizes e objetivos organizacionais, além do padrão de desempenho esperado, estão claramente definidos e amplamente divulgados.

4. **Cultura Organizacional** – Esse fator avalia o grau de identificação dos colaboradores com os valores, missão, visão, comportamentos e atitudes cultuados pela organização.

O gráfico abaixo mostra a maneira como foram distribuídas as questões no instrumento de pesquisa utilizado no estudo:

DIMENSÕES	FATORES	ITENS
Organizacional	Carga de Trabalho	15,35 e 48
	Condições de Trabalho	2,9,12 e 22
	Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho	1,3,8 e 33
	Cultura Organizacional	41, 42, 43, 44, 45, 46,47e 50
Psicossocial	Estilo da Chefia	4,7,10,14,16,17,19,24,27,28,30 e 32
	Comprometimento Organizacional	18, 29, 31, 36, 39 e 40
	Trabalho em Equipe	6, 11, 13, 25, 26, 34,37 e 38
	Reconhecimento	5, 20, 21,23 e 49

Tabela 1: Descrição da distribuição dos itens do questionário.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Foi solicitada autorização do Comando da Organização Militar analisada para a aplicação do questionário, ficando assegurado o sigilo das respostas dos participantes. Os questionários foram aplicados individualmente, durante a primeira semana do mês de Outubro de 2009. Foram distribuídos 200 questionários, dos quais retornaram 160 respondidos. Foi comunicado aos participantes da pesquisa que eles estavam participando de um estudo acadêmico e que seria assegurado o sigilo no tratamento das respostas.

Os dados foram tratados de forma quantitativa e apresentados através de gráficos e tabelas com índices percentuais, utilizando-se, para isso, as ferramentas do programa Excel, que proporcionam o processamento dos dados contidos no instrumento de pesquisa. Os métodos de coleta utilizados no estudo se justificam pela necessidade de se conseguir captar a complexidade existente nas organizações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse capítulo apresentaremos os resultados da pesquisa. Os índices serão apresentados em relação a cada um dos oito fatores utilizados no modelo de pesquisa adotado.

4.1 Fator Reconhecimento

O fator reconhecimento em uma ambiente organizacional revela se os funcionários se sentem valorizados como profissionais e como pessoas pela organização. Nesse contexto de reconhecimento e valorização estão inseridos os colegas de trabalho e a chefia, que desempenha um papel fundamental na forma como os colaboradores percebem e definem a organização. Ainda referenciando o aspecto reconhecimento podemos citar as políticas de concessão de benefícios patrocinadas pelas organizações. Planos de saúde, auxílio alimentação, participação nos lucros, incentivos ao aperfeiçoamento, horários flexíveis e premiações pelo bom desempenho são exemplos de reconhecimento e valorização do público interno por parte das organizações.

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo Não discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Não se Aplica
Os bons trabalhos que executo são valorizados no meu ambiente de trabalho.	40%	13%	3%	22%	18%	4%
Sempre recebo elogios pelos trabalhos de qualidade que realizo.	39%	19%	5%	13%	24%	0%
O Batalhão inspira o melhor em mim para o progresso no desempenho em meu cargo.	50%	18%	3%	9%	14%	6%
Sempre sou reconhecido pelos trabalhos que realizo.	41%	16%	11%	14%	15%	3%
Já ocupei várias funções desde que ingressei no Batalhão e em níveis hierárquicos cada vez maiores.	13%	11%	9%	25%	32%	10%

Tabela 2: Fator Reconhecimento

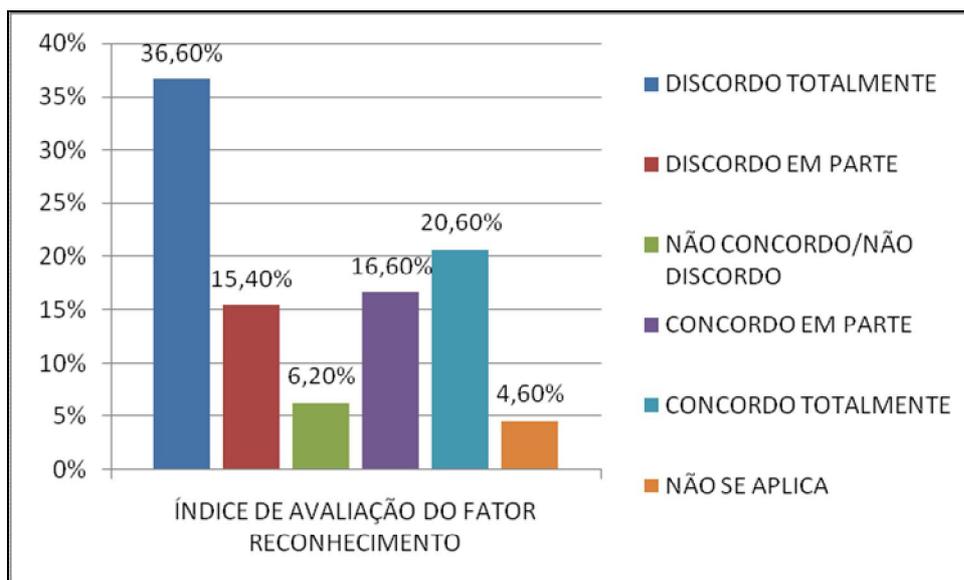


Figura 1: índice de avaliação do fator reconhecimento

A figura 1 e a tabela 2 demonstram os índices de avaliação em relação ao aspecto reconhecimento. O grau de discordância desse fator ficou em 52% contra 42,20% de concordância. Para verificação deste fator foram considerados as questões de número 5, 20, 21, 23 e 49 do questionário. Os resultados mostram que na percepção da maioria dos militares eles não são reconhecidos pelos trabalhos que realizam, que não recebem elogios pelos trabalhos de qualidade que realizam e que o batalhão não desperta o que há de melhor em seus colaboradores. Para solucionar esses problemas de percepção desfavorável em relação ao fator reconhecimento, seria conveniente que o batalhão utilizasse políticas de valorização do público interno. Estratégias como enriquecimento dos cargos, concessão de prêmios e recompensas para indivíduos ou grupos de trabalho que obtivessem resultados significativos a adoção de um comportamento mais humano onde a chefia passasse a elogiar com maior frequência os trabalhos de qualidade realizados pelos militares que servem atualmente no batalhão.

4.2 Fator Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho

A clareza organizacional e o padrão de desempenho podem ser classificados como a forma que uma organização expõe a seus colaboradores sua missão, visão de futuro, objetivos, diretrizes, estratégias e padrão de desempenho. A clareza organizacional é essencial em um ambiente organizacional onde as pessoas necessitam estarem constantemente bem informadas sobre suas metas, critérios para promoção e avaliação de desempenho e concessão de benefícios. A definição de processos, padrão de qualidade, critérios para promoção e ascensão profissional, atitudes e comportamentos esperados por parte dos colaboradores também constituem aspectos relacionados à Clareza Organizacional. A clareza organizacional é possível graças em parte a uma comunicação eficiente onde a alta gerencia possa divulgar aos diversos setores os objetivos e estratégias organizacionais.

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo Não discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Não se Aplica
Os objetivos do Batalhão estão claramente definidos para os colaboradores	32%	27%	4%	25%	10%	2%
Todas as seções do batalhão sabem o que está sendo feito nas outras seções.	46%	17%	8%	16%	9%	4%
Na minha seção existe uma definição de prioridades.	18%	22%	6%	16%	35%	3%
Conheço a programação anual de trabalho do Batalhão.	35%	23%	7%	16%	15%	4%

Tabela 3: Fator clareza organizacional e padrão de desempenho

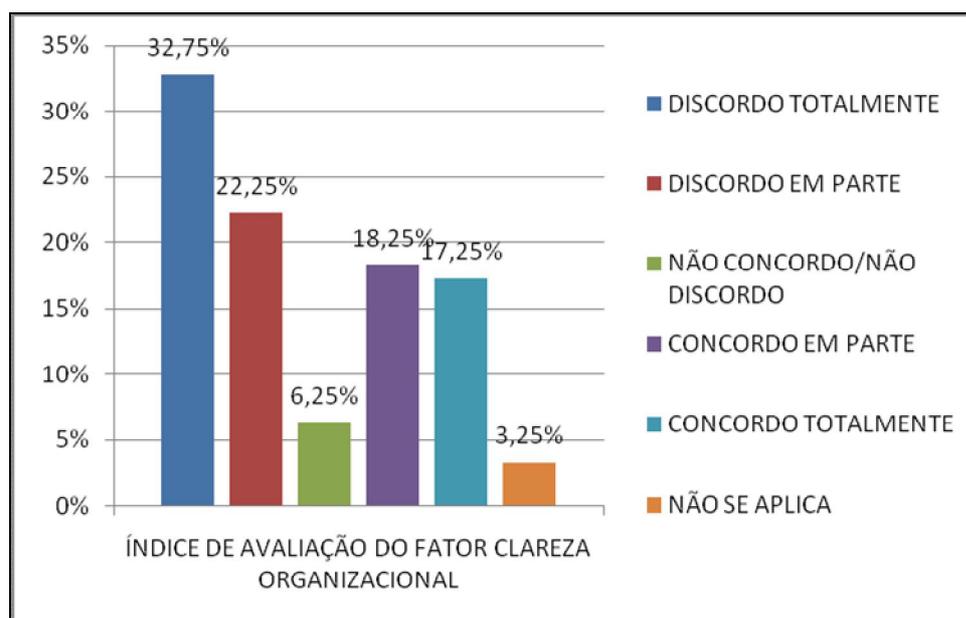


Figura 2: Índice de avaliação do fator clareza organizacional

A tabela 3 e a figura 2 revelam o índice de avaliação do fator clareza organizacional. Em relação ao fator clareza organizacional o resultado demonstrou haver entre os participantes um grau de Discordância de 55% e um grau de concordância de 35,5%. Para análise e verificação deste item foram consideradas as respostas dos itens de número 1, 3, 8 e 33 do questionário utilizado como instrumento de coleta dos dados. A avaliação dos itens relacionados ao fator clareza organizacional revelou que na percepção dos militares do batalhão os objetivos organizacionais não estão bem definidos, que uma seção geralmente não tem conhecimento do que está acontecendo na outra seção. Outro aspecto que chamou atenção foi o fato de mais de 55% dos militares relevarem não conhecer a programação anual de atividades do batalhão. Os resultados do fator revelam que o batalhão não tem exposto de forma clara seus objetivos e metas organizacionais para seus colaboradores. Atualmente o batalhão possui um plano de gestão, porém o conteúdo deste documento não tem sido difundido entre as pessoas que tem a missão de concretizar os objetivos e metas organizacionais. Não basta criar um plano de gestão e estabelecer metas e diretrizes, é necessário fazer com que as pessoas estejam cientes dos objetivos, missão e visão de futuro adotado pelo batalhão. A exposição dos objetivos e a demonstração dos resultados obtidos através de folhetos, documentos de circulação interna, em reuniões, palestras e pelo

endereço eletrônico do batalhão poderiam fazer com que os militares que servem no batalhão pudessem estar mais bem informados sobre as atividades, objetivos e metas a serem atingidas.

4.3. Fator Condições de Trabalho

As condições de trabalho revelam a percepção dos funcionários em relação às condições físicas, instalações, equipamentos e suporte logístico relacionado ao desempenho das atividades organizacionais. As condições de trabalho são capazes de interferir de forma decisiva na produtividade e motivação para o trabalho. Condições de trabalho adversas como falta de luminosidade, falta de segurança, excesso de ruído, falta de higiene nas instalações interferem diretamente na qualidade de vida no trabalho e muitas vezes se refletem na vida saúde dos indivíduos que podem apresentar excessivo grau de stress, alcoolismo e depressão. A tabela 6 mostra os índices percentuais de avaliação de cada um dos itens que compõem o fator condições de trabalho.

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo Não Discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Não se Aplica
Tenho acesso aos equipamentos e instrumentos adequados para a realização do meu trabalho	29%	21%	1%	37%	12%	0%
As condições de segurança na minha seção são satisfatórias.	29%	20%	10%	18%	20%	3%
São ótimas as condições físicas (de higiene, iluminação, arejamento, ruído e temperatura) no meu local de trabalho.	27%	31%	0%	27%	14%	1%
O meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades.	30%	25%	6%	20%	18%	1%

Tabela 4: Fator Condições de trabalho

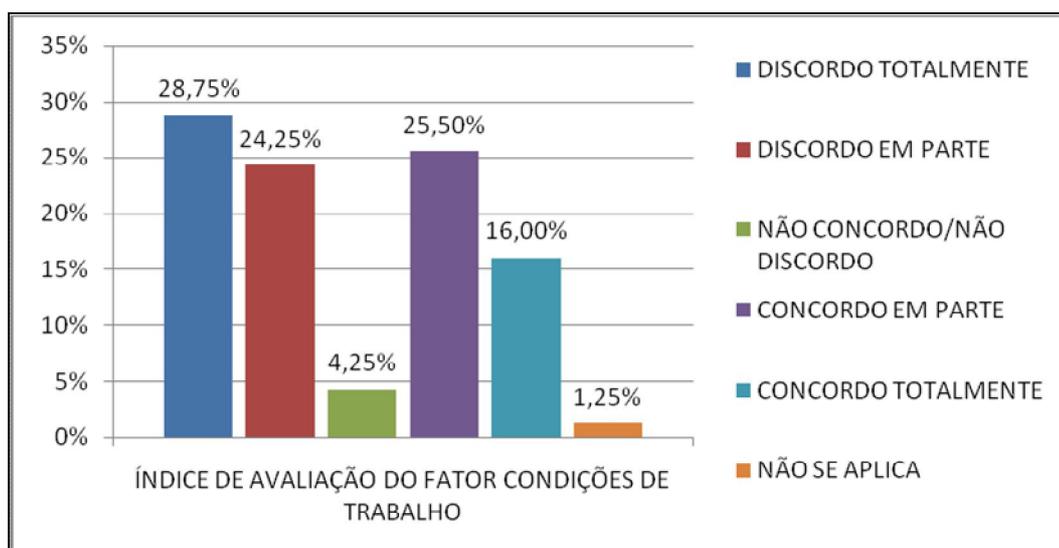


Figura 3: Índice de avaliação do fator condições de trabalho

A figura 3 e a tabela 4 mostram que em relação ao fator condições de trabalho que índice de respostas discordo totalmente e discordo em parte representaram 53% das respostas. As opções concordo em parte e concordo totalmente representaram 41,50% das respostas do fator condições de trabalho. Para verificação dos resultados do fator condições de trabalho foram consideradas as respostas dos itens de número 2, 9, 12 e 22 do questionário utilizado no estudo. A avaliação do fator condições de trabalho revelou que na opinião da maioria dos militares, o seu local de trabalho não é adequado para realização de suas atividades, as condições físicas do local de trabalho não são satisfatórias, que seu local de trabalho não apresenta as condições de segurança necessárias para realização de suas atividades e que não os militares tem acesso a equipamentos e instrumentos adequados para a realização de suas atividades. A melhoria na percepção dos militares em relação às condições de trabalho poderia ocorrer se houvesse um maior investimento na aquisição de equipamentos de proteção individual e instrumentos de trabalho, investimento em tecnologias relacionadas ao processo produtivo e com a adequação do *layout* das instalações com o objetivo de oferecer maior segurança aos trabalhadores. A melhoria nas condições de trabalho poderia gerar um efeito psicológico positivo nos trabalhadores, permitindo desta forma uma melhoria nos índices de produtividade e diminuição nas ocorrências de acidentes de trabalho e doenças relacionados ao trabalho.

4.4 Fator Carga de Trabalho

A carga de trabalho demonstra a variedade e volume de responsabilidades e processos atribuídos aos colaboradores de uma organização. No aspecto carga de trabalho também são avaliadas as contrapartidas e compensações oferecidas pela organização em troca de um desempenho satisfatório e pela contribuição prestada à organização. A carga ou volume de trabalho é muitas vezes um fator determinante da qualidade de vida no trabalho, indivíduos de estejam sobrecarregados de trabalham podem eventualmente apresentar problemas de saúde em virtude do desgaste físico e psicológico decorrentes do excesso de trabalho. A tabela 5 e a figura 4 mostram o índice de avaliação percentual de cada um dos itens que compõem o fator carga de trabalho.

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo Não discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Não se Aplica
O número de militares na minha seção é o suficiente para o desenvolvimento das atividades.	35%	16%	2%	25%	21%	1%
Conversando com os amigos sempre me refiro ao Batalhão como um lugar ótimo para trabalhar.	47%	16%	5%	10%	17%	5%
O volume de serviço sob minha responsabilidade é compatível com meu horário de trabalho.	20%	14%	10%	13%	37%	6%

Tabela 5: Fator Carga de Trabalho

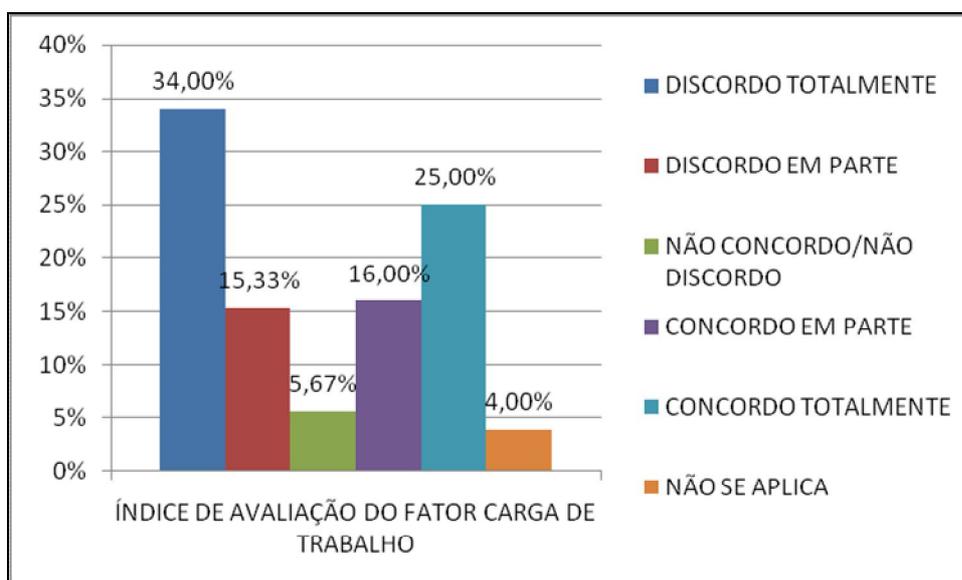


Figura 4: Índice de avaliação do fator carga de trabalho

A figura 4 revela o índice de avaliação do fator carga de trabalho. 49,33% das respostas se concentraram nas opções discordo totalmente e discordo em parte. Já as respostas concordo em parte e concordo totalmente representaram 41% do total de respostas do fator carga de trabalho. Para verificação dos resultados do fator carga de trabalho foram considerados os itens de número 15, 35 e 48 do questionário. A avaliação do fator carga de trabalho mostrou que os militares não acreditam que o batalhão seja um lugar ótimo para se trabalhar e que o número de militares que trabalham nas seções seja o suficiente para o desenvolvimento das atividades. O aumento da jornada de trabalho, a realização de atividades fora do horário de expediente e a diminuição do efetivo de militares estão interferindo no fator carga de trabalho e sobrecarregando de trabalho a maioria dos militares. O aumento do efetivo militar, a flexibilização da jornada de trabalho e a diminuição de eventos e atividades de presença obrigatória para os militares fora do horário de expediente poderiam tornar mais adequada a carga de trabalho dos militares que servem no 16º Batalhão logístico.

4.5 Fator Trabalho em Equipe

As equipes de trabalho desempenham função relevante dentro de uma organização, tanto no aspecto de alcance dos objetivos e metas organizacionais como no aspecto cooperação entre os funcionários. A constituição de equipes de trabalho permite que haja uma maior soma de esforços, amizade e compressão entre os funcionários de um determinado setor em uma organização. Nas organizações militares, há uma valorização do grupo e das atividades coletivas, onde cada indivíduo desempenha um papel relevante e essencial nos diversos processos desenvolvidos. Em uma equipe de trabalho há uma constante necessidade de gerenciamento de conflitos em busca de um consenso em relação aos procedimentos, comportamentos e atitudes no ambiente de trabalho. A tabela 8 mostra os índices de avaliação percentual de cada um dos itens que compõem o fator trabalho em equipe.

