

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO  
**ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO**

Maj Cav FABIO HEITOR LACERDA **SEARA**

**O Clima Organizacional da Unidade Militar como  
ferramenta de Gestão de Desempenho dos Militares**



Rio de Janeiro

2018

Maj Cav FABIO HEITOR LACERDA **SEARA**

## **O Clima Organizacional da Unidade Militar como ferramenta de Gestão de Desempenho dos Militares**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares.

Orientador: Cel Inf Angelo Caldas Gouveia Filho

Rio de Janeiro  
2018

S439c Seara, Fabio Heitor Lacerda.

O Clima Organizacional da Unidade Militar como ferramenta de gestão de desempenho dos militares/ Fabio Heitor Lacerda Seara - 2018.

58 f. : il ; 30cm.

Orientação: Angelo Caldas Gouveia Filho

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018.

Bibliografia: f. 56-58.

1. Clima Organizacional. 2. Cultura Organizacional. 3. Motivação. 4. Liderança. 5. Relações Interpessoais. I.Título

CDD 355

Maj Cav FABIO HEITOR LACERDA **SEARA**

## **O Clima Organizacional da Unidade Militar como ferramenta de Gestão de Desempenho dos Militares**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares.

Aprovado em

COMISSÃO AVALIADORA

---

Angelo Caldas Gouveia Filho - Cel Inf – Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

Guilherme Marques Almeida – Maj Inf – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

Anderson Luiz Alves Figueiredo – Maj Eng – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por me acompanhar e guiar em todas as oportunidades da minha vida.

Aos meus pais, Heitor Seara Junior (*In Memoriam*) e Marisa Lacerda Seara, por terem me dado meu maior patrimônio, uma educação digna e eficiente.

A ECEME, que me proporcionou acesso às informações para a pesquisa relacionada ao tema do TCC. Em especial ao meu orientador TC Gouveia, por sua segura orientação e paciência na construção deste trabalho, bem como também pelo incentivo e confiança demonstrados em várias oportunidades.

À minha querida Dilvania, minha esposa, fiel companheira nas horas difíceis e ao mesmo tempo, me trazendo ternura nos momentos felizes. Mais uma conquista nossa. Muito obrigado por me fortalecer como chefe de família. Te amo!

Aos meus filhos, Eduardo e Rafael, obrigado por me fazerem feliz com suas particulares alegrias. Nos momentos de dificuldades, eram suas purezas e simplicidades que me fortaleciam. Amo vocês!

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão desse trabalho.

## RESUMO

De acordo com Luz (1995, p.7), “o Clima Organizacional pode ser traduzido por tudo aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho”. Nesse sentido, este estudo levou em consideração o Clima Organizacional da Unidade Militar em suas atividades cotidianas em tempo de paz, composto pelo seu espaço físico, suas atividades e seus militares, que ocupam cargos de chefia ou cargos de execução. Assim, para entender o ambiente de trabalho em questão, a presente pesquisa buscou obter e integrar os conceitos básicos relativos às partes do tema em estudo, com objetivo de verificar como deve ser o Clima Organizacional da Unidade Militar para que seja uma ferramenta que maximize o desempenho profissional. Ademais, este trabalho buscou entender como se apresenta a Cultura Organizacional do Exército Brasileiro para compreender de que maneira essa cultura age no Clima Organizacional. Nesse contexto, diversos autores citados no corpo do trabalho e militares que responderam a pesquisa de campo concordam que o Clima Organizacional pode influenciar o desempenho dos militares, haja vista que esse mesmo Clima Organizacional pode sofrer variações com as motivações dos integrantes da Unidade Militar, com a liderança de militares em cargos de chefia, com o surgimento de conflitos e também sofrer variações com as relações interpessoais. Dessa forma, os dados obtidos indicam que o Clima Organizacional bem desenvolvido gera atitudes positivas que fortalecem laços entre chefes e subordinados, melhorando o desempenho dos militares da Unidade. Assim sendo, os laços entre os integrantes da organização estão diretamente relacionados com o atendimento das motivações envolvidas, com a correta execução das atividades de liderança, com a capacidade de gerenciamento de conflitos internos e o bom relacionamento interpessoal dos militares, fatores constituintes do Clima Organizacional. Para que seja uma ferramenta efetiva, o presente estudo sugere que o resultado da medição do Clima Organizacional faça parte do perfil da OM no Sistema de Gestão de Desempenho (SGD), atribuindo peso positivo ou negativo ao conceito estipulado aos militares.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Motivação. Liderança. Relações Interpessoais.

## ABSTRACT

According to Luz (1995, p. 7), "the Organizational Climate can be translated by everything that people call work environment". In this sense, this study took into account the organizational climate of the Military Unit in its daily activities in peacetime, composed of its physical space, its activities and its military, who hold positions of leadership or positions of execution. Thus, in order to understand the work environment in question, the present research sought to obtain and integrate the basic concepts related to the parts of the theme under study, in order to verify how the Organizational Climate of the Military Unit should be so that it is a tool that maximizes the professional performance. In addition, this work sought to understand how the Organizational Culture of the Brazilian Army is presented to understand how this culture acts in the Organizational Climate. In this context, several authors mentioned in the body of work and military personnel who answered the search agree that the Organizational Climate can influence the performance of the military, given that this same Organizational Climate may suffer variations with the motivations of the members of the Military Unit, with the leadership of the military in positions of leadership, with the emergence of conflicts and also suffer variations with interpersonal relations. In this way, the data obtained indicate that the well developed Organizational Climate generates positive attitudes that strengthen ties between bosses and subordinates, improving the performance of the Unit's military. These ties among the members of the organization are directly related to the motivation involved, the correct execution of the leadership activities, the ability to manage internal conflicts and the good interpersonal relationship of soldiers, constituent factors of the Organizational Climate. In order to be an effective tool, the present study suggests that the result of the measurement of the Organizational Climate can be part of the Unit profile in the Performance Management System, assigning positive or negative weight to the concept stipulated to the military.