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo Não discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Não se Aplica
Há uma grande preocupação com a obtenção de resultados na minha seção.	18%	10%	14%	20%	38%	0%
Existe muita cooperação entre os membros da minha seção para realização das atividades.	12%	9%	13%	37%	29%	0%
Na minha seção o compromisso com o cumprimento das missões é assumido com disposição, sem precisar de cobrança da chefia	17%	13%	6%	28%	36%	0%
Sou tratado com estima e respeito pelos colegas da minha seção.	21%	12%	4%	23%	39%	1%
Os trabalhos desenvolvidos na minha seção são vistos como realização do grupo.	15%	14%	13%	24%	32%	2%
No batalhão as pessoas estão preocupadas em acabar com o desperdício.	38%	20%	6%	12%	23%	1%
Na minha seção as pessoas sempre tomam iniciativa para realizar sua parte nos objetivos no batalhão.	26%	19%	8%	20%	26%	1%
O clima interno do Batalhão estimula a criatividade.	38%	15%	7%	18%	20%	2%

Tabela 6: Fator Trabalho em equipe

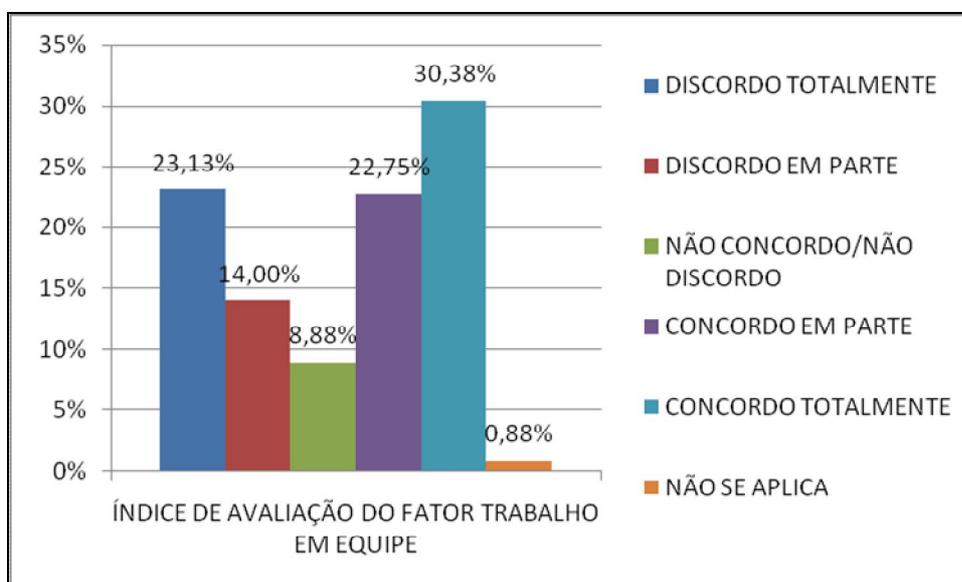


Figura 5: Índice de avaliação do fator trabalho em equipe

A figura 5 e a tabela 6 demonstram os resultados da avaliação do fator trabalho em equipe, onde a frequência de respostas concordo em parte e concordo totalmente representou 53,13%. Já a frequência de respostas discordo totalmente e discordo em parte representou 37,13% do total dos avaliados. Foram considerados para avaliação do fator trabalho em equipe os itens de número 6, 11, 13, 25, 26, 34,37 e

38. A análise dos resultados do fator trabalho em equipe mostrou que há um grande preocupação por parte dos militares com a obtenção de resultados, que a maioria das pessoas são tratadas com estima e respeito pelos seus colegas de trabalho e que os trabalhos desenvolvidos nas seções são vistos como realização do grupo. O fator trabalho em equipe apresentou um dos melhores índices de avaliação por parte dos militares, mostrando que há um sentimento de união e cooperação dentro dos grupos de trabalho, além de, um comportamento proativo por parte dos militares. O incentivo constante ao desenvolvimento de atividades em grupo pode melhorar o desempenho das equipes de trabalho, além de proporcionar um maior espírito de cooperação entre seus membros, permitindo assim a consolidação das equipes de trabalho como fontes de idéias inovadoras e produtivas.

4.6 Fator Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional demonstra o grau de confiança e identificação dos colaboradores com a organização. O comprometimento organizacional é um aspecto que revela uma interação entre objetivos pessoais e objetivos organizacionais. Os indivíduos que se declaram comprometidos com a organização são colaboradores que demonstram identificação com os valores e com a cultura organizacional. Bastos (2000) definiu quatro padrões de comprometimento, que são:

Duplo comprometimento: quando existem níveis altos de e semelhantes de comprometimento organizacional e com a profissão

Duplo descompromisso: Quando há níveis baixos de comprometimento com a organização e com a profissão.

Compromisso unilateral com a organização: Nesse estágio há um comprometimento mais alto com a organização do que com a profissão.

Compromisso unilateral com a profissão: Quando o comprometimento é mais alto com a profissão do que com a organização.

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo Não discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Não se Aplica
Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesse Batalhão.	35%	28%	1%	22%	12%	2%
O Batalhão é a melhor organização para se trabalhar.	56%	11%	5%	12%	13%	3%
Foi absolutamente correta à decisão que tomei de vir trabalhar nesse Batalhão.	26%	12%	4%	20%	28%	10%
Conversando com os amigos sempre me refiro ao Batalhão como um lugar ótimo para trabalhar.	42%	22%	3%	14%	18%	1%
O Batalhão encoraja e incentiva a iniciativa e responsabilidade individual.	36%	20%	7%	14%	17%	6%
O Batalhão demonstra comportamento empreendedor.	33%	18%	9%	18%	15%	7%

Tabela 7: Fator Comprometimento Organizacional

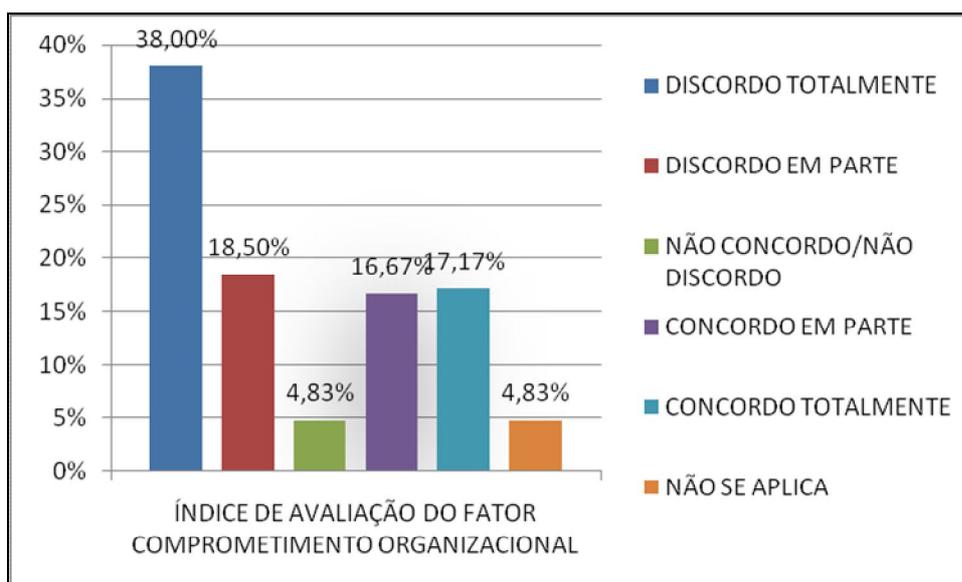


Figura 6: Índice de avaliação do fator comprometimento organizacional

Como demonstra a tabela 7 e a figura 6, o índice de respostas discordo totalmente e discordo em parte para o fator comprometimento organizacional representou 56,5% das respostas. Já as respostas entre concordo em parte e concordo totalmente representaram 33,84% do total de respostas para o fator avaliado. Para avaliação do fator comprometimento organizacional foram considerados os itens de número 18, 29, 31, 36, 39 e 40 do questionário. A avaliação dos resultados mostrou que a maioria dos militares discorda que o batalhão seja a melhor organização para se trabalhar, que a maioria dos militares não sente orgulho de servir o batalhão e que o

batalhão não incentiva a iniciativa e responsabilidade individual. A má avaliação por parte dos militares em relação ao comprometimento organizacional pode estar relacionada ao fato dos militares não acreditarem que a organização esteja preocupada com a melhoria da qualidade de vida no trabalho e com boa imagem da organização. A melhoria no fator comprometimento organizacional poderia ocorrer através de ações de valorização do público interno, como melhoria das condições de trabalho, investimentos em programas de qualidade de vida no trabalho, incentivos ao auto-aperfeiçoamento e capacitação, além da realização de palestras motivacionais e confraternizações com a participação das famílias dos militares. A chefia deve observar o funcionário não apenas como mão de obra, mas sim como ser humano dotado de sentimentos e emoções que podem que se manifestam no ambiente de trabalho.

4.7 Fator Estilo da Chefia

Nesse fator os militares avaliaram o comportamento e as atitudes dos seus chefes imediatos no ambiente de trabalho. O estilo de chefia adotado por uma organização como ser classificado como um reflexo da cultura organizacional predominante. A maneira como um gestor se relaciona com sua equipe ou como gerencia os processos de tomada de decisão pode influenciar na percepção dos colaboradores sobre o estilo de chefia. O excesso de centralização no processo decisório e a estabelecimento de metas inflexíveis e arbitrarias pode dificultar a compreensão e aceitação autoridade formal representada pelos gerentes, diretores e supervisores. As relações de poder dentro de uma organização são capazes de determinar na maioria das vezes o comportamento e as atitudes desenvolvidas pelos gestores da organização. A figura 7 e a tabela 8 apresentam os índices de avaliação do fator estilo da chefia. Os resultados mostraram que 49% dos participantes da pesquisa responderam discordo totalmente e discordo em parte. Porém 40,8% responderam concordo em parte e concordo totalmente. Para verificação do fator estilo da chefia foram consideradas as respostas dos itens de número 4, 7, 10, 14, 16, 17, 19, 24, 27, 28, 30 e 32 do questionário. A tabela 10 mostra a composição percentual dos 12 itens que compõem o fator estilo da chefia. A avaliação dos resultados revelou que

na opinião da maioria dos participantes da pesquisa a chefia toma decisões importantes sem a participação da equipe, a chefia não estimula o sentimento de cooperação, a chefia não possui sensibilidade necessária para compreender os fatos que ocorrem com as pessoas.

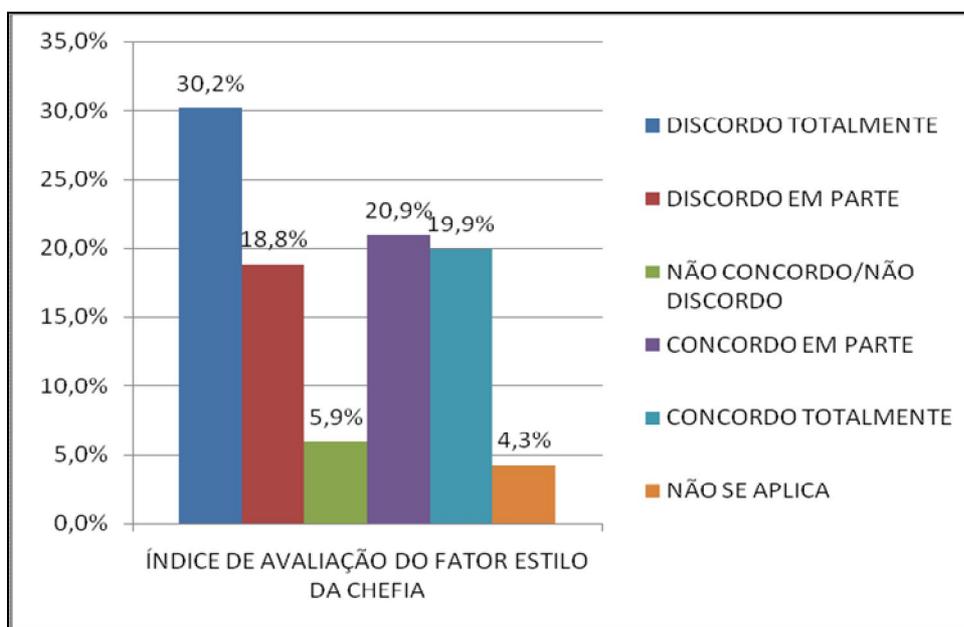


Figura 7: Índice de avaliação do fator estilo da chefia

As chefias não expõem suas idéias com clareza e que para a chefia é mais importante punir os responsáveis do que solucionar os problemas. Esses resultados demonstram que há uma excessiva centralização do poder decisório, não permitindo muitas vezes que haja um diálogo entre a chefia e os subordinados, além disso, a chefia não tem sido eficiente na hora de transmitir as informações necessárias para a execução do trabalho, essas falhas de comunicação muitas vezes geram um retrabalho e desperdício de recursos. A falta de sensibilidade por parte da chefia com os problemas dos colaboradores pode ocasionar um sentimento de hostilidade com a chefia, prejudicando assim a cooperação e conquista dos objetivos organizacionais. A ausência de uma gestão participativa pode ser justificada em parte pelo fato de as organizações militares valorizarem muito os aspectos como hierarquia e disciplina, não permitindo assim a aceitação de técnicas de gestão mais modernas e flexíveis que valorizem o indivíduo. A mudança no estilo da chefia atual para um estilo de chefia que valorize mais os aspectos humanos, poderia conduzir o 16º Batalhão Logístico a um melhor desempenho organizacional. A clareza no processo de comunicação também permitiria uma melhor compreensão por parte

dos militares dos objetivos e metas organizacionais, além de, demonstrar a preocupação da chefia com a conquista dos objetivos.

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo Não discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Não se Aplica
A chefia toma decisões importantes com a participação da equipe.	37%	20%	8%	18%	15%	2%
A chefia dispensa tratamento igual a todos que estão sob sua chefia.	38%	13%	1%	18%	24%	6%
No meu local de trabalho tenho liberdade para expressar meus sentimentos e pensamentos.	38%	13%	1%	18%	24%	6%
A chefia expõe suas idéias com clareza	30%	19%	11%	16%	21%	3%
A chefia sempre comunica os subordinados sobre o que ocorre no local de trabalho.	30%	18%	4%	27%	20%	1%
O sentimento de cooperação é muito estimulado pela chefia.	19%	35%	7%	18%	17%	4%
A chefia dá ordens muito claras.	28%	17%	6%	25%	21%	3%
A chefia transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.	34%	26%	3%	24%	12%	1%
A chefia é receptiva em relação às críticas relativas ao trabalho	26%	18%	11%	24%	11%	10%
A chefia estabelece, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem utilizados.	25%	19%	2%	28%	21%	5%
É mais importante para a chefia solucionar problemas do que punir os responsáveis.	24%	11%	10%	17%	32%	6%
A chefia tem sensibilidade e compreensão suficientes para os fatos que ocorrem com as pessoas.	33%	17%	7%	18%	21%	4%

Tabela 8: Fator Estilo da chefia

4.8 Fator Cultura Organizacional

No fator cultura organizacional é avaliado o grau de identificação dos militares do 16º Batalhão Logístico em relação aos valores, missão, visão de futuro, tradições e costumes cultuados pelo 16º Batalhão Logístico. Para Silva (2005), a cultura

organizacional reflete o ambiente interno da empresa e por isso deve ser gerenciado, para isso é necessário compreender a cultura através dos símbolos, rituais e ideologias.

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Não concordo Não discordo	Concordo em parte	Concordo Totalmente	Não se Aplica
O Batalhão apresenta uma excessiva estrutura hierárquica e centralização do processo decisório.	20%	14%	10%	13%	37%	6%
Há punição para aqueles indivíduos que sempre procuram levar vantagem no trabalho.	23%	17%	8%	13%	31%	8%
As normas e regulamentos são respeitados na minha seção	11%	14%	6%	23%	46%	0%
O trabalho em grupo é estimulado pela chefia.	20%	18%	7%	19%	35%	1%
Na minha seção é constante a preocupação em se buscar a melhor maneira de se realizar os trabalhos.	11%	5%	10%	34%	40%	0%
Tenho participado dos treinamentos oferecidos por esse Batalhão.	20%	10%	11%	22%	29%	8%
Concordo que os rumos traçados pelo Batalhão podem conduzi-lo ao sucesso.	30%	11%	7%	29%	17%	6%
Acredito que os trabalhos que realizo são relevantes para o Batalhão.	19%	8%	3%	29%	40%	1%

Tabela 9: Fator Cultura Organizacional

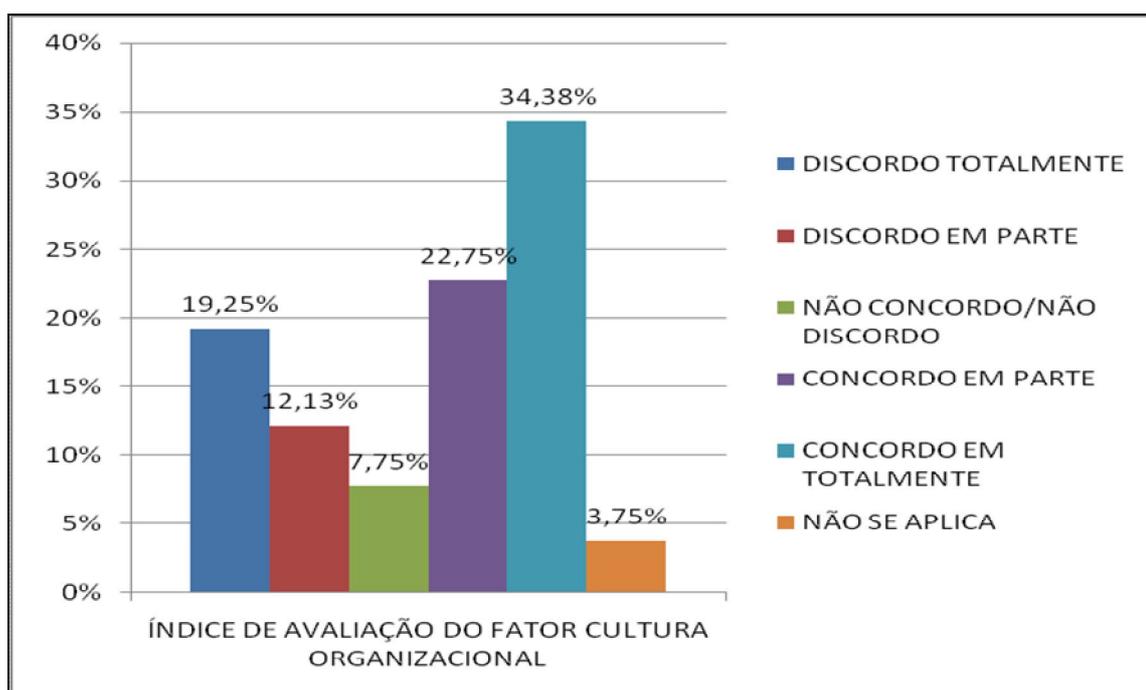


Figura 8: Índice de avaliação do fator cultura organizacional

A tabela 9 e a figura 8 mostram os índices de avaliação do fator Cultura organizacional. O Fator Cultura organizacional apresentou 57,13% de respostas entre a opção concordo totalmente e concordo em parte. 37,38% dos participantes responderam que discordam totalmente ou discordam em parte. Para verificação dos índices de avaliação do fator cultura organizacional foram considerados as respostas dos itens de número 41, 42, 43, 44, 45, 46,47e 50. Os resultados demonstram que a maioria dos participantes acredita que os trabalhos realizados são relevantes para o batalhão, que o trabalho em grupo é estimulado pela chefia e que as pessoas possuem uma preocupação na busca da melhor forma de realizar o trabalho. Esses resultados mostram que apesar das condições adversas de trabalho e de uma carga horária excessiva, os militares que servem no batalhão possuem um espírito de cooperação e respeito a instituição, internalizando valores, hábitos, costumes e tradições. As organizações militares tradicionalmente possuem uma cultura organizacional forte, que incentiva e valoriza a criação de um espírito de cooperação entre seus colaboradores, além de cultuar o respeito às Tradições militares como as competições esportivas, as cerimônias de entrega de medalhas e as comemorações em homenagem aos patronos e heróis do passado que pertenceram à organização.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral do estudo era verificar o clima organizacional predominante no 16º Batalhão Logístico, que é uma organização militar do Exército Brasileiro sediada na cidade de Brasília - Distrito Federal. Os objetivos Específicos eram avaliar o grau de motivação para o trabalho dos militares que servem no 16º Batalhão Logístico, aferir quais os itens que contribuem de forma positiva e negativa para a melhoria contínua do clima organizacional, Identificar o grau de satisfação dos militares do 16º Batalhão Logístico, em relação ao clima organizacional predominante e Verificar o clima organizacional que predomina no 16º Batalhão Logístico.

Com base na avaliação dos resultados dos fatores que compõem o instrumento de pesquisa utilizado no estudo, foi possível concluir que o fator trabalho em equipe e o fator cultura organizacional apresentaram os melhores índices de avaliação, demonstrando haver entre os militares do 16º Batalhão Logístico uma identificação com os valores, hábitos, costumes e tradições cultuados pela organização, além de demonstram que há um espírito de cooperação e valorização das atividades coletivas, onde o grupo apresenta um papel de maior relevância em relação ao indivíduo. Os fatores cultura organizacional e trabalho em equipe são itens que contribuem de forma positiva para a obtenção de um clima organizacional satisfatório, pois demonstram identificação dos colaboradores com os valores organizacionais.

Os fatores condições de trabalho, carga de trabalho foram avaliados e obtiveram o índice de discordância maior que o índice de concordância, demonstrando que para a maioria dos militares as condições de trabalho e carga de trabalho atualmente são insatisfatórias. Esses resultados refletem de certa forma algumas mudanças ocorridas no batalhão, como o aumento da carga horária de trabalho, a redução dos investimentos em treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos aliados ao estabelecimento de metas cada vez ousadas e a constante exigência de um maior grau de produtividade dos colaboradores.

A carga de trabalho, as condições de trabalho são fatores extrínsecos ou higiênicos que podem afetar diretamente no grau de satisfação dos colaboradores com o

ambiente de trabalho. Falta de iluminação, higiene, excesso de ruídos, ausência equipamentos de proteção individual e carga horária excessiva de trabalho podem gerar e descontentamento com trabalho, que por consequência pode afetar no grau de produtividade e a saúde física e mental dos trabalhadores.

O fator reconhecimento é um fator intrínseco que está relacionado ao conteúdo do trabalho. A maioria dos participantes da pesquisa demonstrou não estar sendo reconhecida pelos bons serviços prestados ao 16º Batalhão Logístico. A ausência de reconhecimento pode estar relacionada à adoção de um estilo de chefia autoritário e centralizador, além da ausência de critérios claros para concessão de promoções e premiações.

A análise do fator comprometimento organizacional também obteve um índice de avaliação insatisfatório demonstrado que a maioria dos participantes já não se declara comprometido com os objetivos organizacionais. A avaliação do fator clareza organizacional e padrão de desempenho também revelou que o 16º Batalhão Logístico não tem sido claro aos seus colaboradores na apresentação dos seus objetivos, metas e padrão de desempenho esperado. Apesar de existir um plano de gestão adotado pelo comando do batalhão, os objetivos e metas expostos no documento não têm sido divulgados ou compreendidos de forma clara por seus colaboradores.

A verificação do fator estilo da chefia revela que para a maior parte dos militares ouvidos no presente estudo, o estilo de chefia que predomina na organização é centralizador e autocrático, o que dificulta o diálogo entre as partes, o estabelecimento de metas conjuntas e a adoção de uma gestão mais participativa, onde as decisões e procedimentos, metas e objetivos possam ser discutidos e analisados pela chefia e pelos funcionários.

De acordo com o referencial teórico adotado e com os resultados apresentados no estudo, foi possível verificar que a reestruturação organizacional conduzida pelo atual comando do 16º Batalhão Logístico afetou de forma negativa o clima organizacional existente no Batalhão, principalmente na avaliação dos fatores estilo da chefia, condições de trabalho, clareza organizacional, reconhecimento, comprometimento organizacional e carga de trabalho.

A análise dos resultados demonstrou que em um aspecto geral o clima organizacional predominante no 16º Batalhão Logístico não é satisfatório na percepção de seus colaboradores, relevando que há a necessidade de uma melhoria em aspectos como condições de trabalho, carga de trabalho, reconhecimento, estilo da chefia, comprometimento organizacional e clareza organizacional/padrão de desempenho. O baixo índice de comprometimento organizacional demonstra que a maioria dos militares encontra-se desmotivada com o trabalho. A análise dos resultados revelou que o fator condições de trabalho, reconhecimento, carga de trabalho e estilo da chefia são os fatores que influenciam de forma mais negativa na obtenção de um clima organizacional satisfatório.

Ações como adequação da jornada de trabalho para oito horas diárias, o maior investimento na melhoria das condições de trabalho e clareza na exposição dos objetivos e metas organizacionais poderiam auxiliar o 16º Batalhão Logístico na obtenção e melhoria de um clima organizacional satisfatório. O clima organizacional em uma empresa ou órgão público reflete a maneira como seus colaboradores percebem as relações interpessoais, burocracia, estilos de liderança, condições de trabalho, carga de trabalho, remuneração e outros aspectos. A manutenção de um clima organizacional satisfatório pode trazer vários benefícios para uma organização, entre eles podemos destacar, a diminuição do índice de *turn over*, a melhoria da imagem da empresa perante seus colaboradores diretos e indiretos, diminuição da ocorrência de causas trabalhistas envolvendo a empresa. Além disso, as empresas ou órgãos públicos que são reconhecidos pela sociedade como bons lugares para se trabalhar, podem agregar valor a imagem, atraindo também o interesse de bons profissionais que queiram trabalhar e desenvolver suas carreiras em uma empresa que oferece condições necessárias para a obtenção de um clima organizacional satisfatório. O monitoramento do clima organizacional e das variáveis que o afetam é uma necessidade das organizações que se preocupam com a qualidade de seus serviços e com o bem estar de seus funcionários.

REFERÊNCIAS

BENNIS, W. G. **Desenvolvimento Organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Bleicher, 1972.

BISPO, C. A F. Um **novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção (São Paulo), v. 16, p. 258-273, 2006.

CARTAXO, M. A. **Ambiente de aprendizagem organizacional: Análise do construto em uma organização militar**. Brasília, 2000. 109 f.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH**. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da *Revista de Administração*, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos** - São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FLAUZINO, Dulce Pires. **Cultura e missão percebidas: Uma análise organizacional no setor público**. Brasília, 1999. 207 f.

GEBRIM, G. A. **Clima organizacional e motivação de colaboradores: estudo de caso em empresa de turismo** - Brasília-DF. 2007. 101 f. Monografia (especialização) - Universidade de Brasília, Centro de Excelência em Turismo.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

GRACA, H. **Clima organizacional: Uma abordagem vivencial**. Brasília: Funadesp, 1999. 51 p.

HALL, R. H. S. Percepção do clima organizacional: conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.28, n. 4. p. 5-13, out/dez, 1988

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

LITWIN, G. H. **Climate and motivation: an experimental study**. In: David A. Kolb, Irwin M. Rubin & James M. McIntyre, *Organizational psychology: a book of readings*. Englewood Cliffs. EUA: Prentice Hall. 1971

LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 7ª Ed. São Paulo: Futura, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

MIYADA, W. K. **Clima organizacional: estudo de caso da empresa de transporte aéreo TAM linhas-aéreas**. 2007. 54 f. Monografia (especialização) - Universidade de Brasília, Centro de Excelência em Turismo (Gestão de Negócios em Turismo), 2007.

SALANOVA, M.; HOMTAGUAS, P. PIERÓ, J.M. *Motivation laboral*. In: PEIRÓ, J.M.; PRIETO, F. **Tratado de psicología del trabajo**. Madrid: Síntesis, 1996. v-1, p.215-49

SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa**. *Revista de Administração*. São Paulo. v.18, n 12, p 30-9, jun 1983.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SILVA, A. R. **Clima social da organização, motivação e aprendizagem no trabalho**. 2008. xiii, 129 f.: Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, 2008.

SILVEIRA, R. F. **Clima organizacional: estudo de caso em uma instituição hoteleira**. 2003. 61 f. Print-out. Monografia (especialização) - Universidade de Brasília, Centro de Excelência em Turismo.

SOARES, V. P. **A cultura organizacional e seus componentes**. Disponível em: <http://www.nead.unama.br/charles/cultura.htm>. Acesso em: 15 Jul. 2009.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978. 91 p.

RIBEIRO, A. C. E. **Clima Organizacional**. Disponível em http://www.portalbrasil.net/2006/colunas/administracao/outubro_16.htm acessado em 26/10/2009

RIZZATI, G. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 213 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 94 p.:

ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. 520 p.

APÊNDICES

Apêndice A: Questionário

PESQUISA SOBRE PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado (a) Companheiro (a),

O questionário anexo tem por objetivo verificar como é percebido o clima organizacional pelos colaboradores de um Batalhão de apoio logístico do Exército Brasileiro. A literatura relacionada ao tema clima organizacional aponta diversos fatores que atuam como facilitadores para obtenção de um clima organizacional favorável, que por sua vez podem auxiliar no melhor desempenho das atividades organizacionais. O presente estudo trata-se de uma pesquisa realizada no âmbito do Curso de Graduação em Administração da Universidade de Brasília - UnB, sob a orientação da Professora Débora Dorneles Barem, especialista em recursos humanos. Sua participação é muito importante!

Peço sua colaboração no sentido de responder o questionário, analisando de forma cuidadosa cada item. Não é necessário identificar-se. Sua resposta é anônima, mas é essencial que ela reflita exatamente o seu modo de pensar. Não existem respostas certas ou erradas. Tudo que desejamos é conhecer a sua opinião.

Desde já agradeço o apoio, colocando-me à disposição no telefone (61) 8185-0373 ou e-mail markuslima211@hotmail.com para qualquer esclarecimento que se fizer necessário.

Cordialmente,

João Marcus Fernandes Lima

Graduando em Administração

fatos que ocorrem com as pessoas.						
33. Conheço a programação anual de trabalho do Batalhão.	<input type="radio"/>					
34. No batalhão as pessoas estão preocupadas em acabar com o desperdício.	<input type="radio"/>					
35. A relação entre o volume de trabalho e a jornada de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos que realizo.	<input type="radio"/>					
36. Conversando com os amigos sempre me refiro ao Batalhão como um lugar ótimo para trabalhar.	<input type="radio"/>					
37. Na minha seção as pessoas sempre tomam iniciativa para realizar sua parte nos objetivos no batalhão.	<input type="radio"/>					
38. O clima interno do Batalhão estimula a criatividade.	<input type="radio"/>					
39. O Batalhão encoraja e incentiva a iniciativa e responsabilidade individual.	<input type="radio"/>					
40. Sempre sou reconhecido pelos trabalhos que realizo.	<input type="radio"/>					
41. O Batalhão apresenta uma excessiva estrutura hierárquica e centralização do processo decisório.	<input type="radio"/>					
42. Há punição para aqueles indivíduos que sempre procuram levar vantagem no trabalho.	<input type="radio"/>					
43. As normas e regulamentos são respeitadas na minha seção.	<input type="radio"/>					
44. O trabalho em grupo é estimulado pela chefia.	<input type="radio"/>					
45. Na minha seção é constante a preocupação em se buscar a melhor maneira de se realizar os trabalhos.	<input type="radio"/>					
46. Tenho participado dos treinamentos oferecidos por esse Batalhão.	<input type="radio"/>					
47. Concordo que os rumos traçados pelo Batalhão podem conduzi-lo ao sucesso.	<input type="radio"/>					
48. O volume de serviço sob minha responsabilidade é compatível com meu horário de trabalho.	<input type="radio"/>					
49. Já ocupei várias funções desde que ingressei no Batalhão e em níveis hierárquicos cada vez maiores.	<input type="radio"/>					
50. Acredito que os trabalhos que realizo são relevantes para o Batalhão.	<input type="radio"/>					

1- Grau de escolaridade:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo | <input type="checkbox"/> Especialista |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto | <input type="checkbox"/> Mestrado |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio completo | <input type="checkbox"/> Doutorado |
| <input type="checkbox"/> Nível superior incompleto | <input type="checkbox"/> Pós-doutorado |
| <input type="checkbox"/> Nível superior completo | |

2- Idade _____

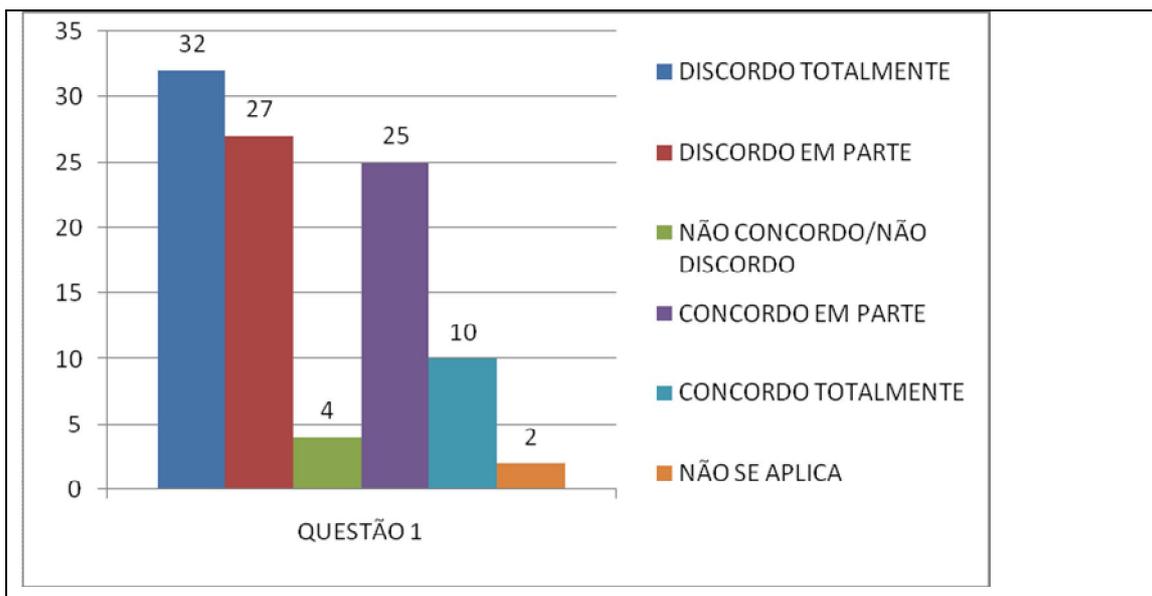
3- Tempo de serviço _____

4- Graduação:

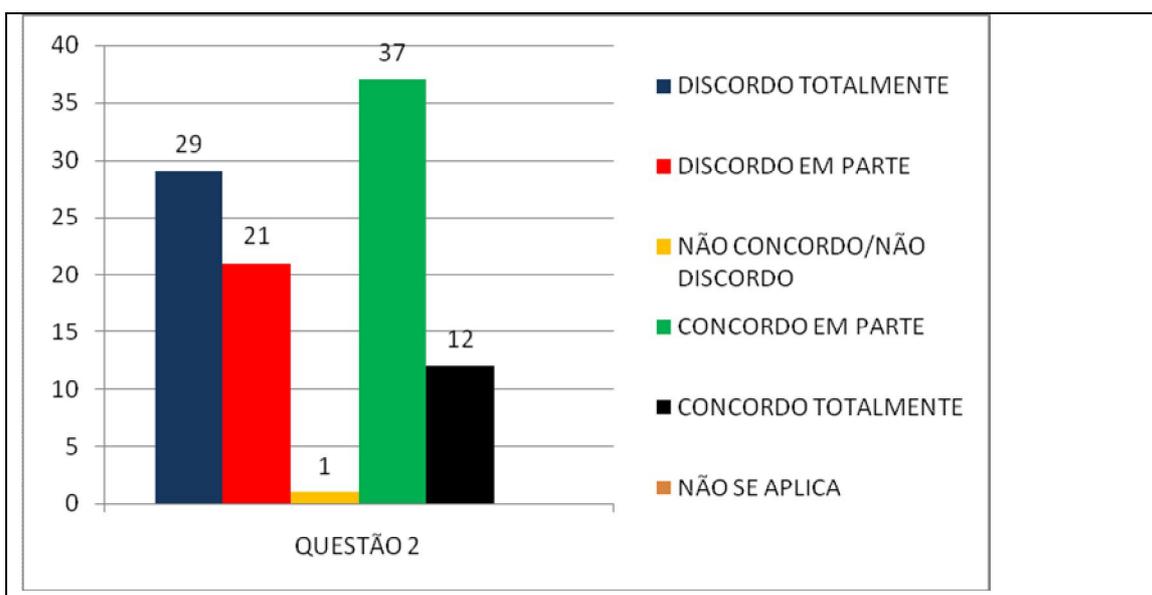
- Oficial ST/ Sargentos Cabos/Soldados

Apêndice B: Gráficos com a medição dos índices de avaliação dos 50 itens que compõem no instrumento de pesquisa.

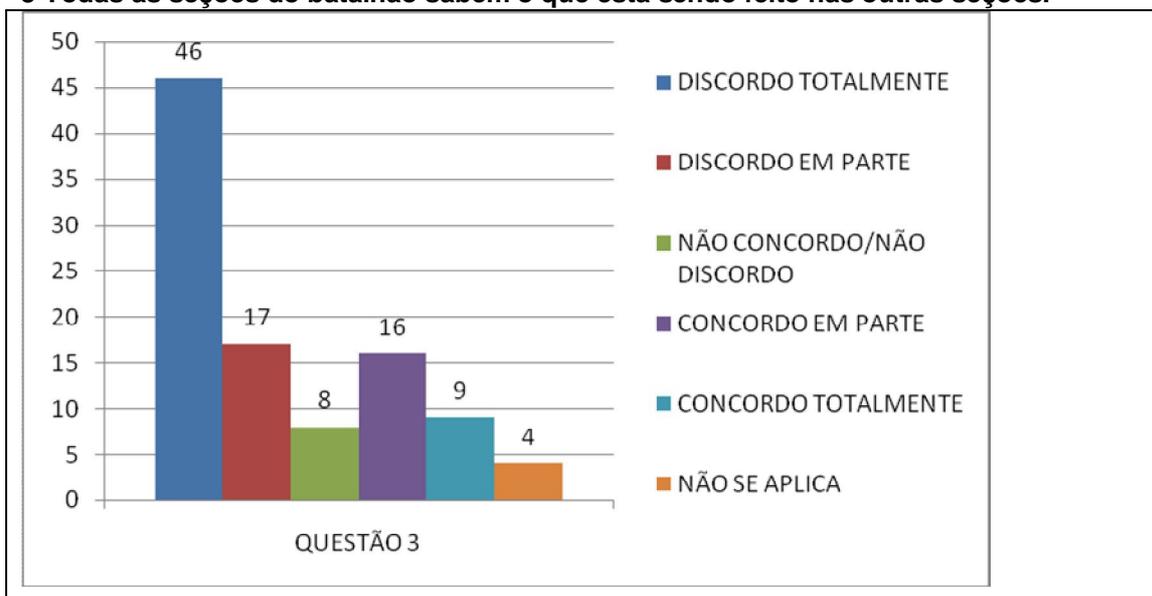
1-Os objetivos do Batalhão estão claramente definidos para os colaboradores



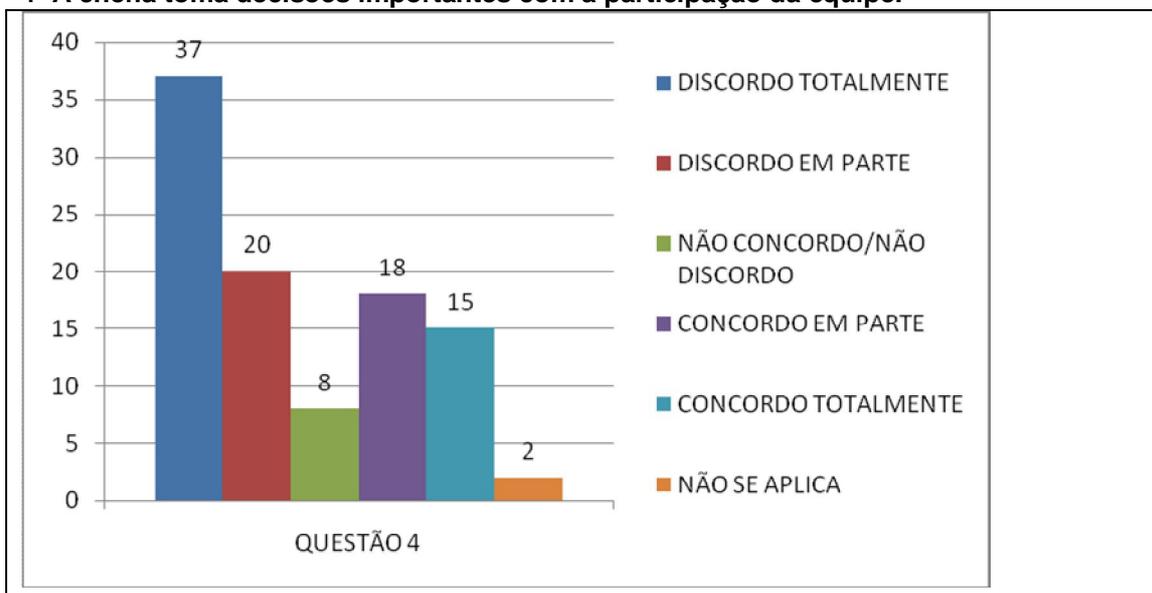
2-Tenho acesso aos equipamentos e instrumentos adequados para a realização do meu trabalho



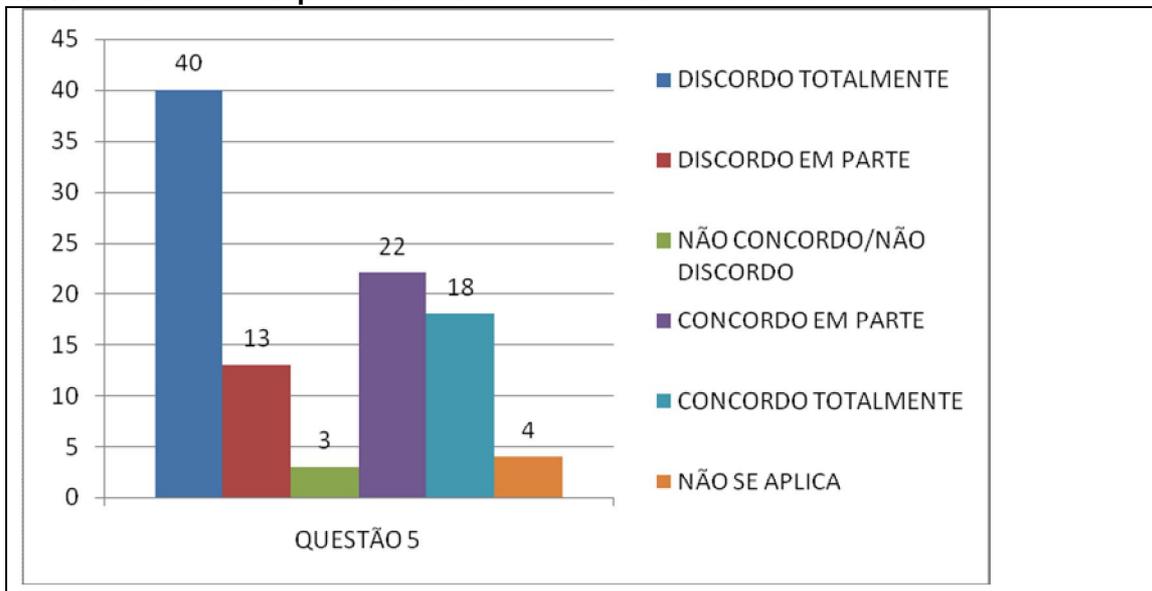
3-Todas as seções do batalhão sabem o que está sendo feito nas outras seções.