**Keywords:** Organizational Climate. Organizational Culture. Motivation. Leadership, interpersonal relationship.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Etapas do Ciclo Motivacional.....	24
Figura 2 – Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	26
Figura 3 – Pilares da Liderança Militar.....	30
Figura 4 – Valores Básicos.....	30
Figura 5 – Valores Militares.....	31
Figura 6 – Formas de Liderança.....	31
Figura 7 – Competências do Líder Militar.....	32
Figura 8 – Sistema de Comunicação.....	38
Figura 9 – Janela de JOHARI.....	41
Figura 10 – Resultantes do conflito.....	46



## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> -----	11
1.1	PROBLEMA -----	13
1.2	OBJETIVOS -----	13
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO -----	13
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO -----	14
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> -----	16
2.1	CLIMA ORGANIZACIONAL -----	16
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL -----	19
3	<b>METODOLOGIA</b> -----	22
4	<b>A MOTIVAÇÃO HUMANA</b> -----	22
4.1	O CICLO MOTIVACIONAL-----	23
4.2	TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO-----	24
4.3	CONCLUSÕES PARCIAIS-----	28
5	<b>A LIDERANÇA MILITAR</b> -----	29
5.1	CONCEITOS BÁSICOS-----	29
5.2	FORMAS DE LIDERANÇA-----	31
5.3	COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR-----	32
5.4	TEORIAS DA LIDERANÇA-----	32
5.5	CONCLUSÕES PARCIAIS-----	34
6	<b>O FUNCIONAMENTO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS</b> -----	34
6.1	FATORES IMPEDITIVOS DO BOM RELACIONAMENTO-----	35
6.2	FATORES DE ATRAÇÃO DE UM BOM RELACIONAMENTO -----	36

6.3	COMUNICAÇÃO – CONCEITOS PRINCIPAIS -----	40
6.4	PERCEPÇÃO INTERPESSOAL-----	41
6.5	CONCLUSÕES PARCIAIS-----	42
7	<b>O GERENCIAMENTO DE CONFLITOS -----</b>	<b>42</b>
7.1	NÍVEIS DO CONFLITO -----	42
7.2	CAUSAS DO CONFLITO -----	43
7.3	ESTRATÉGIAS DE ABORDAGENS DE GERENCIAMENTO DE CONFLITOS-----	44
7.4	ESTILOS DE GERENCIAMENTO DE CONFLITOS-----	45
7.5	EFEITOS DO CONFLITO-----	46
7.6	CONCLUSÕES PARCIAIS-----	47
8	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS DE PESQUISA-----</b>	<b>47</b>
9	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES -----</b>	<b>53</b>
	<b>REFERÊNCIAS -----</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Luz (1995, p.7), “o Clima Organizacional pode ser traduzido por tudo aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho”. Nesse sentido, esse conceito ganhou relevância no setor de Gestão de Pessoas, haja vista que vem sendo utilizado para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham.

Ao se obter contato com diversas literaturas sobre História Militar, percebe-se que desde a Antiguidade até os nossos dias, os chefes militares buscaram influenciar seus subordinados conduzindo-os ao cumprimento dos objetivos traçados.

Nesse contexto, renomados autores da área de Recursos Humanos, que serão citados no corpo deste trabalho, revelam que tal preocupação ocorre da mesma maneira no mundo empresarial, aonde as organizações vem buscando aliar interesses individuais e coletivos de seus integrantes aos interesses organizacionais na busca de uma maior produtividade.

No desenvolvimento desses estudos, Dutra (2002) relata que ao redor da década de 50, surgiu o termo Administração de Pessoal, que não tratava apenas de intermediar desavenças, como, também, administrar as pessoas com a legislação trabalhista vigente.

Dutra (2002) também cita que em virtude do aumento desproporcional dos desafios que as organizações necessitavam enfrentar, em 1960, o conceito de Administração de Pessoal sofreu ampliação e as pessoas passaram a ser consideradas recursos fundamentais para o sucesso organizacional, porém ainda visualizando as pessoas como recursos produtivos ou meros agentes passivos, cujas atividades eram planejadas e controladas a partir das necessidades da organização. Foi neste contexto que surgiu, em 1970, o conceito de Administração de Recursos Humanos.

Ademais, Dutra (2002) cita que em 1980, prosseguindo até 1990, o capitalismo dominou de forma triunfal, sob o rótulo de Neo-Liberalismo e, como vencedor de briga particular com o socialismo, a globalização do capital foi conduzindo à globalização da informação e dos padrões culturais e de consumo.

Assim, é sabido que no final da década de 90, os avanços técnico-científicos (informática, cabos de fibra óptica, telecomunicações, química fina, robótica,

biotecnologia e outros) e a difusão de rede de informação reforçaram e facilitaram o processo de globalização.

Neste cenário, que perdura até os dias atuais, as organizações estão trabalhando no conceito de “Administração com Pessoas”, onde elas são tratadas como agentes ativos e pró ativos dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão, habilidades e competências e não apenas de capacidades manuais, físicas ou artesanais, conforme destaca Dutra (2002).

Dentro deste enfoque, os profissionais de Recursos Humanos buscam, para suas organizações, um Clima Organizacional favorável ao trabalho, considerando que as pessoas são diferentes entre si e dotadas de personalidade própria, que são elementos vivos e impulsionadores da organização e que são os únicos capazes de conduzi-las à excelência e ao sucesso.

Retornando ao campo das armas, para o Exército Brasileiro, o Clima Organizacional favorável ao rendimento das atividades de seu pessoal não deixa de ser importante, na medida em que o chefe militar observa a necessidade de conduzir seus homens para o cumprimento de suas missões. Ao longo de toda a história do Exército Brasileiro, durante sua formação e evolução, observa-se que o capital humano foi fundamental para que a instituição alcançasse a excelência, o que contribuiu para os altos índices atuais de aprovação do Exército perante a sociedade brasileira.

Nesse sentido, atualmente, cabe ao Departamento Geral do Pessoal (DGP) realizar toda a gestão de pessoas no Exército Brasileiro. Colaborando com isso, conforme previsto no REGULAMENTO DA DIRETORIA DE AVALIAÇÃO E PROMOÇÕES (R-49), a Diretoria de Avaliação e Promoções (D A Prom) é o órgão de apoio técnico – normativo, que tem por finalidade desenvolver “atividades referentes à avaliação do desempenho, à valorização do mérito e às promoções do pessoal militar da ativa e dos oficiais temporários”.

Diante disso, constata -se que existe o acompanhamento do desempenho dos militares pela instituição. Por outro lado, durante a avaliação, não se leva em consideração o Clima Organizacional em que o mesmo está inserido.

Por esse motivo, cresce de importância uma correta análise do Clima Organizacional das Unidades Militares para que se entenda a possibilidade de influência desse ambiente de trabalho no desempenho dos militares.

## 1.1 O PROBLEMA

Diante do cenário elencado, verifica-se que desempenho militar e Clima Organizacional estão entrelaçados. Assim, esta pesquisa se deparou com o seguinte problema:

**Como deve ser o Clima Organizacional da Unidade Militar para que seja uma ferramenta que maximize o desempenho profissional?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a constituição do Clima Organizacional da Unidade Militar, destacando os fatores que podem influenciar o desempenho dos militares.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de viabilizar a consecução do objetivo geral deste trabalho, foram formulados alguns objetivos específicos a serem atingidos:

- apresentar os principais conceitos relativos ao Clima Organizacional e conceitos referentes à Cultura Organizacional;
- identificar o funcionamento da motivação humana;
- identificar aspectos de liderança que podem influenciar na motivação dos militares;
- identificar o funcionamento das relações interpessoais e a maneira pela qual os conflitos podem ser gerenciados.
- identificar a opinião dos militares quanto à relevância dos fatores componentes do Clima Organizacional, que foram selecionados por este postulante.

## 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Foi importante realizar a delimitação institucional para a realização do presente estudo. Nesse escopo, entendeu-se que o Ministério da Defesa (MD) é o responsável por todas as políticas das Forças Armadas, contando com a Marinha do Brasil (MB), com o Exército Brasileiro (EB) e com a Força Aérea Brasileira (FAB).

Tomando por base esse conhecimento, o Exército Brasileiro possui missões variadas e complementares na Defesa Nacional. Nesse sentido, cada Unidade Militar trabalha para cumprir suas missões impostas. Dentro de cada Organização Militar, servem militares que se relacionam com superiores, pares e subordinados. Além disso, os militares apresentam resultados de seus trabalhos cotidianamente, sendo observados e avaliados pelos superiores e pares, dentro do contexto do SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO (SGD).

Conforme o Guia do SGD, o militar é avaliado com base em oito competências básicas, comuns a todos, em três competências específicas associadas ao seu posto ou graduação e em outras três relacionadas ao seu cargo. O Avaliador pode ainda, se julgar conveniente, incluir, no processo de avaliação, outras competências específicas do SGD.

Segundo o Guia do SGD, as competências básicas são: CAMARADAGEM, DEDICAÇÃO, DISCIPLINA, INICIATIVA, INTEGRIDADE, RESISTÊNCIA FÍSICA, RESPONSABILIDADE e COMPETÊNCIA TÉCNICO-PROFISSIONAL.

Ainda segundo o mesmo Guia do SGD, as competências específicas são: AUTOAPERFEIÇOAMENTO, OBJETIVIDADE, COMUNICAÇÃO, CONHECIMENTO INSTITUCIONAL, CORAGEM MORAL, CRIATIVIDADE, CULTURA GERAL, DIREÇÃO E CONTROLE, PERSISTÊNCIA, SOCIABILIDADE, DISCRICÃO, ESTABILIDADE EMOCIONAL, FLEXIBILIDADE, PRODUTIVIDADE, LIDERANÇA, ZELO, POSTURA E APRESENTAÇÃO e TATO.