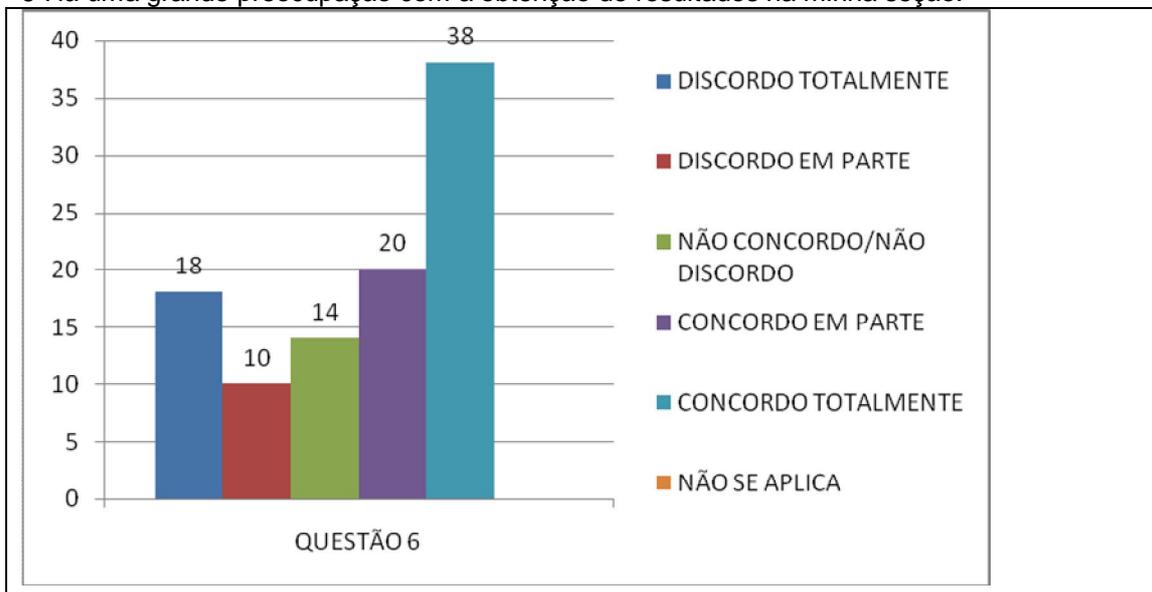
4- A chefia toma decisões importantes com a participação da equipe.

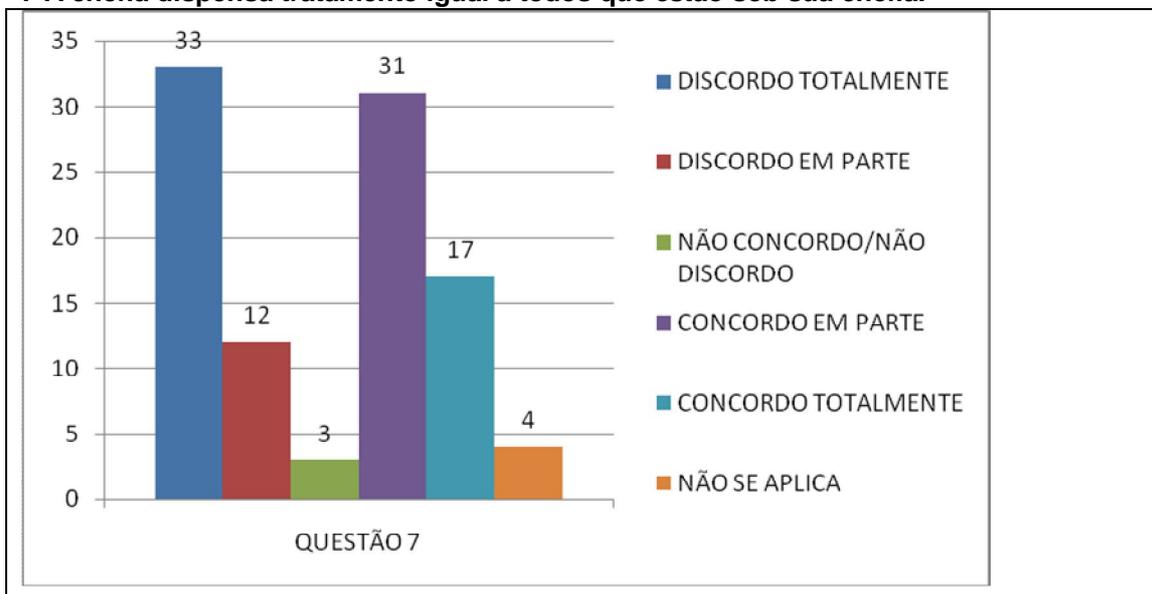
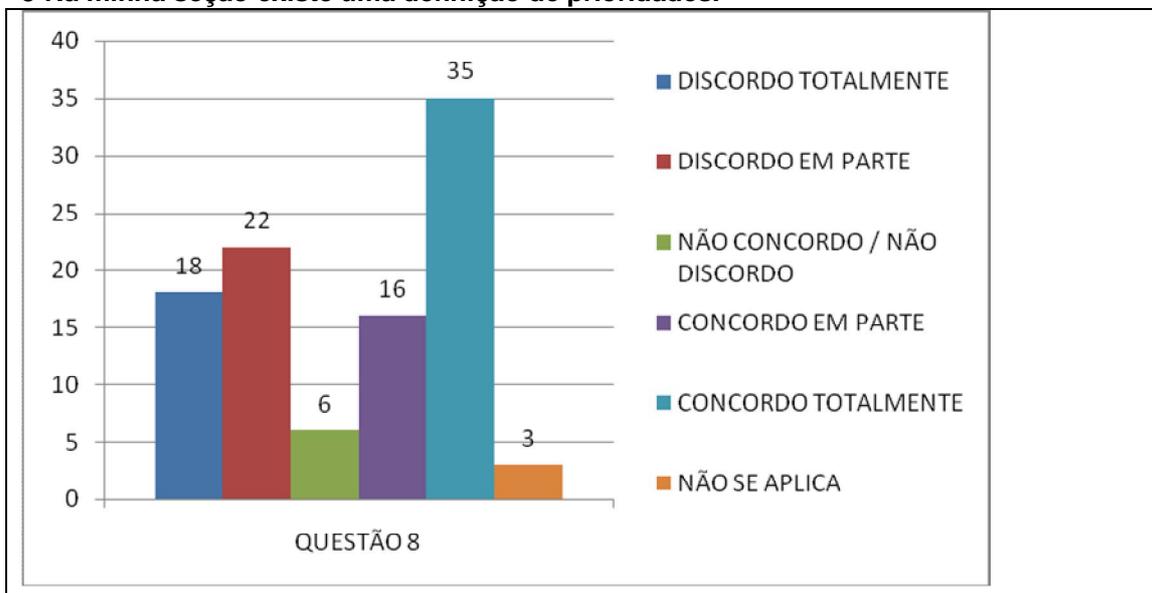


5-Os bons trabalhos que executo são valorizados no meu ambiente de trabalho.

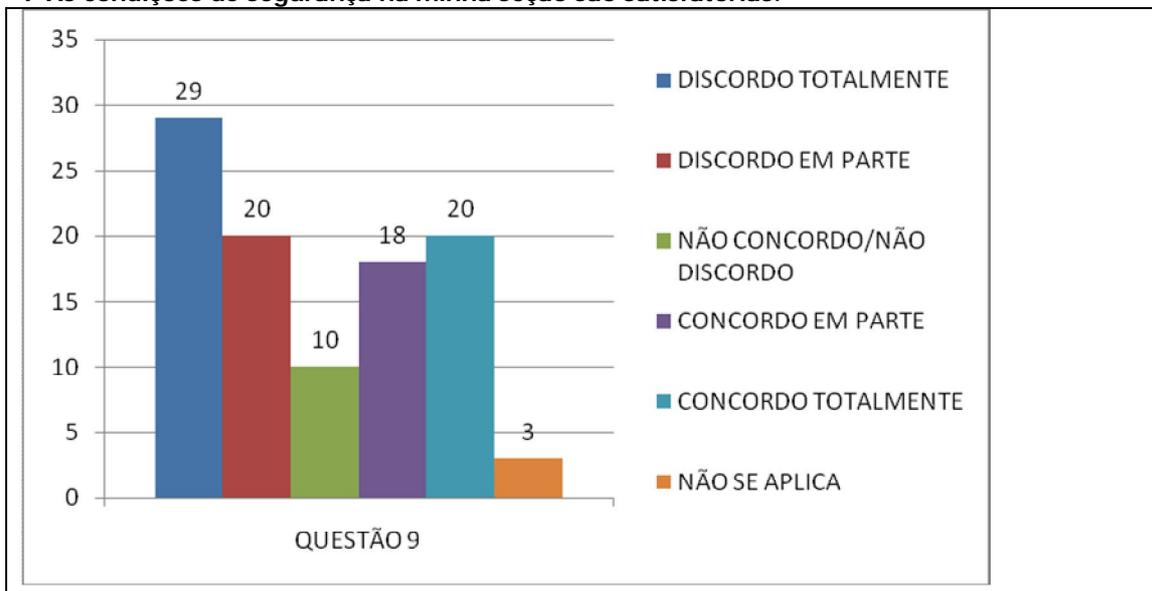


6-Há uma grande preocupação com a obtenção de resultados na minha seção.

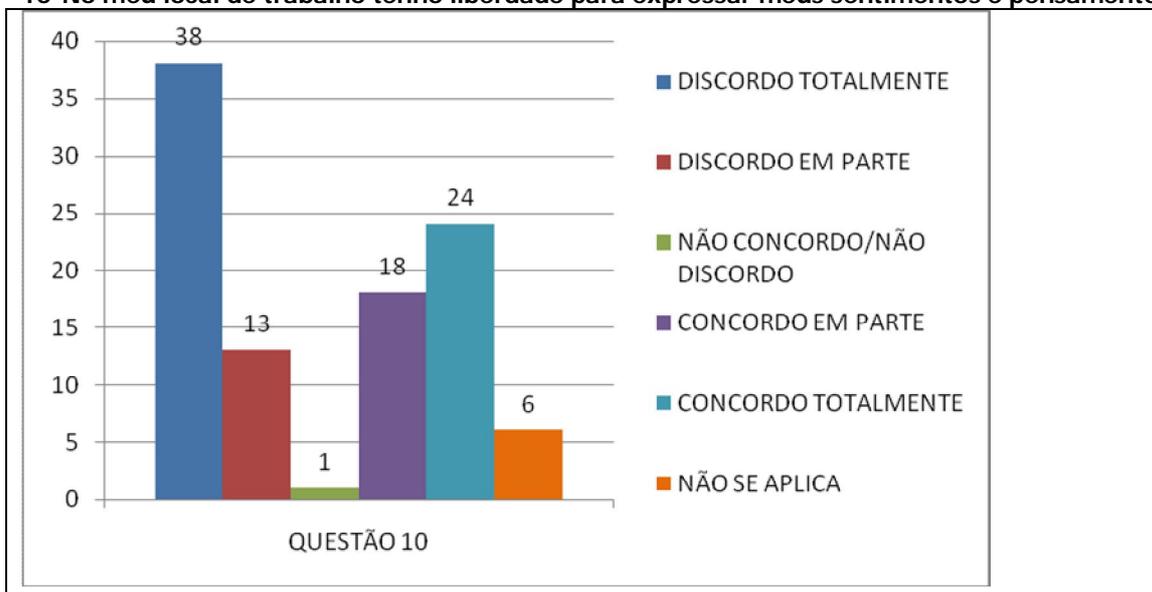


7-A chefia dispensa tratamento igual a todos que estão sob sua chefia.**8-Na minha seção existe uma definição de prioridades.**

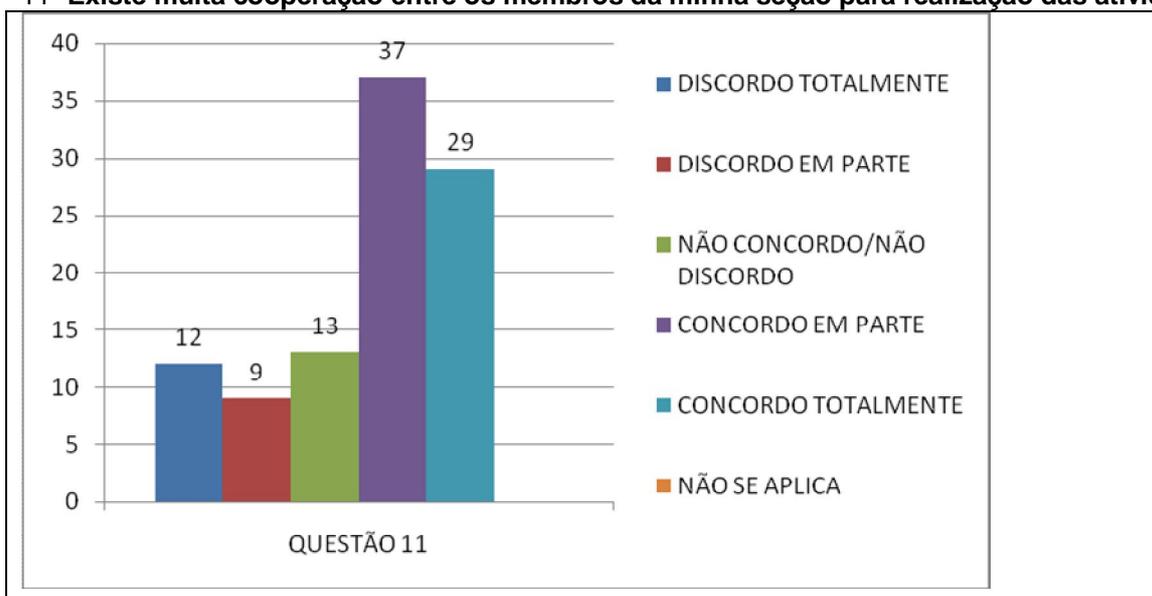
9-As condições de segurança na minha seção são satisfatórias.



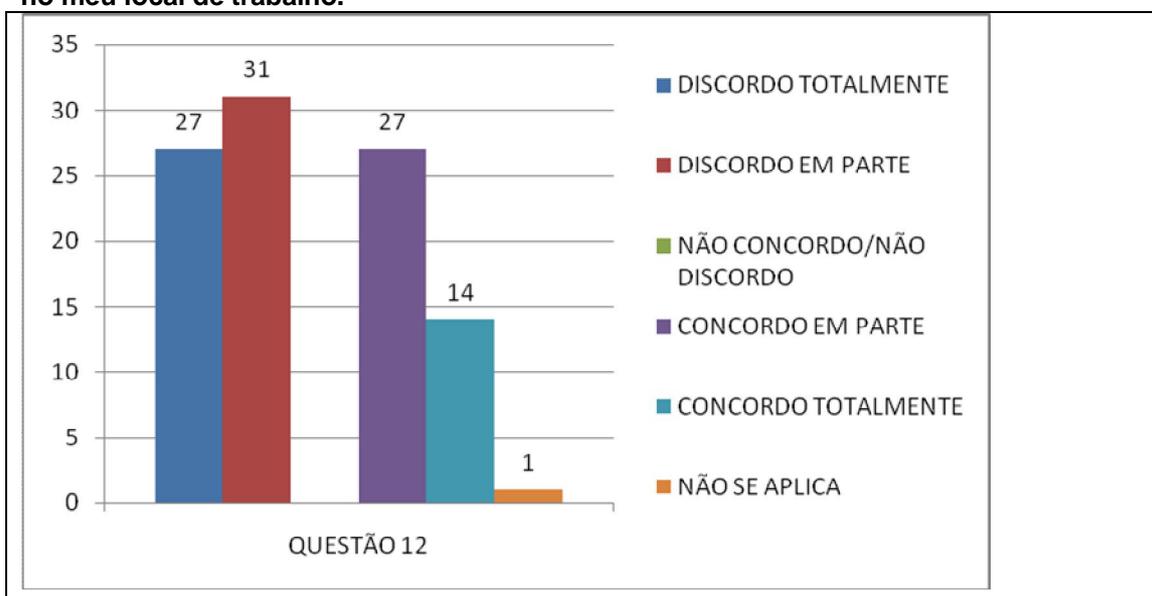
10-No meu local de trabalho tenho liberdade para expressar meus sentimentos e pensamentos.



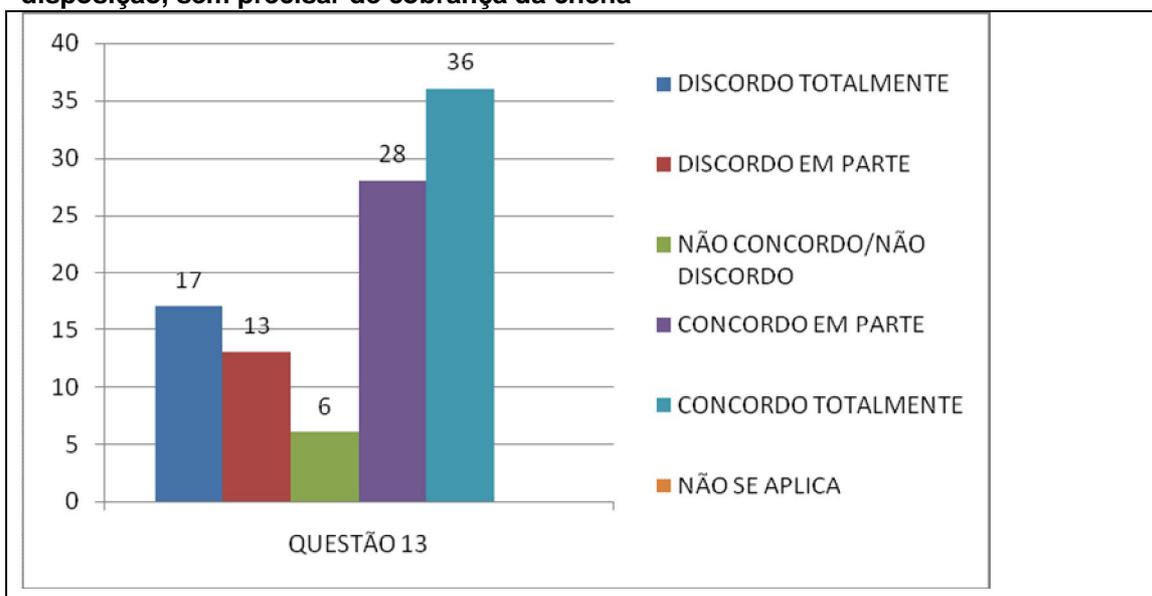
11- Existe muita cooperação entre os membros da minha seção para realização das atividades.