Observando as competências supracitadas, verificou-se que elas podem ser demonstradas ou não, cotidianamente, dentro do Clima Organizacional da Unidade Militar. Assim sendo, o estudo foi limitado para o emprego de uma Unidade Militar do Exército Brasileiro em suas atividades cotidianas em tempo de paz, ou seja, no contexto de “Não Guerra”.

#### 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Esta seção apresenta os principais tópicos que justificam a relevância desse trabalho. Sendo assim, esta pesquisa se apoiou nas seguintes considerações:

Os militares ficam a maior parte de seus dias em seus ambientes de trabalho e, durante a execução de suas atividades, se relacionam com seus superiores, subordinados e pares, por mais tempo do que com sua própria família.

Nesse sentido, o presente estudo justificou-se por promover uma discussão embasada em procedimentos científicos a respeito de um tema atual e de suma importância, para que se conhecesse como deve ser o Clima Organizacional favorável ao trabalho, dentro da realidade das atividades realizadas por uma Unidade do Exército Brasileiro.

Ademais, a pesquisa também justificou-se por seguir a Diretriz Geral do Comandante do Exército 2017-2018, onde o Exmo Sr Gen Eduardo Dias da Costa Villas Bôas cita que “O militar e sua família constituem os bens mais preciosos do Exército”.

Pretendeu-se também, buscar a conscientização dos Comandantes de Unidade sobre a importância de se buscar um Clima Organizacional favorável ao trabalho, de modo a influenciar positivamente o desempenho de seus militares.

Em suma, a proposta desta pesquisa foi considerada relevante para o Exército Brasileiro, haja vista que o presente trabalho amplia o cabedal de conhecimento acerca do assunto. Além disso, foi importante para identificar como é o Clima Organizacional considerado próximo do ideal, para que uma Unidade Militar tenha facilitada a gestão do desempenho, ou seja, entender como deve ser um ambiente de trabalho que permita alto nível de satisfação entre seus integrantes, contribuindo para maximizar o desempenho profissional dos militares, servindo como pressuposto teórico para outros estudos que sigam nesta mesma linha de pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção procurou debater os dois principais conceitos que serviram como subsídios para a consecução da presente pesquisa. Assumiu-se que devia se obter o entendimento de conceitos relacionados ao Clima Organizacional e a relação que o mesmo possuía com a Cultura Organizacional do Exército Brasileiro. Em vista disso, esses assuntos foram debatidos sob múltiplos enfoques com o intuito de evidenciar diferentes percepções e possibilitar a execução da pesquisa propriamente dita. Para isso, esta seção foi estruturada da seguinte forma: 1) Clima Organizacional; e 2) Cultura Organizacional.

### 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Luz (1995, p. 7), o clima organizacional é o ambiente de trabalho. Dessa maneira, o conceito clima organizacional, geralmente tratado como sinônimo de atmosfera de trabalho, meio ambiente, ambiente de trabalho, cultura, atmosfera psicológica, tem-se tornado um conceito cada vez mais importante para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham.

Para Coda (1993), em Administração, Clima Organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

Oliveira (1995, p. 47) afirma que:

O clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e das relações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas.

Diferentes autores destacam que existem diversas técnicas de levantamento desse estado momentâneo do Clima Organizacional. Sua descrição é pautada na menção de decisões, valores, crenças, opiniões, sentimentos, atitudes e/ou comportamentos de seus integrantes.



Luz (1995) participa da opinião de Oliveira (1995) com relação ao estado momentâneo, oscilante do Clima Organizacional, quando enfatiza que “Clima Organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”.

Souza (1983) afirma que, a palavra clima apresenta entendimento comum, ou seja, sinônimo de atmosfera, porém a investigação e análise científica não é tão fácil.

Os diversos autores apresentam diferenças na definição do termo e também na composição dos fatores que compõem o Clima Organizacional. Além disso, não há consenso na identificação das variáveis organizacionais formadoras e mantenedoras do clima.

Gibson (apud SBRAGIA, 1983) diz que os elementos organizacionais interagem produzindo o Clima Organizacional.

De acordo com Maximiano (2004), “O produto dos sentimentos chama-se clima organizacional. Em essência, o clima é uma medida de como as pessoas sentem-se em relação à organização e a seus administradores”.

De acordo com Litwin e Stringer (apud CHIAVENATO 1979, p. 530):

Climas organizacionais podem ser criados pela variação no estilo de liderança empregado. Podem ser criados em um curto espaço de tempo que suas características permanecem estáveis. Uma vez criados estes climas, apresentam significativos e dramáticos efeitos sobre a motivação e correspondentemente sobre o desempenho e satisfação no cargo.

Para apresentar um diagnóstico mais preciso da qualidade do Clima Organizacional, existem divergentes classificações.

Luz (1995) classifica o clima como: bom, prejudicado ou ruim. De acordo com o autor, ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável, e é prejudicado ou ruim, quando algumas variáveis organizacionais e/ou ambientais afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões e rivalidades. Ambas as situações afetam a qualidade do Clima Organizacional.

Já Oliveira (1990) qualifica o Clima Organizacional como: ótimo, bom, regular, ruim e péssimo.

Sbragia (1983) enfatiza que o clima é um conceito abrangente por ser um modo de resumir numerosas percepções em um pequeno número de dimensões.

Segundo Chiavenato (2004), o conceito de motivação está ao nível individual e conduz ao de Clima Organizacional, no nível da organização. Sendo assim, o desempenho poderá ser aumentado criando-se um clima que satisfaça às necessidades dos membros da organização e, ao mesmo tempo, canalize seus comportamentos motivados para o alcance dos objetivos organizacionais.

Em outro contexto, Chiavenato (2004) ressalta que os indivíduos estão em constante ajustamento a uma variedades de situações, no sentido de satisfazer as suas necessidade e manter um equilíbrio emocional. Para ele, todo indivíduo deseja pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização. Chiavenato (2004) ainda destaca que é importante para as pessoas com autoridade hierárquica compreenderem a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 74):

O Clima Organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre seus membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, de interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização.

Segundo Rodrigues (2005), em seu estudo sobre a Inteligência Emocional (IE) do Comandante de Subunidade de Cavalaria a luz da produtividade de seus Esquadrões, a IE, no que tange ao exercício da liderança, apresenta preciosas ferramentas para que o líder militar possa gerir seus recursos humanos.

Nesse contexto, o autor relata que em 1990, dois psicólogos americanos, Dr. Peter Salovey e o Dr. John Mayer, definem que existe um novo tipo de inteligência e a denominam como Inteligência Emocional, fruto da inteligência social, que inclui a habilidade de supervisionar e entender as emoções dos demais a sua volta, usando a informação advinda disso para guiar as ações junto ao grupo.

Sendo assim, baseando-se em estudos de Goleman (2002), Rodrigues (2005) destaca a importância das pessoas estarem sentindo-se bem em seus ambientes de trabalho:

Quando as pessoas sentem-se bem, dão o melhor de si, pois as sensações positivas estimulam a eficiência mental, melhorando as capacidades das pessoas de compreender informações e aplicar as regras de decisão a

julgamentos complexos, além de aumentar a flexibilidade de seu raciocínio. (GOLEMAN, 2002, p.14).

Para Payne e Mansfiel (1983), o clima organizacional é a ligação entre o nível individual e o nível organizacional, que compatibiliza e une expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais da Organização.

Segundo Souza (1978), Clima Organizacional é um fenômeno que interage com elementos da Cultura Organizacional, é uma consequência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois.

Dessa forma, verifica-se que os valores e as diretrizes formais da Organização, citados por Payne e Mansfiel (1983), são constituintes da Cultura Organizacional. Além disso, conforme debatido por Souza (1978), a interação entre Clima Organizacional e Cultura Organizacional é evidente. Assim sendo, aspectos da Cultura Organizacional serão explorados na próxima seção desse referencial teórico.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Aguiar (2005), Cultura Organizacional “constitui um conjunto de representações mentais, formando um sistema coerente de significações” que une os membros em torno dos mesmos objetivos e modos de agir. A autora cita também que a Cultura da Organização molda comportamentos, reforça crenças comuns e estimula indivíduos a alcançarem os objetivos organizacionais. Nesse sentido, percebe-se que essa situação não é diferente no Exército Brasileiro, haja vista que a instituição militar tem um conjunto próprio de valores, ética e comportamentos que estão incorporados nos militares, o que particulariza interesses individuais e organizacionais.

A psicóloga organizacional Fátima Vielmo (2000) ensina que a perspectiva cultural aponta uma singularidade própria em cada organização - empresa ou instituição pública - que as distingue das demais. A organização é percebida como uma unidade social e estudada analogamente ao que a antropologia faz ao analisar um povo, tribo ou qualquer agrupamento social. Assim, cada organização, apesar

das semelhanças, possui um sistema de valores e hábitos próprios que tornam exclusivos alguns de seus comportamentos administrativos.

Para Robbins (2002), Cultura Organizacional “se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização, e que a difere de uma para a outra. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza”.

Conforme verifica-se nas citações anteriores, é correto afirmar que cultura organizacional é o conjunto de normas, valores, crenças, atitudes, conhecimentos, costumes, aptidões, símbolos e ritos que regem a vida dentro das organizações. Assim, a cultura organizacional influencia a forma de pensar, agir e sentir dos indivíduos e dos grupos. Por isso, é importante entender como se apresenta a Cultura Organizacional do Exército Brasileiro para compreender de que maneira essa cultura age no Clima Organizacional e, por consequência, poderá interferir no desempenho dos militares.

Nesse contexto, para entender melhor esse conjunto de aspectos pertencentes a Cultura Organizacional do Exército Brasileiro, cresce de importância o entendimento da missão, visão de futuro e a síntese dos deveres, valores e da Ética do Exército, disponível no site <http://www.eb.mil.br/missao-e-visao-de-futuro>, com acesso em 12 de março de 2018:

**Missão e Visão de Futuro**

- Contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social.
- Para isso, preparar a Força Terrestre, mantendo-a em permanente estado de prontidão.

**Visão de Futuro do Exército**

Até 2022, o processo de transformação do Exército chegará a uma nova doutrina – com o emprego de produtos de defesa tecnologicamente avançados, profissionais altamente capacitados e motivados – para que o exército enfrente, com os meios adequados, os desafios do século XXI, respaldando as decisões soberanas do Brasil no cenário internacional.

**Síntese dos Deveres, Valores e da Ética do Exército**

Patriotismo – amar à Pátria – História, Símbolos, Tradições e Nação – sublimando a determinação de defender seus interesses vitais com o sacrifício da própria vida.