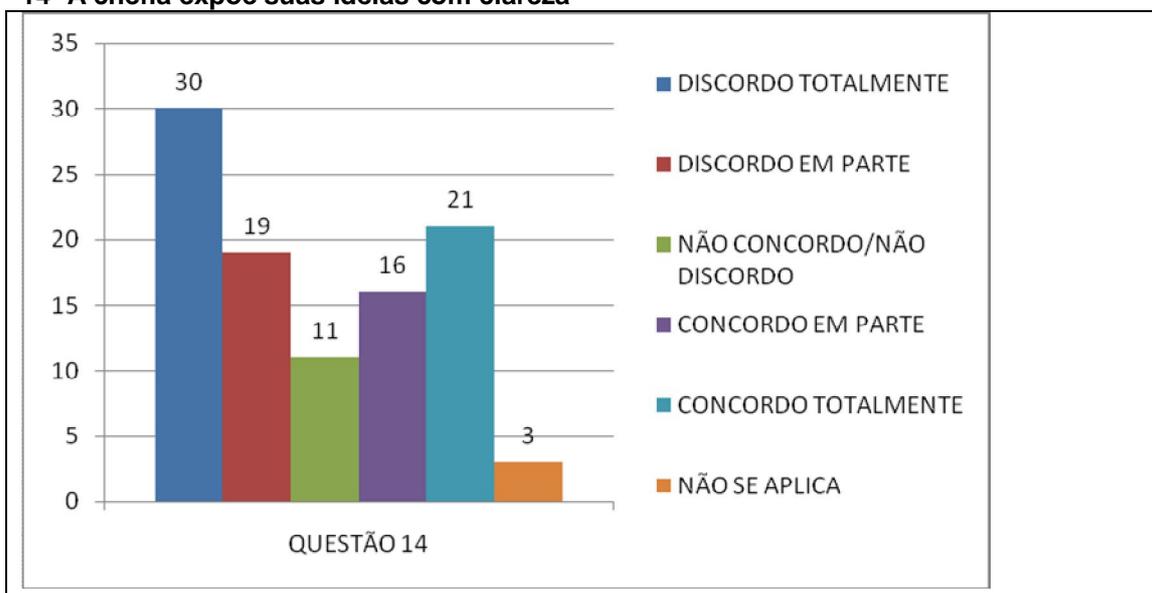
12- São ótimas as condições físicas (de higiene, iluminação, arejamento, ruído e temperatura) no meu local de trabalho.



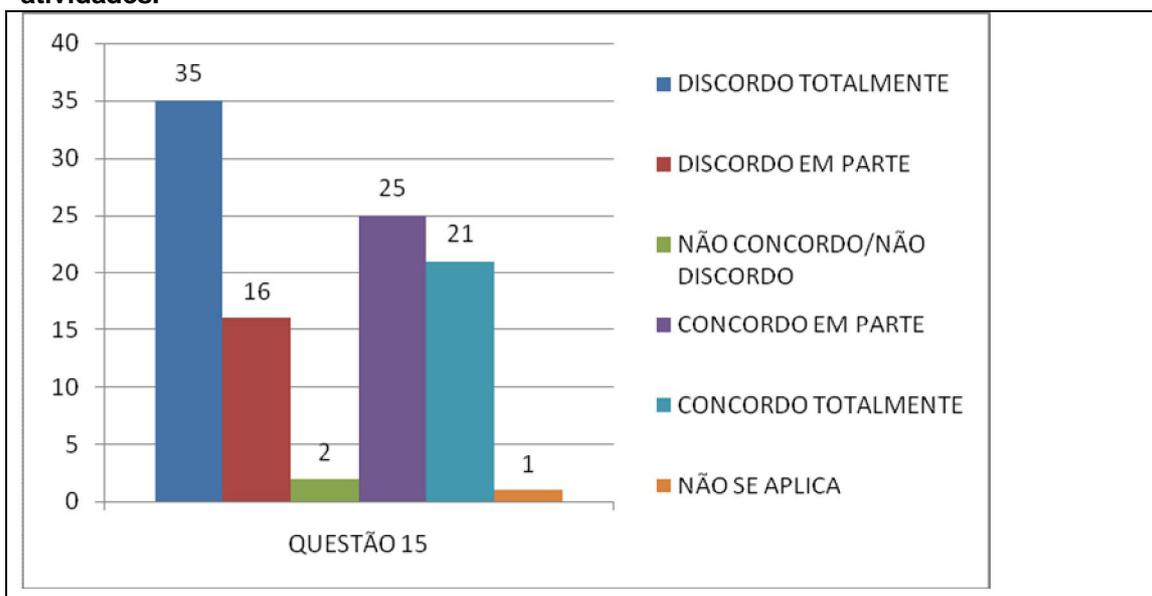
13 - Na minha seção o compromisso com o cumprimento das missões é assumido com disposição, sem precisar de cobrança da chefia



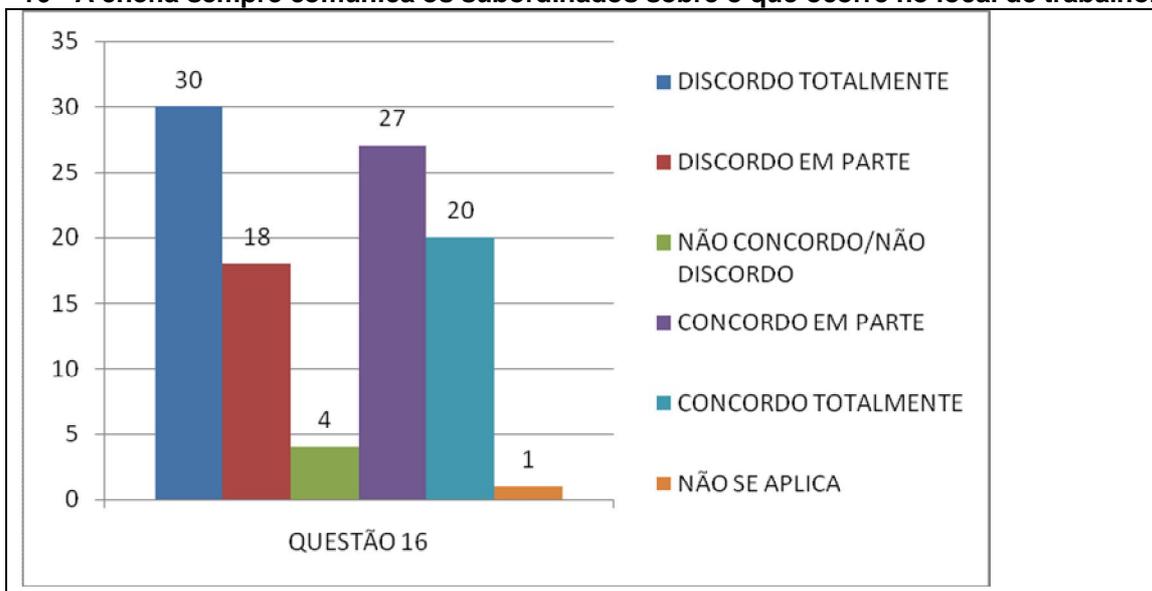
14- A chefia expõe suas idéias com clareza



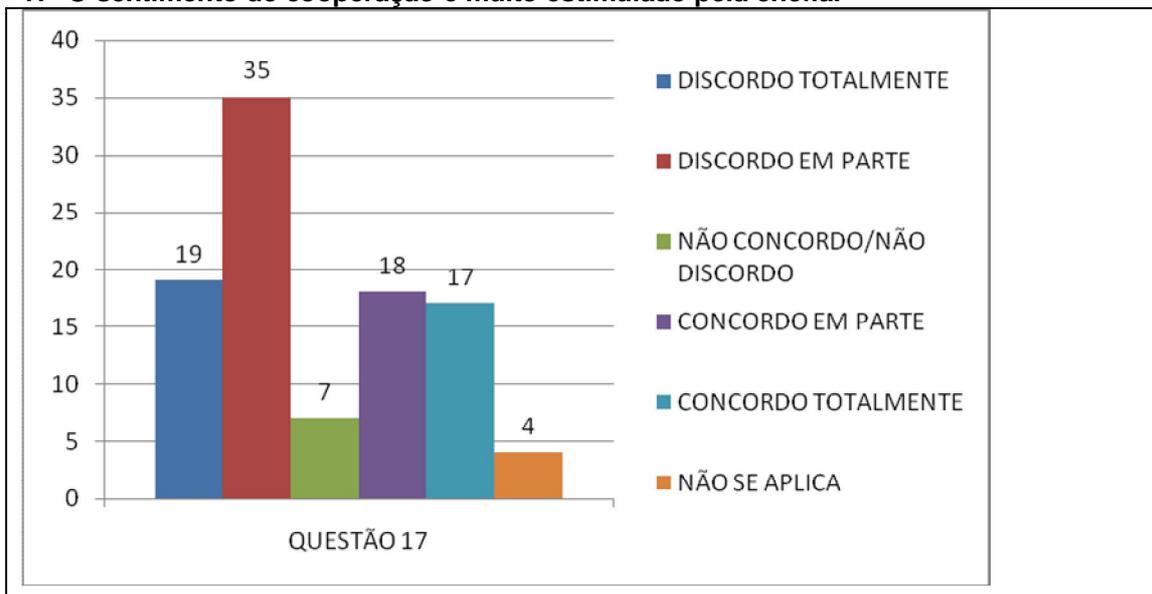
15 - O número de militares na minha seção é o suficiente para o desenvolvimento das atividades.



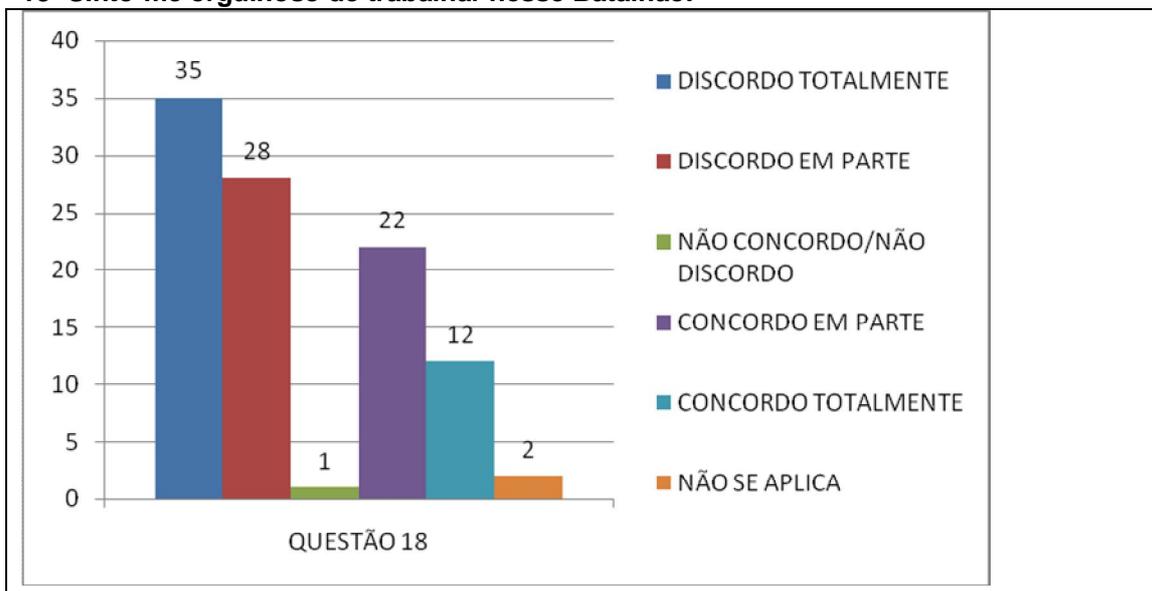
16 - A chefia sempre comunica os subordinados sobre o que ocorre no local de trabalho.

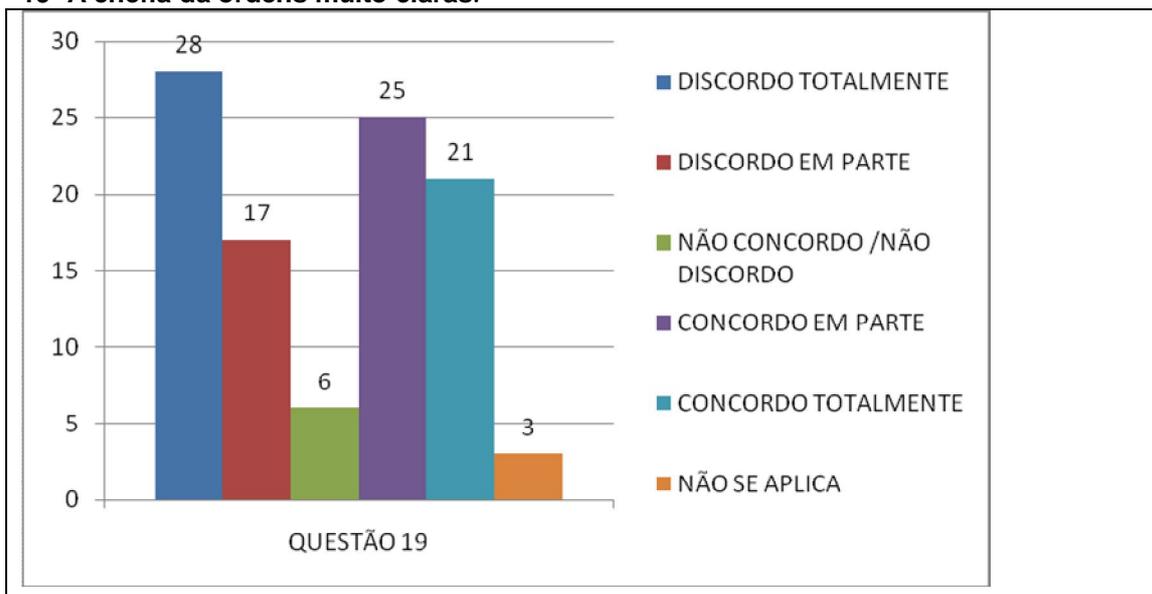
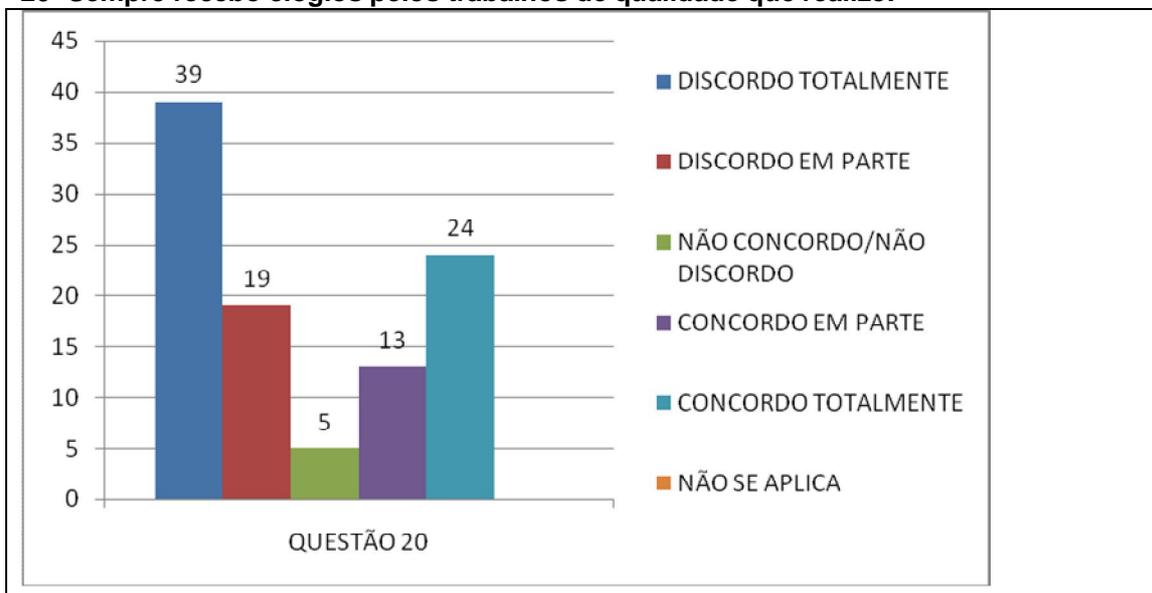


17- O sentimento de cooperação é muito estimulado pela chefia.

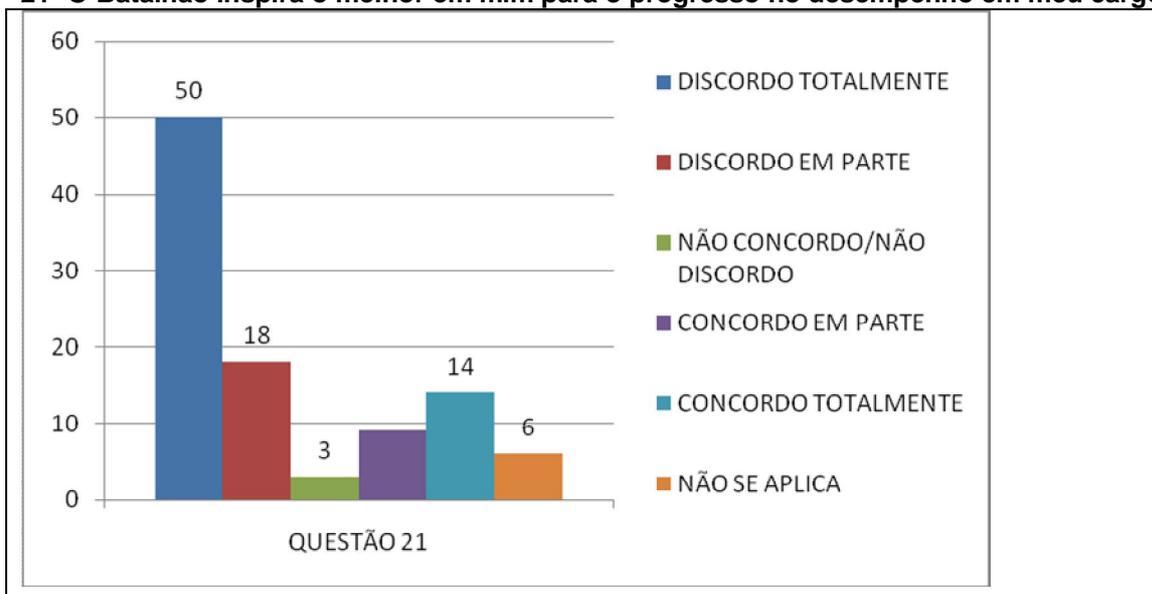


18- Sinto-me orgulhoso de trabalhar nesse Batalhão.

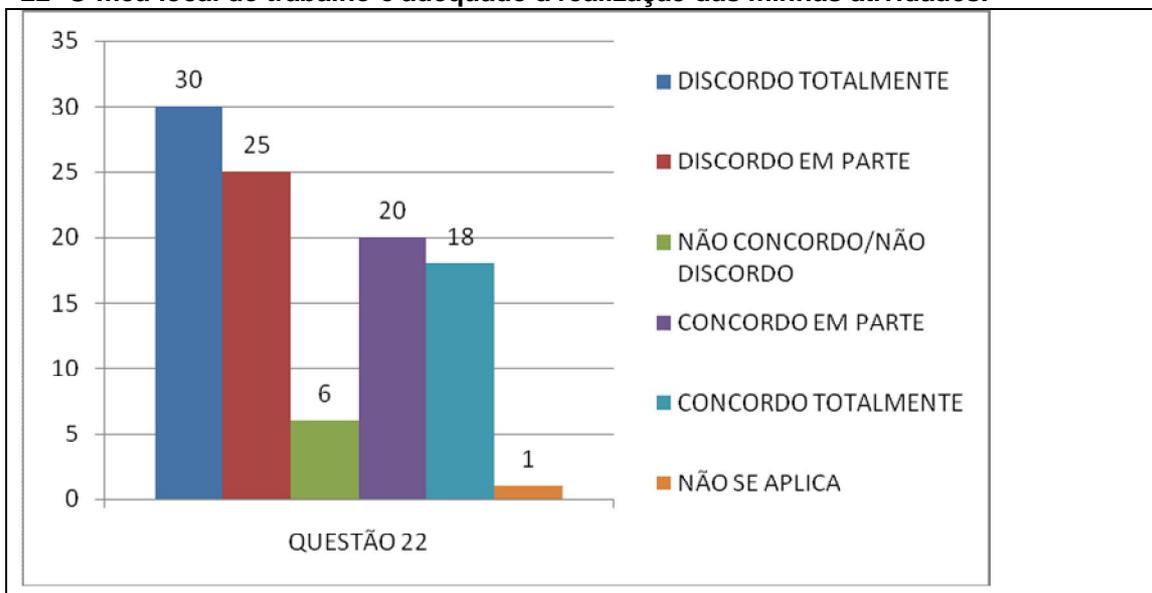


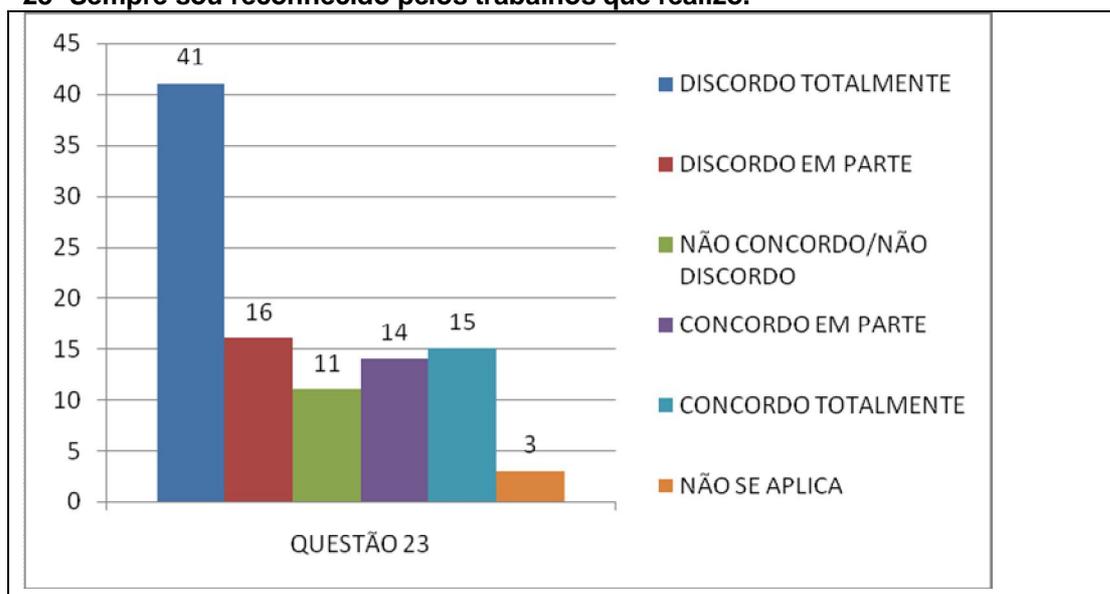
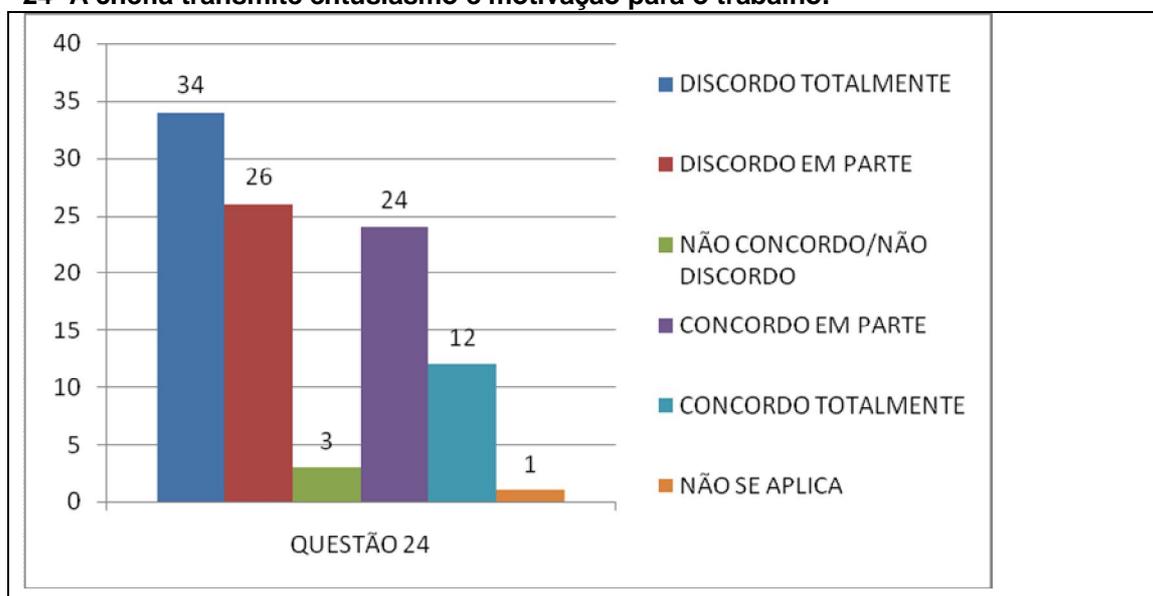
19- A chefia dá ordens muito claras.**20- Sempre recebo elogios pelos trabalhos de qualidade que realizo.**

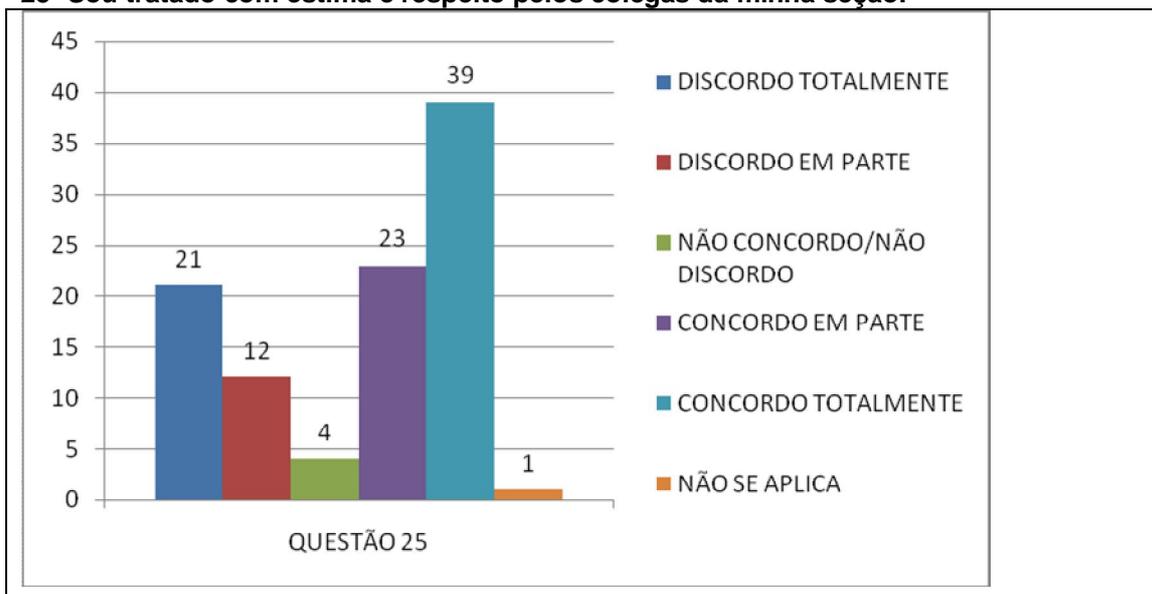
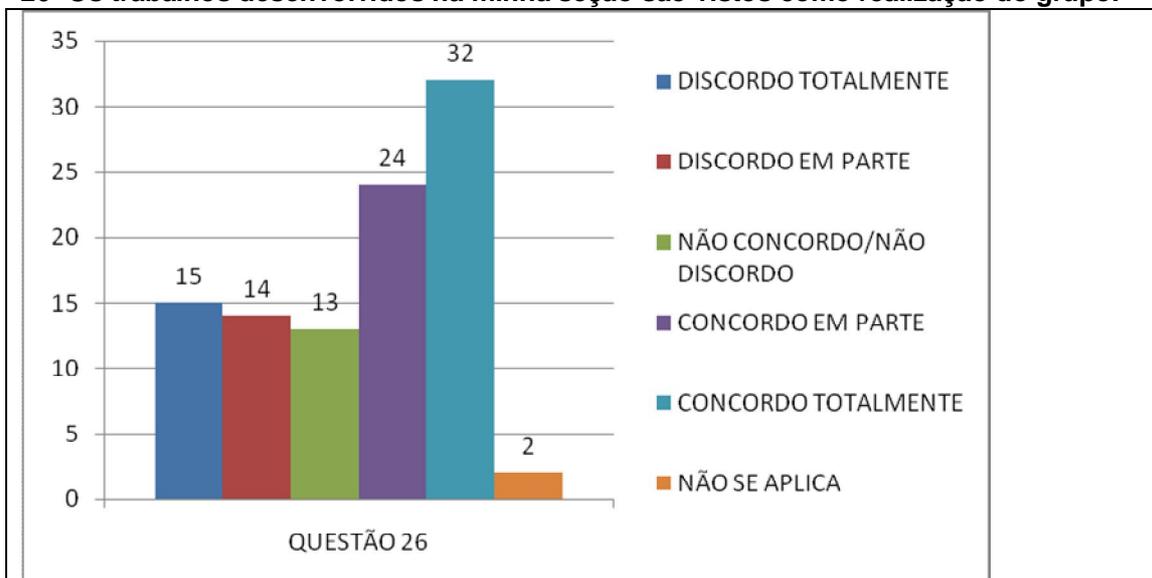
21- O Batalhão inspira o melhor em mim para o progresso no desempenho em meu cargo.



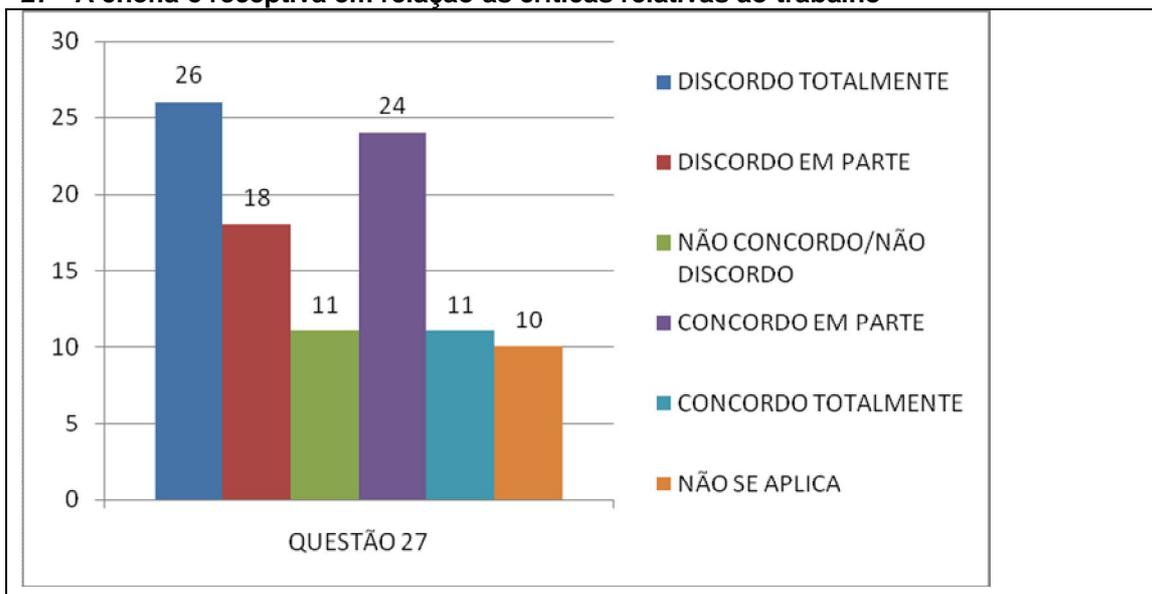
22- O meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades.



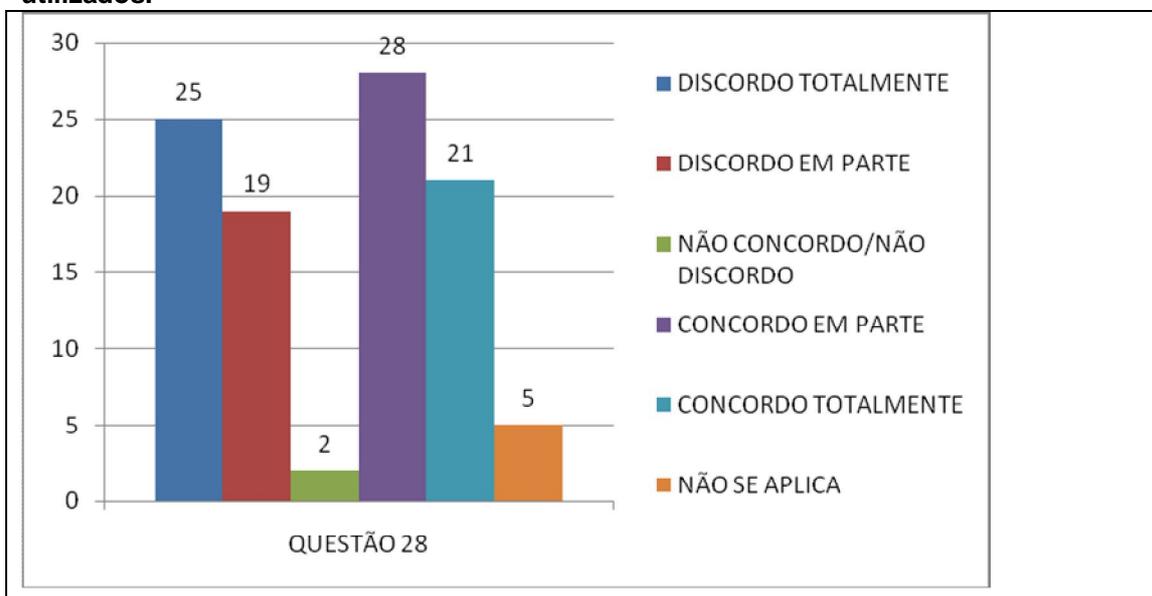
23- Sempre sou reconhecido pelos trabalhos que realizo.**24- A chefia transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.**

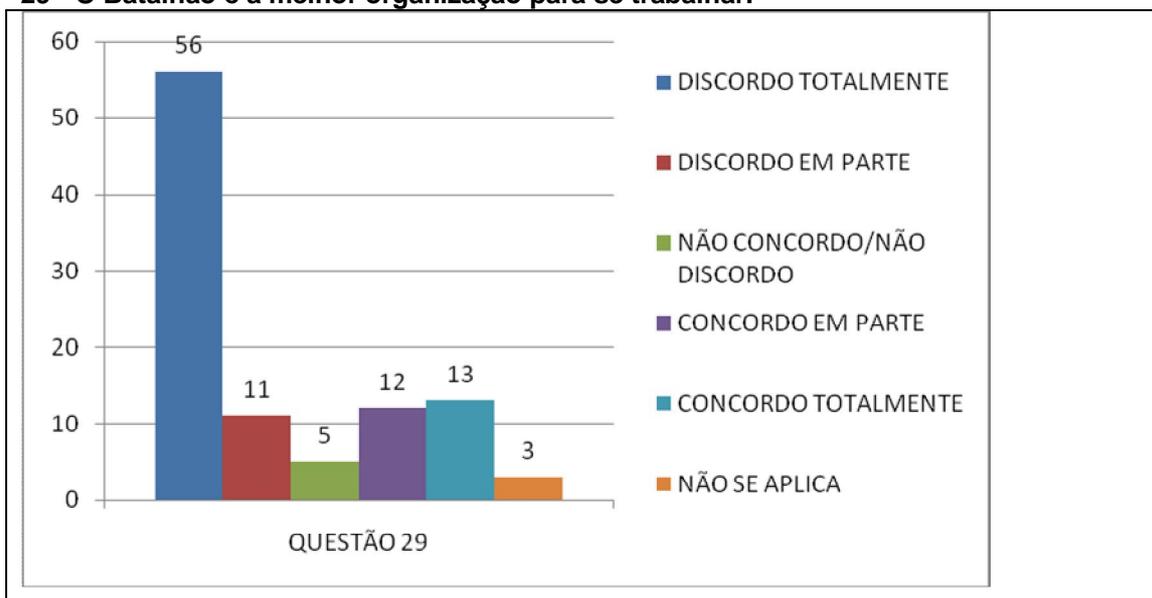
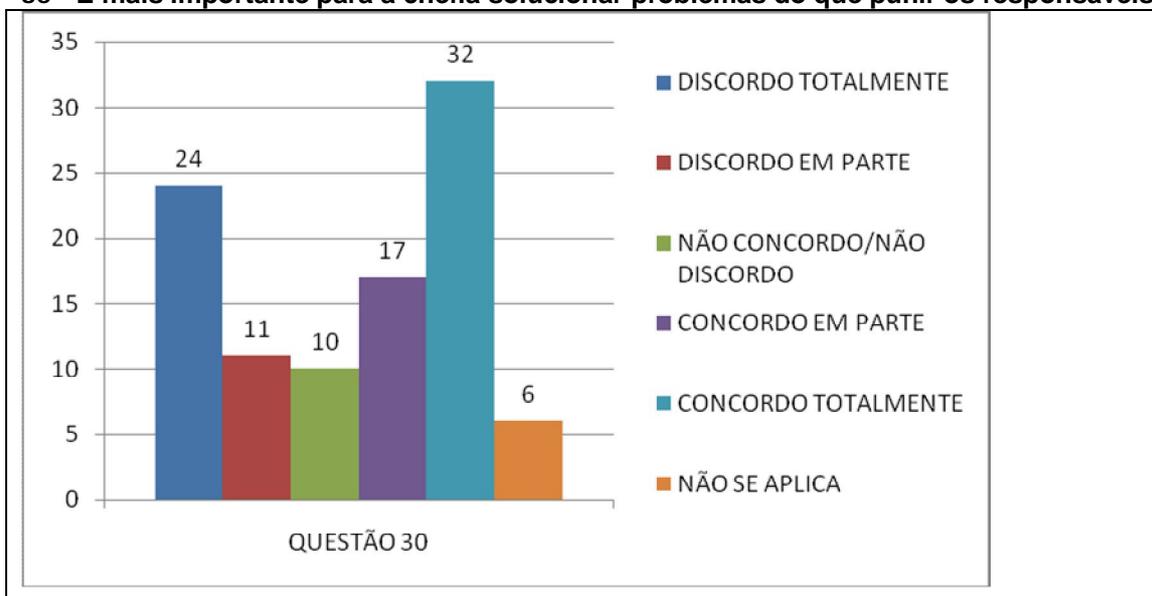
25- Sou tratado com estima e respeito pelos colegas da minha seção.**26- Os trabalhos desenvolvidos na minha seção são vistos como realização do grupo.**

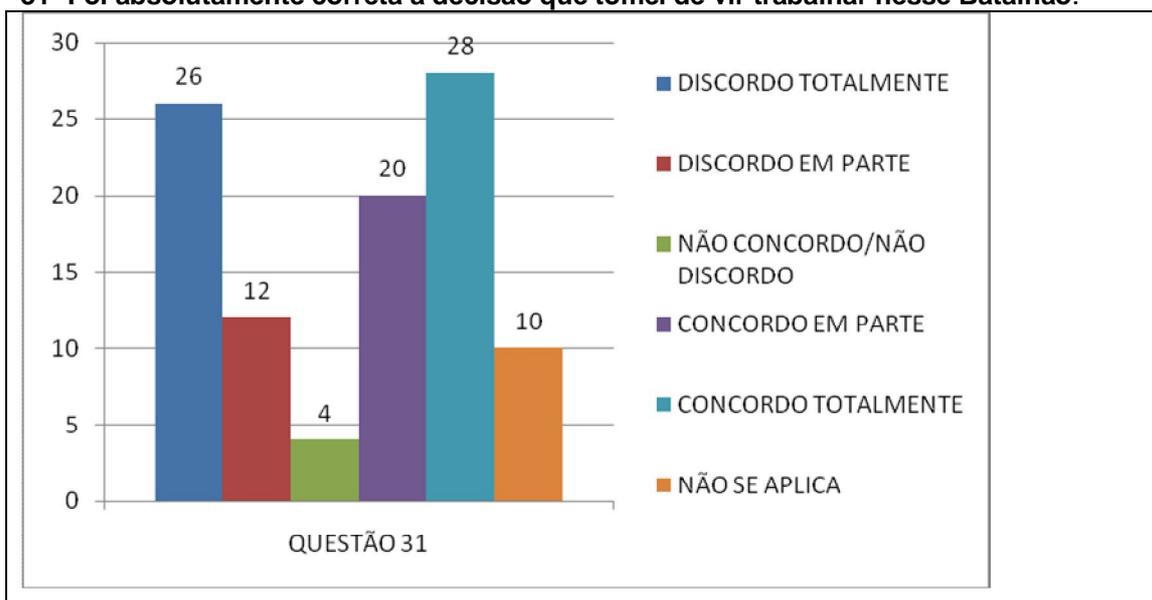
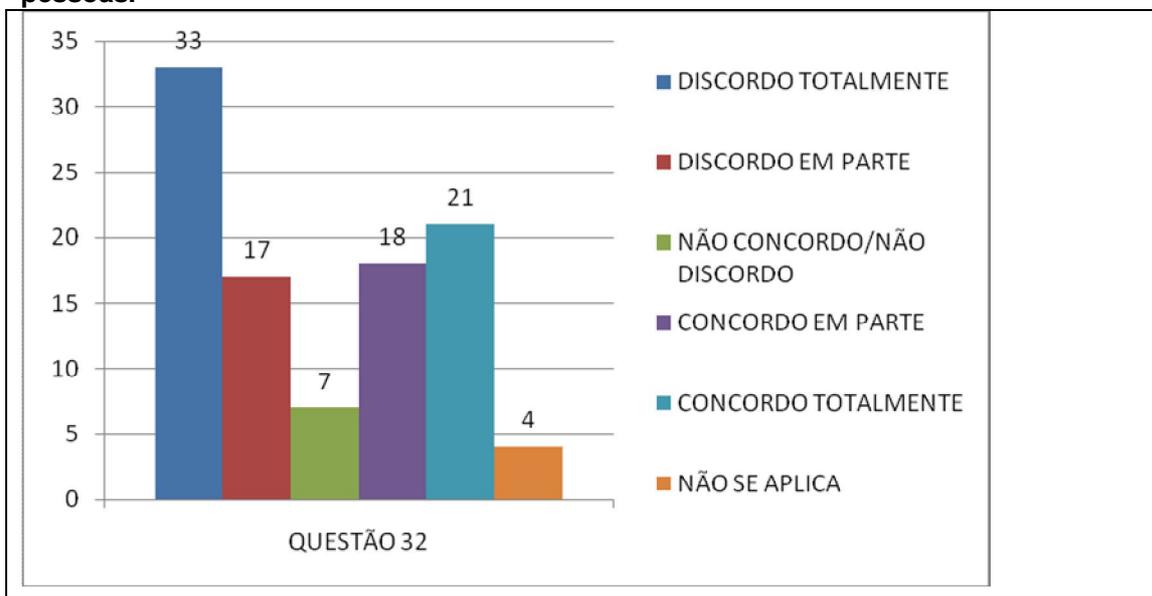
27 - A chefia é receptiva em relação às críticas relativas ao trabalho