Dever – cumprir a legislação e a regulamentação a que estiver submetido, com autoridade, determinação, dignidade e dedicação, assumindo a responsabilidade pelas decisões que tomar.

Lealdade – cultuar a verdade, sinceridade e sadia camaradagem, mantendo-se fiel aos compromissos assumidos.

Probidade – pautar a vida, como soldado e cidadão, pela honradez, honestidade e pelo senso de justiça.

Coragem – ter a capacidade de decidir e a iniciativa de implementar a decisão, mesmo com o risco de vida ou de interesses pessoais, no intuito de cumprir o dever, assumindo a responsabilidade por sua atitude.

Faz-se necessário destacar que os valores, deveres e direitos dos militares constam da Lei Nr 6.880, de 09 de Dezembro de 1980, mais conhecida como Estatuto dos Militares. Ademais, os militares do Exército possuem seus comportamentos bem delineados pelos Regulamentos próprios, com destaque para o R-1 (Regulamento Interno e dos Serviços Gerais), R-2 (Regulamento de Continências), R-3 (Regulamento de Administração do Exército) e R-4 (Regulamento Disciplinar do Exército), além de outros regulamentos, normas, diretrizes, instruções gerais, instruções reguladoras, portarias da instituição e etc.

No nível Unidade Militar, todos os militares seguem as legislações supracitadas e obedecem, de um modo mais próximo, as diretrizes de seus comandantes de Organizações Militares, que envolvem todas as experiências adquiridas durante a carreira, bem como as particularidades da natureza da Organização Militar e, também, as individualidades de cada região geográfica desse Brasil de dimensões continentais.

Assim sendo, verifica-se que a Cultura Organizacional de uma Unidade Militar engloba diversos aspectos que se relacionam com o Clima Organizacional da instituição.

Por outro lado, no nível Unidade Militar, as diretrizes de Comando, a liderança dos comandantes em todos os níveis, a capacidade que os chefes imediatos possuem para gerenciar um conflito e as relações entre os militares serão partes constituintes do Clima Organizacional. Nesse sentido, infere-se que o desempenho dos militares poderá variar na medida em que esses fatores supracitados forem desenvolvidos em maiores ou menores qualidades. Dessa maneira, esse trabalho discutiu, justamente, os assuntos que podem proporcionar a variação do Clima Organizacional, tais como motivação humana, liderança, relações interpessoais e gerenciamento de conflitos, para que sirvam de subsídios aos comandantes em todos os níveis e seja promovida uma melhor gestão do desempenho.

Assim sendo, na seção de metodologia, apresentou-se o planejamento deste postulante para que fossem atingidos os objetivos supracitados.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa foi de caráter qualitativo, já que foi priorizada análises de documentos da instituição, a fim de entender o problema de maneira mais profunda.

De acordo com a taxionomia de Vergara (2009), essa pesquisa foi descritiva, explicativa, bibliográfica, documental.

Descritiva porque pretendeu descrever as características do Clima Organizacional de uma Unidade Militar.

Explicativa porque visou esclarecer os aspectos integrantes desse Clima Organizacional, relacionando com a Cultura Organizacional do Exército, de modo a entender como pode influenciar e maximizar o desempenho dos militares, servindo como ferramenta de gestão.

Bibliográfica porque está fundamentada na investigação de assuntos de desenvolvimento de Gestão de Pessoas, disponíveis em livros, manuais e artigos de acesso livre ao público em geral.

Documental porque se utilizou de legislações do Exército Brasileiro não disponíveis para consultas públicas.

A coleta de material foi realizada por meio de consultas aos bancos de dados do portal das Bibliotecas Integradas do Exército, do banco de dados da Plataforma Lattes, do Portal da CAPES, do sistema integrado de bibliotecas PERGAMUM, das bibliotecas virtuais SciELO, do Google Acadêmico, da biblioteca física da ECEME, além da Rede Mundial de Computadores. Durante todo o processo investigativo e de coleta de informações junto às fontes, os dados obtidos sofreram constante análise de modo a potencializar o teor das observações realizadas.

### **4 A MOTIVAÇÃO HUMANA**

Para Oliveira (2005), de um modo geral, o significado de motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de alguma maneira, que dá origem a um comportamento específico.

O referido impulso pode ser gerado por estímulos externos, provenientes do ambiente, ou por estímulos internos, resultantes de um processo mental do indivíduo (Chiavenato, 1998, p 76).

Este capítulo apresenta algumas teorias sobre motivação, ora provocadas por estímulos externos, ora por internos.

#### 4.1 CICLO MOTIVACIONAL

Oliveira (2005) diz que a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo, que representa aquilo que as pessoas sabem de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. Assim, todos os atos do indivíduo são guiados pelo conhecimento, pelo que pensa, acredita e vê. Para o referido autor, as pessoas são completamente diferentes entre si. As necessidades que motivam o comportamento humano produzem padrões que variam de indivíduo para indivíduo. Além disso, necessidades, valores e capacidades variam no homem, em virtude da época que está vivendo.

Apesar dessas diferenças, Oliveira (2005) cita que o processo que dinamiza o comportamento humano é mais ou menos semelhante para todas as pessoas e para melhor explicá-lo, pode-se lançar mão do Ciclo Motivacional, isto é, o processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento, levando-o a algum estado de resolução.