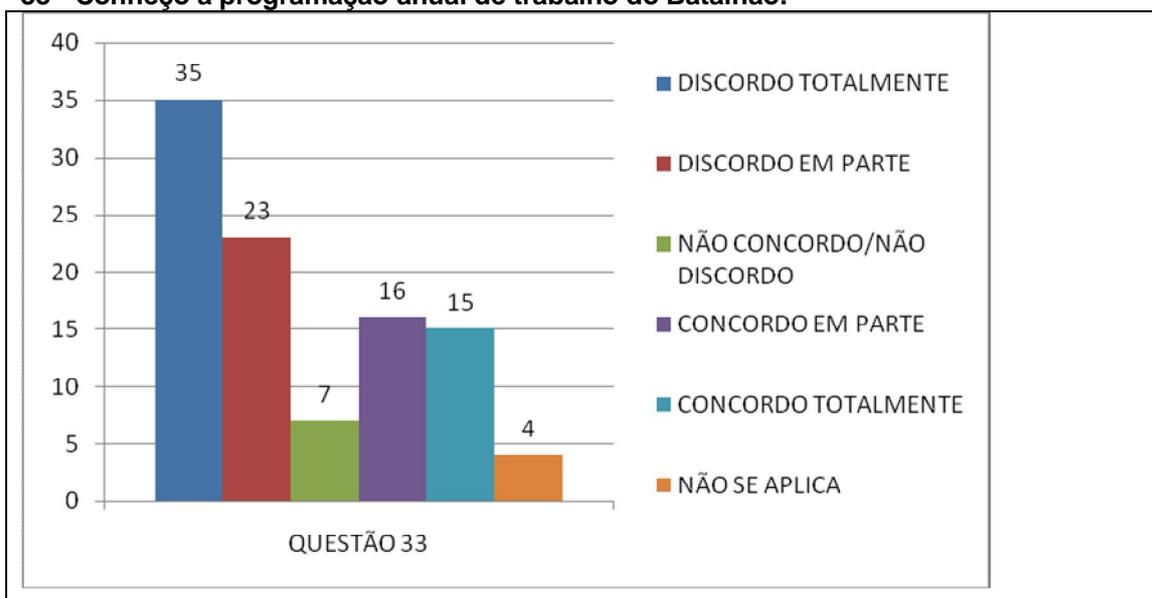
28 - A chefia estabelece, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem utilizados.



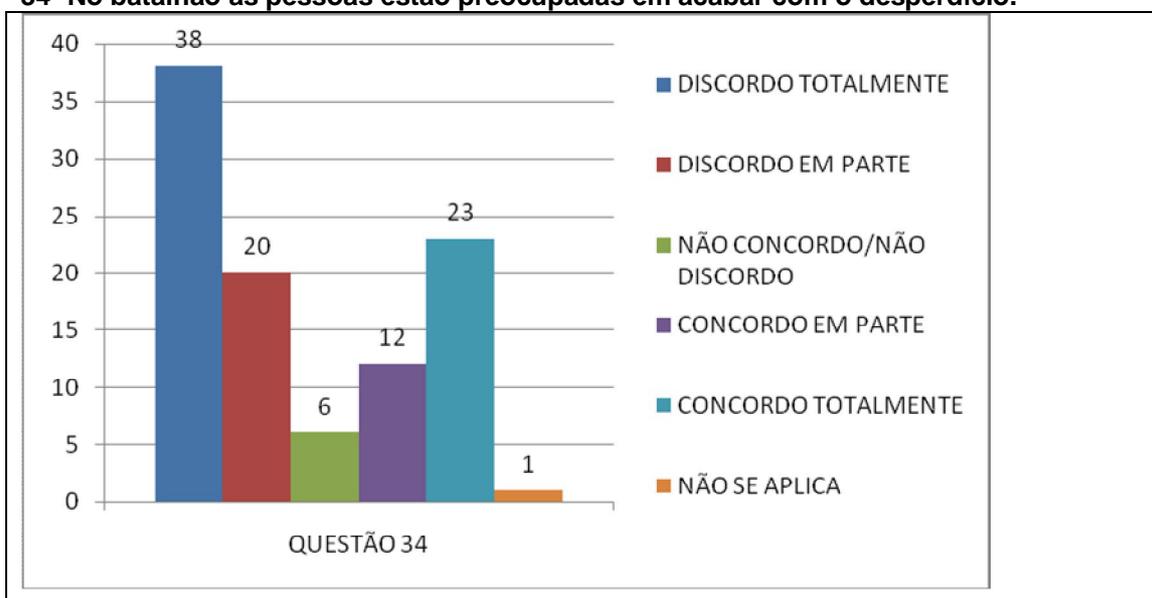
29 - O Batalhão é a melhor organização para se trabalhar.**30 - É mais importante para a chefia solucionar problemas do que punir os responsáveis.**

31- Foi absolutamente correta à decisão que tomei de vir trabalhar nesse Batalhão.**32- A chefia tem sensibilidade e compreensão suficientes para os fatos que ocorrem com as pessoas.**

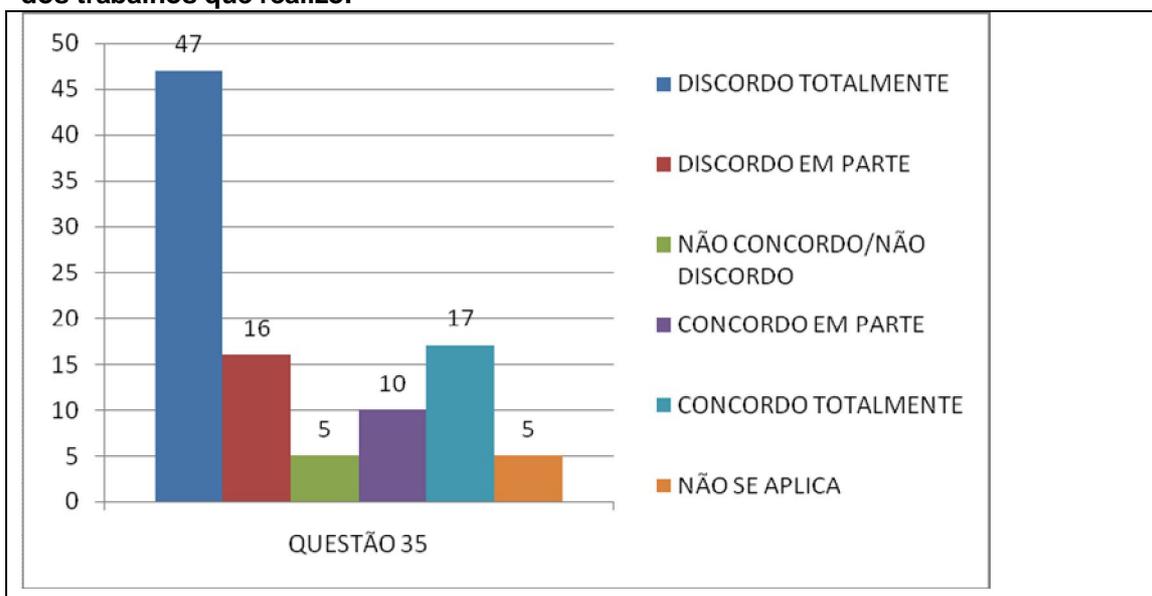
33 - Conheça a programação anual de trabalho do Batalhão.



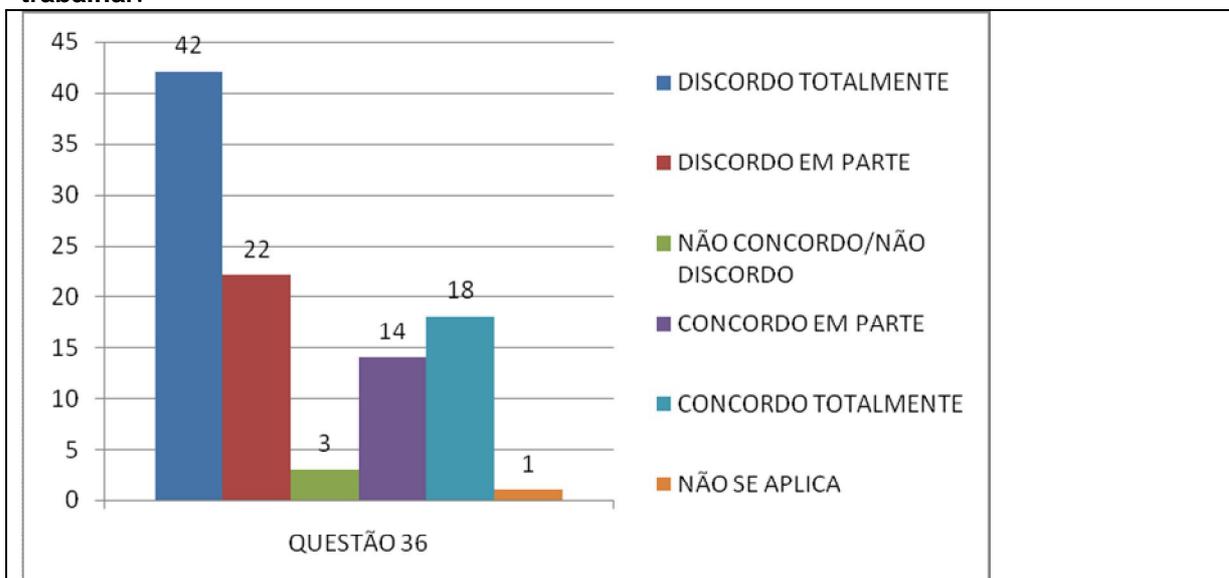
34- No batalhão as pessoas estão preocupadas em acabar com o desperdício.



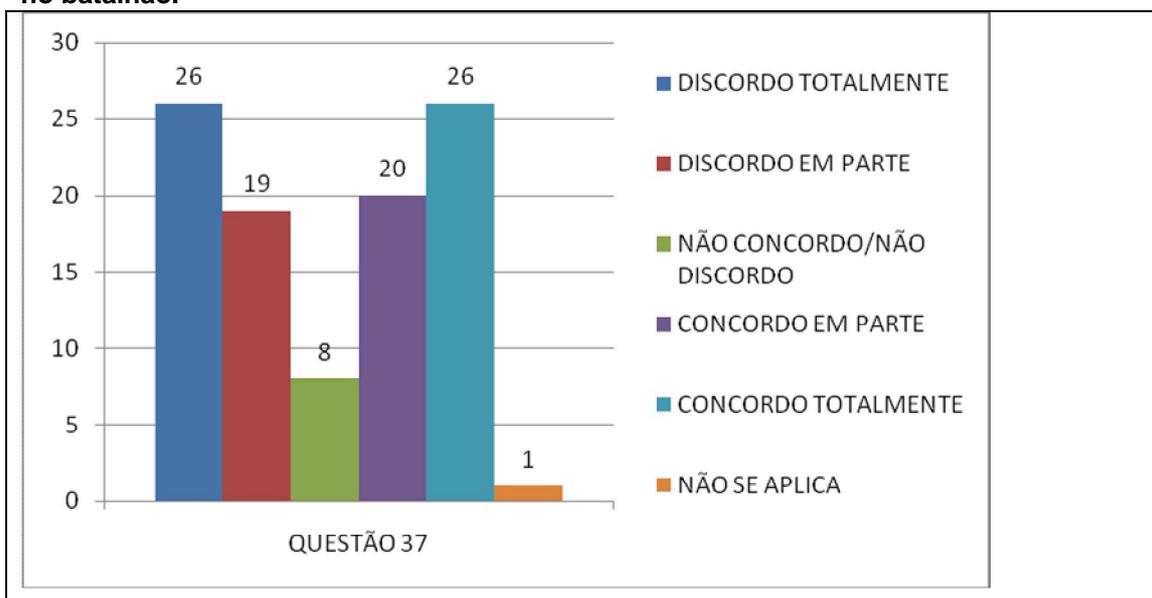
35- A relação entre o volume de trabalho e a jornada de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos que realizo.



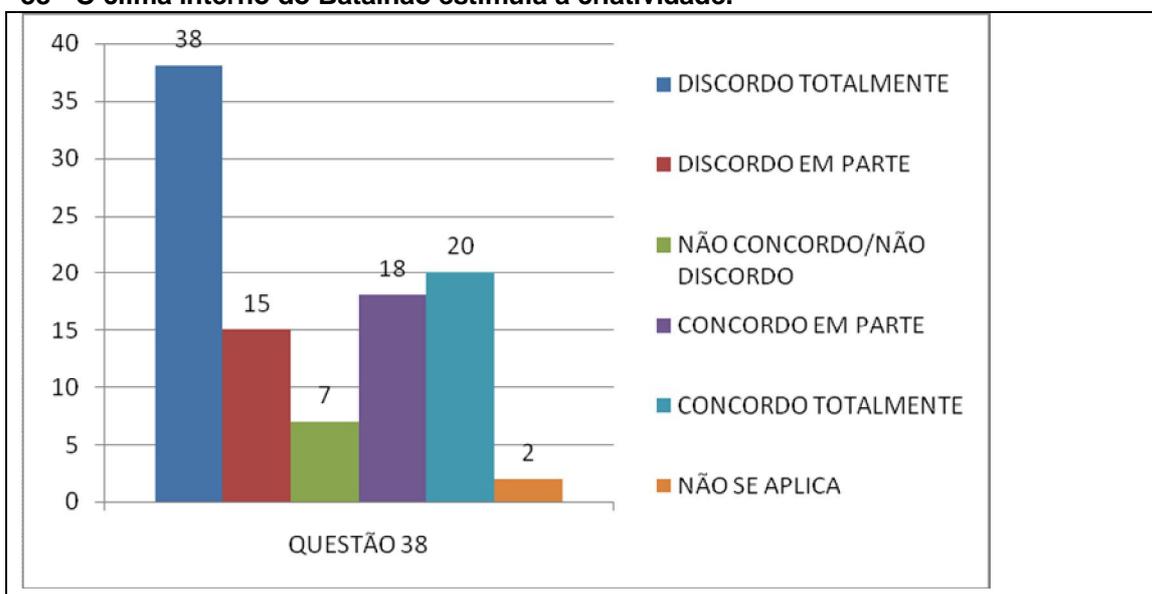
36- Conversando com os amigos sempre me refiro ao Batalhão como um lugar ótimo para trabalhar.



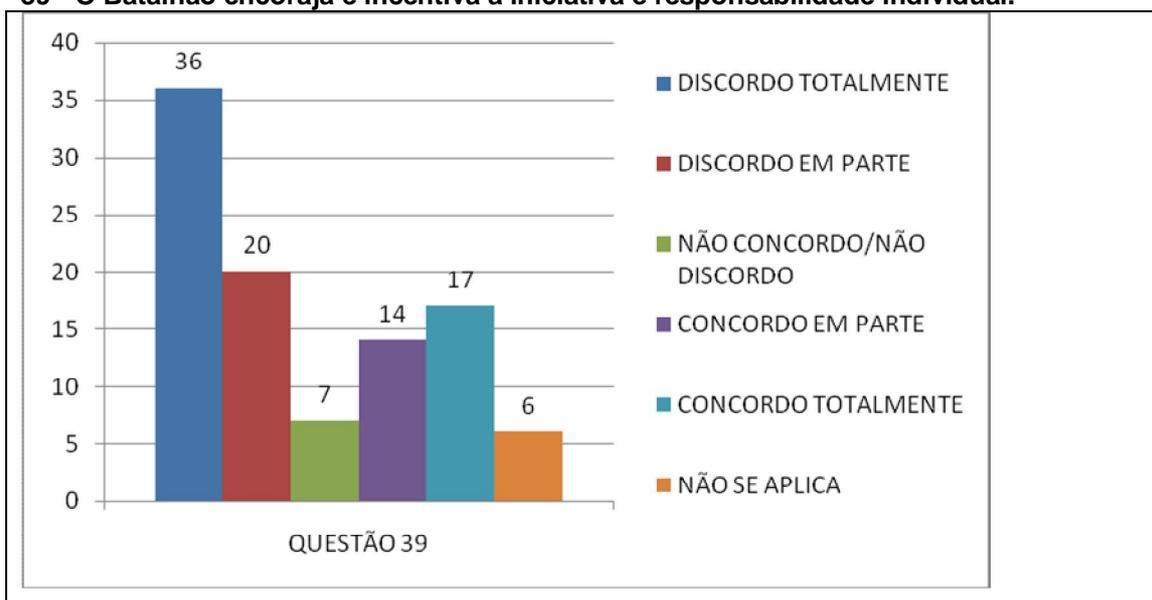
37- Na minha seção as pessoas sempre tomam iniciativa para realizar sua parte nos objetivos no batalhão.



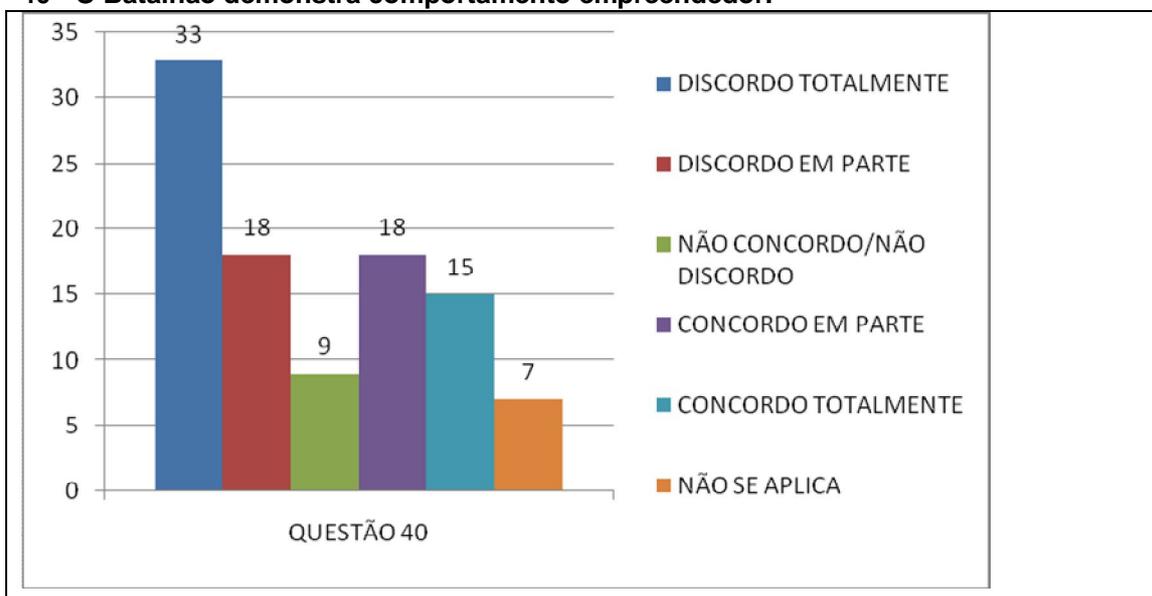
38 - O clima interno do Batalhão estimula a criatividade.



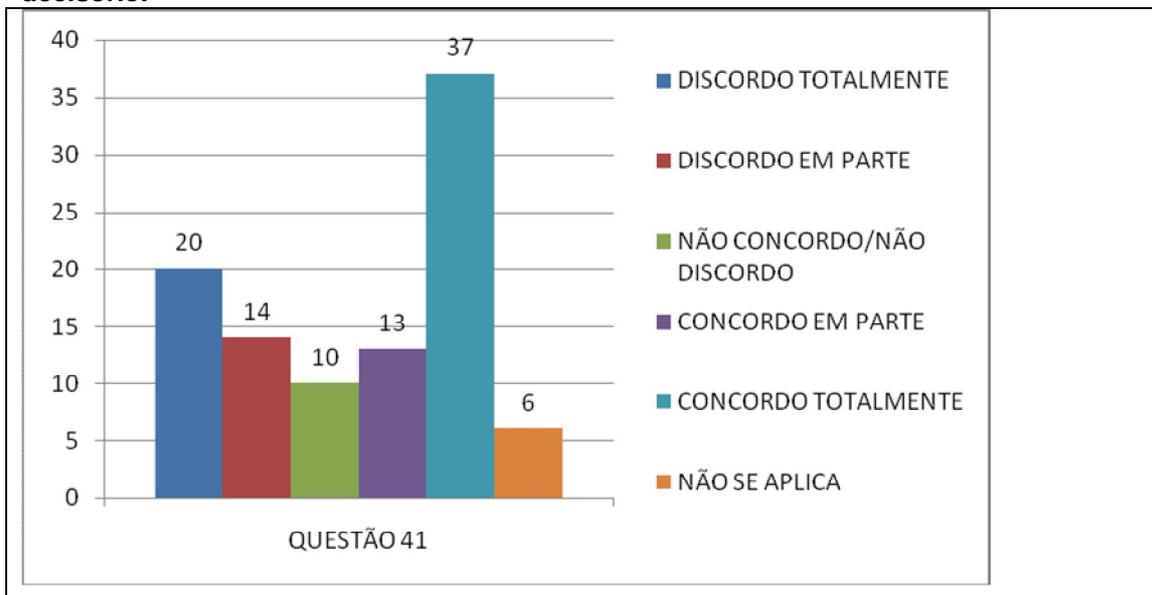
39 - O Batalhão encoraja e incentiva a iniciativa e responsabilidade individual.



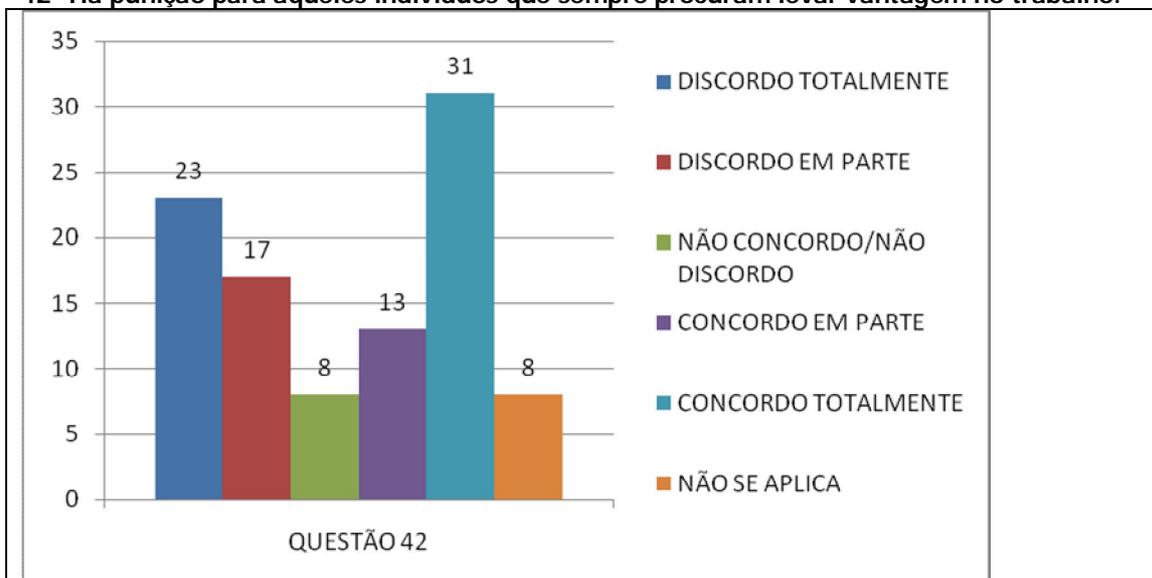
40 - O Batalhão demonstra comportamento empreendedor.



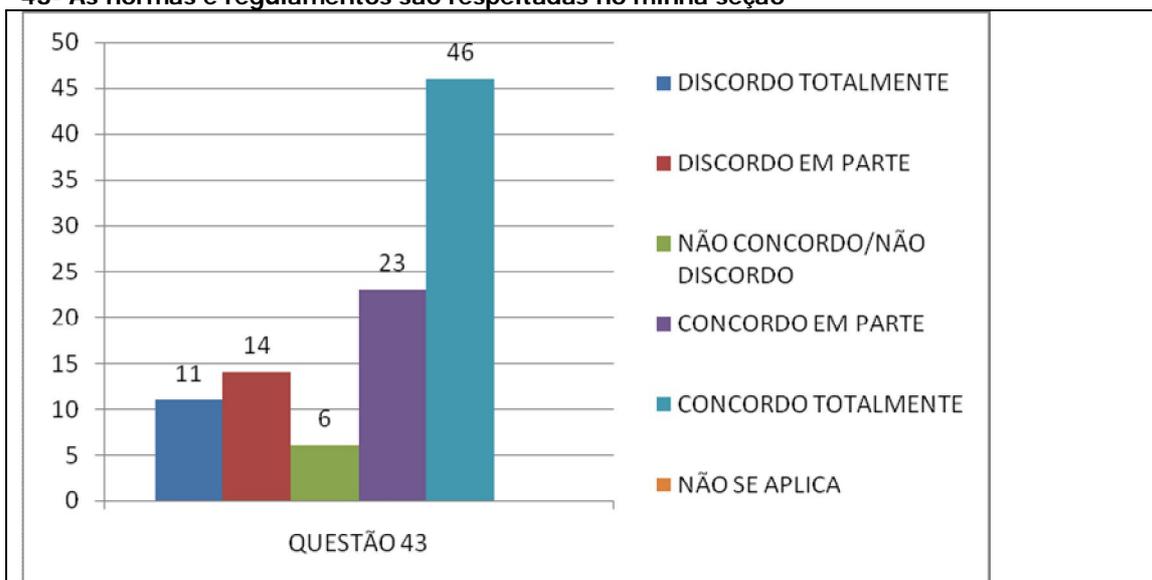
41- O Batalhão apresenta uma excessiva estrutura hierárquica e centralização do processo decisório.



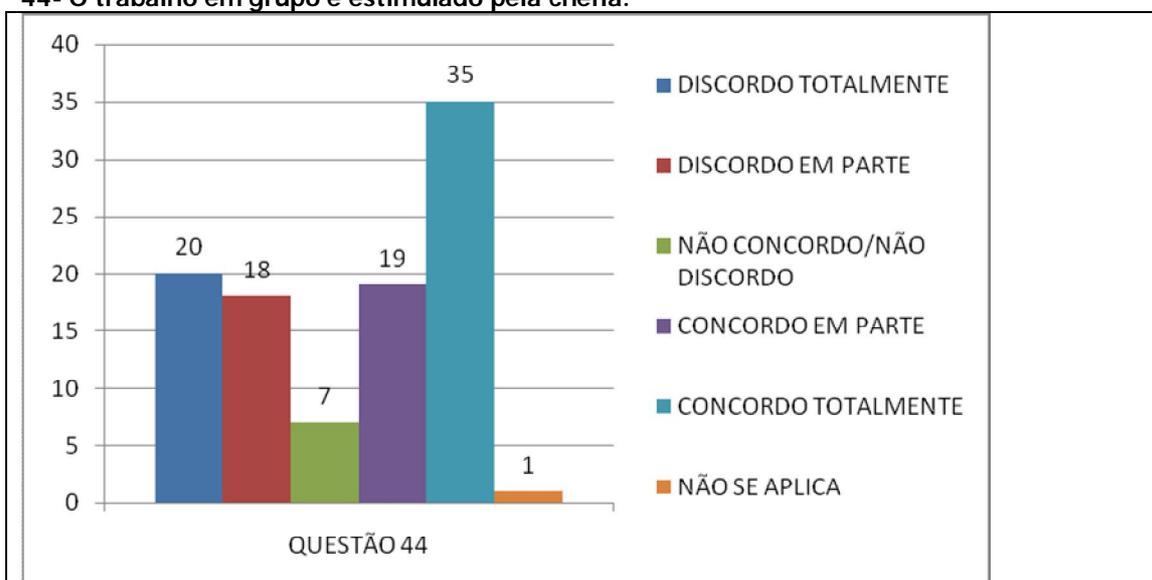
42- Há punição para aqueles indivíduos que sempre procuram levar vantagem no trabalho.



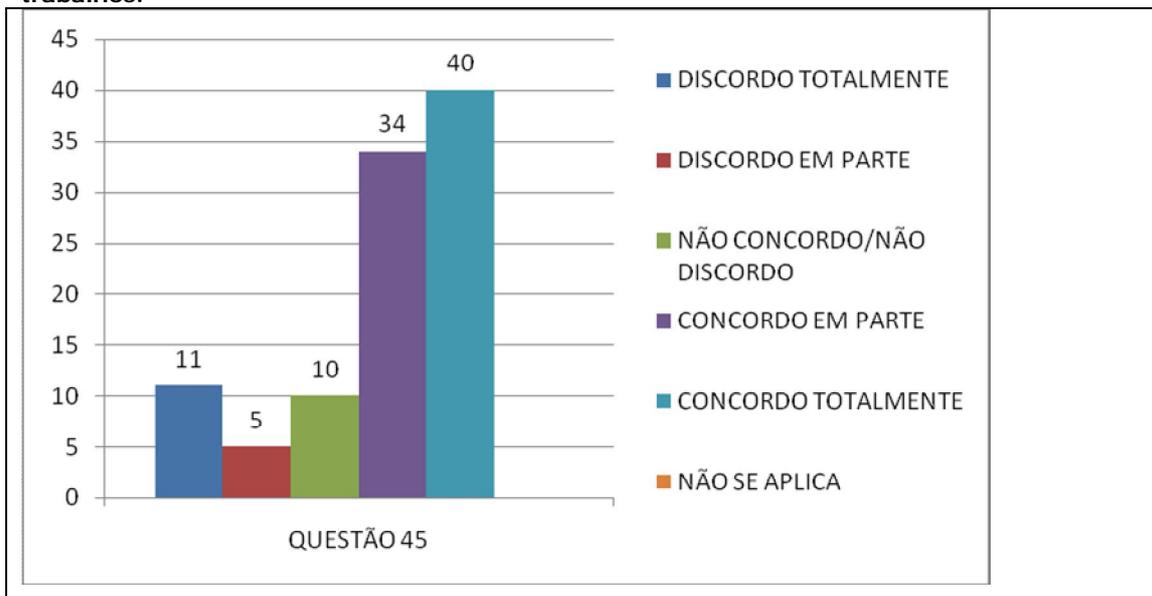
43- As normas e regulamentos são respeitadas no minha seção



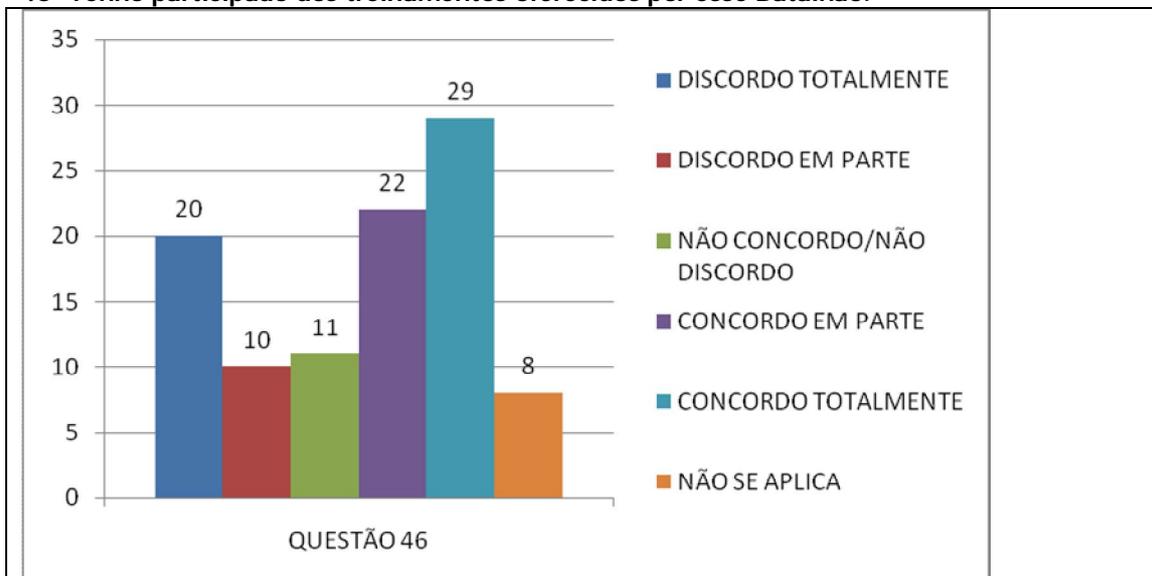
44- O trabalho em grupo é estimulado pela chefia.



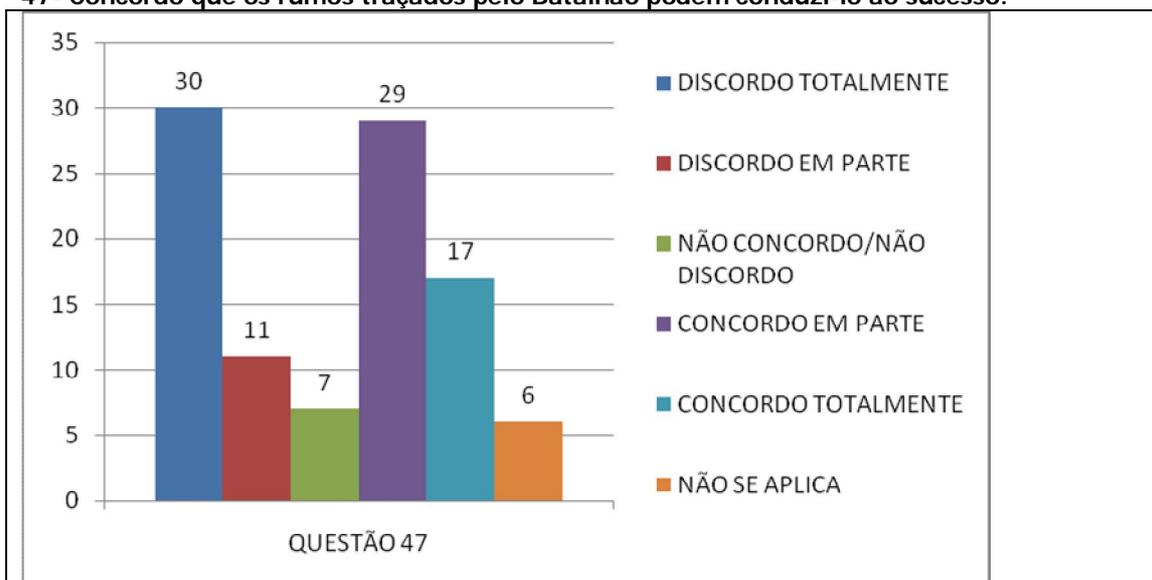
45- Na minha seção é constante a preocupação em se buscar a melhor maneira de se realizar os trabalhos.



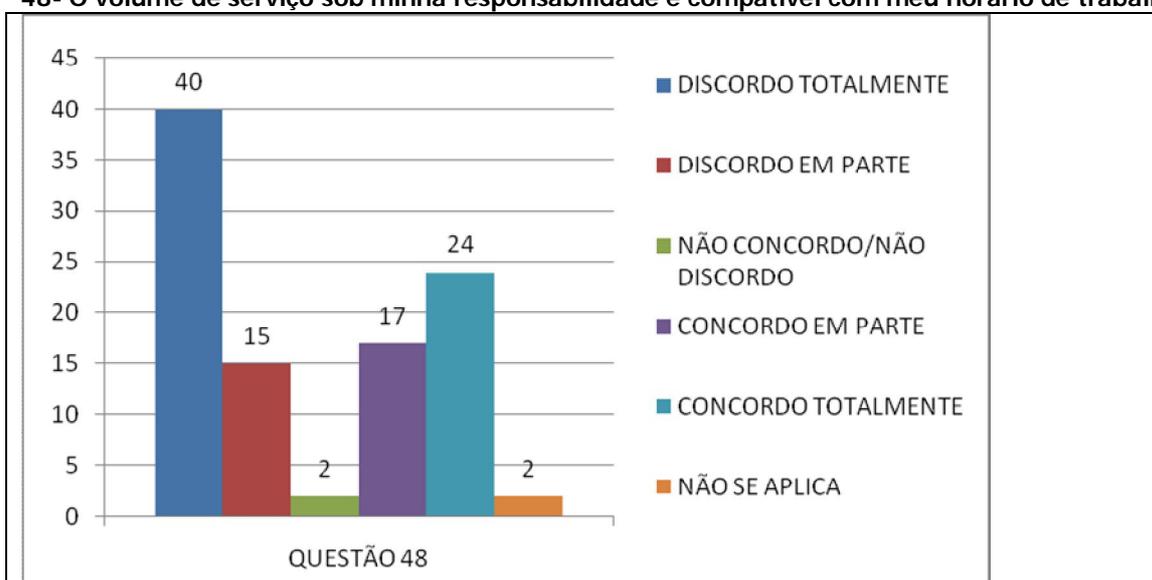
46- Tenho participado dos treinamentos oferecidos por esse Batalhão.



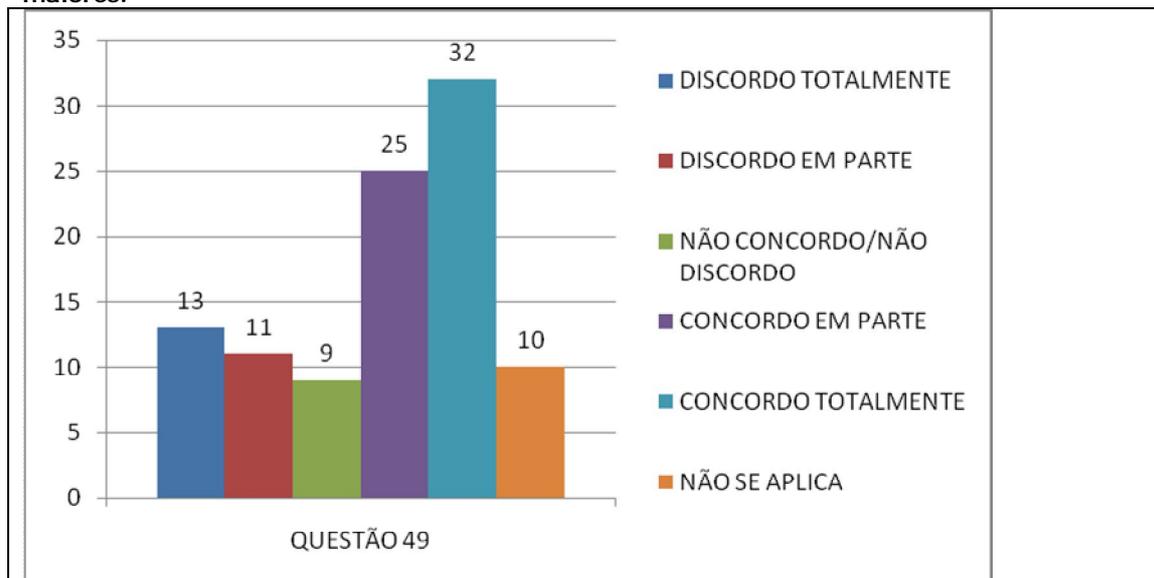
47- Concordo que os rumos traçados pelo Batalhão podem conduzi-lo ao sucesso.



48- O volume de serviço sob minha responsabilidade é compatível com meu horário de trabalho.



49- Já ocupei várias funções desde que ingressei no Batalhão e em níveis hierárquicos cada vez maiores.



50- Acredito que os trabalhos que realizo são relevantes para o Batalhão.