Para Chiavenato (2004) o Ciclo Motivacional começa com o surgimento de uma necessidade que provoca um comportamento. Toda vez que isto ocorre, ocorre um rompimento do equilíbrio do organismo, causando tensão, insatisfação, desconforto ou desequilíbrio. Essa situação leva o indivíduo a um comportamento ou uma ação que visa descarregar o que está incomodando. Se tal ação for eficaz, o indivíduo encontrará satisfação e então o organismo volta ao equilíbrio interno.

Dessa maneira, analisando o conhecimento dos autores referenciados, verifica-se que a motivação é cíclica, o comportamento é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação das necessidades, à medida que vão aparecendo. Sendo assim, o indivíduo age para se livrar da tensão e retornar ao equilíbrio interno.

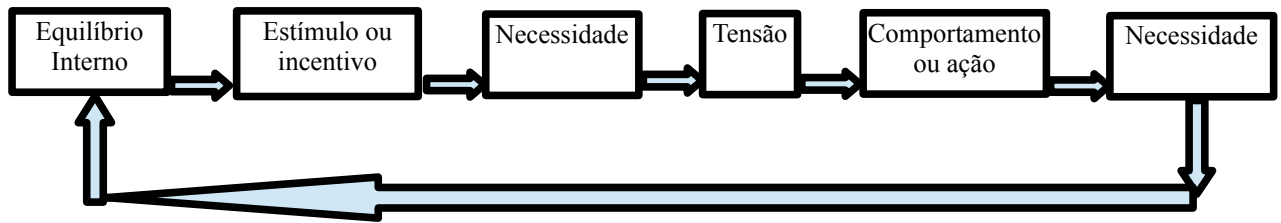


Figura 1 – Etapas do Ciclo Motivacional envolvendo a satisfação da necessidade

Fonte: Chiavenato (2004, p.65)

## 4.2 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Segundo Chiavenato (2004), as teorias sobre motivação mais conhecidas estão relacionadas às necessidades humanas, por isso a explicação do ciclo motivacional anteriormente.

Os militares também possuem problemas e anseios que devem ser entendidos e verificados pelos Comandantes em todos os níveis, tudo com a finalidade de auxiliar ou criar condições para que estes possam resolvê-los.

Neste contexto, são apresentadas algumas das principais teorias sobre motivação.

### 4.2.1 Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow

As chamadas teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano estão no próprio indivíduo, sua motivação para agir deriva de forças que existam dentro dele (CHIAVENATO 2004, p.67).

Chiavenato (2004) diz que, segundo Maslow, as necessidades estão arranjadas em uma pirâmide de importância e influenciam o comportamento humano. Na base da pirâmide estão as mais baixas, chamadas de primárias e no topo estão as mais sofisticadas, chamadas de secundárias.

O referido autor diz que as primárias são as fisiológicas e as de segurança. As fisiológicas, que constituem o nível mais baixo (alimentação, sono, repouso, abrigo, sexual, dentre outras). São também denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica, para garantir a sobrevivência do indivíduo. Sua principal



característica é a premência. Quando algumas destas necessidades não estão satisfeitas, ela domina a direção do comportamento da pessoa.

As de segurança, para Maslow, segundo Chiavenato (2004), constituem o segundo nível das necessidades humanas e levam as pessoas a protegerem-se de qualquer perigo real ou imaginário, assim se caracteriza pela busca da estabilidade e de um mundo previsível. Esta tem grande importância na vida profissional do ser humano, pois caso trabalhe em uma instituição onde as ações são inconstantes e incoerentes, pode provocar a incerteza e insegurança. Surgem quando as fisiológicas já estão satisfeitas.

O referido autor diz ainda que as secundárias são as sociais, de estima e de auto-realização. Para ele, as sociais estão relacionadas à vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas e são caracterizadas pela participação, aceitação, troca de amizade, afeto e amor. Surgem quando as primárias estão satisfeitas. Quando as sociais não estão satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica, hostil e conduz à falta de adaptação social e à solidão.

Chiavenato (2004, p.67) cita que no trabalho, as necessidades sociais podem ser minimizadas ou ativadas com uma administração participativa, que leva o indivíduo a se interar com o grupo.

O referido autor continua subdividindo as necessidades secundárias, citando que as de estima estão relacionadas a como a pessoa se vê e se avalia, envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, status, prestígio, reconhecimento social, reputação e consideração. Estas necessidades satisfeitas conduzem o indivíduo a sentimentos de autoconfiança, capacidade, força e utilidade, porém sua frustração pode levar o indivíduo à inferioridade, fraqueza, desamparo, desânimo e/ou atividade compensatória.

Chiavenato (2004, p.67) cita que no trabalho, as de estima também podem ser ativadas com uma administração participativa, onde o indivíduo se torna útil com sua participação nas decisões.

E, por último, para Maslow, segundo Chiavenato (2004), as de auto-realização são as mais elevadas e levam as pessoas a tentar realizar seu próprio potencial, se desenvolvendo continuamente como criatura humana ao longo da vida. Para ele, estão relacionadas a autocontrole, competência, independência e plena

realização daquilo que a pessoa tem de potencial e utilização correta de seus talentos.

Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas por fatores externos, para o referido autor, as de auto-realização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente às pessoas por si próprias. A privação de uma necessidade mais baixa faz com que o indivíduo desvie suas energias para realização de sua satisfação.

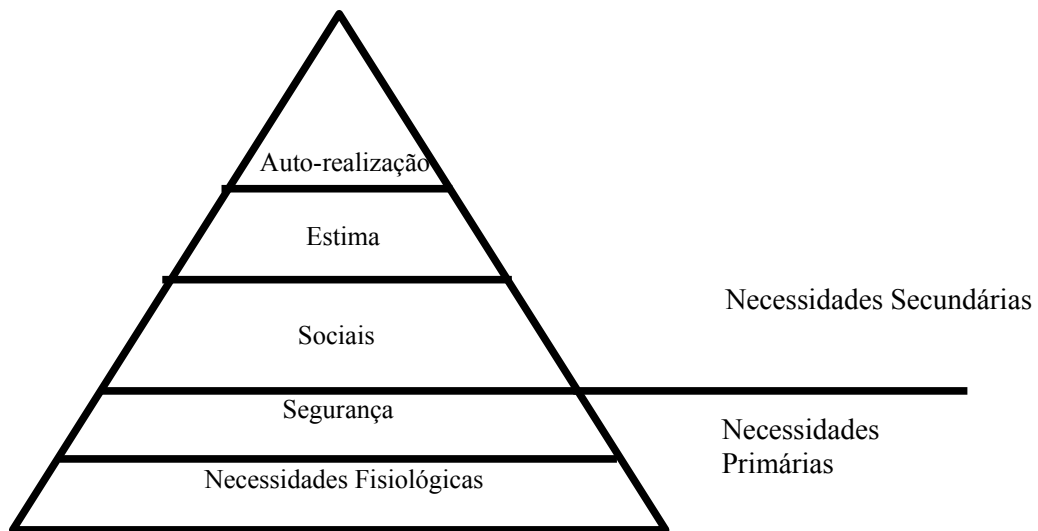


Figura 2 – Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow

Fonte: Chiavenato (2004, p.67)

#### 4.2.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Chiavenato (2004) cita que Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

Chiavenato (2004) diz que para Herzberg, a motivação depende de dois fatores: fatores higiênicos e motivacionais. Os higiênicos, que se referem às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, são as condições físicas e ambientais do trabalho, salário, benefícios, supervisão recebida, relação com os superiores, competência técnica do supervisor, relação com o grupo, segurança, oportunidades etc. Para o referido autor, estes são fatores utilizados normalmente para se conseguir motivação em algumas organizações, porém são limitados na

capacidade de influenciar o comportamento dos subordinados, pois são de caráter preventivo, devendo evitar fontes de insatisfação ou de ameaças de desequilíbrio do ambiente de trabalho.

Desse modo, Chiavenato (2004, p.69) cita que quando os fatores higiênicos são ótimos, evitam a insatisfação, porém se não são atendidos provocam a insatisfação, por isso são chamados de insatisfacientes.

Para o referido autor, os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, as tarefas e ao conteúdo da função que desempenha. Produzem efeito mais duradouro de satisfação que os higiênicos e geram aumento de produtividade. Para ele, os motivacionais envolvem sentimento de realização e crescimento, manifestado pelo exercício de tarefas e atividades que ofereçam desafio e significado para a organização e se caracterizam por delegação de responsabilidade, liberdades de decisão e de como executar o trabalho, uso das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos e enriquecimento do cargo. Herzberg, segundo Chiavenato (2004), cita que quando os fatores motivacionais são ótimos elevam a satisfação, por isso são chamados de satisfacientes.

#### **4.2.3 Modelo contingencial de motivação de Vroom**

Segundo Chiavenato (2004), Vroom em seus estudos, cita que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação em que estejam colocadas, por isso, Vroom desenvolveu uma teoria que se restringe à motivação para produzir e estão baseadas em três fatores:

- Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos (dinheiro, segurança, aceitação social, reconhecimento e etc);
- A relação, que o indivíduo percebe entre a produtividade e alcance dos seus objetivos individuais (o indivíduo que deseja aumento ou reconhecimento no trabalho poderá ter uma motivação maior para produzir mais e alcançar estes objetivos); e
- A capacidade de influenciar seu próprio nível de produtividade (o indivíduo percebe a quantidade de esforço necessária para atingir seu objetivo e passa a não desperdiçar esforço desnecessário).

Para Vroom, segundo Chiavenato (2004), o indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de comportamento e quando procura objetivos

intermediários (aumento da produção), está buscando meios para alcançar resultados finais (salário ou benefícios).

#### 4.2.4 Teoria da expectativa de Lawler III

Segundo Chiavenato (2004), Lawler III encontrou fortes evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho e outros tipos de comportamento, como o companheirismo e dedicação à organização. O referido autor cita que as pessoas desejam dinheiro porque lhes permitem a satisfação de suas necessidades fisiológicas, de segurança e também garantem condições para satisfação social, auto-estima e auto-realização. O dinheiro é um meio e não um fim. Para ele, se as pessoas percebem que o seu desempenho é, ao mesmo tempo, uma maneira de se obter mais dinheiro, certamente desempenharão melhor sua função.

#### 4.3 CONCLUSÕES PARCIAIS

Na prática, todas as teorias expostas, apontam “uma maneira melhor” de motivar as pessoas dentro de cada organização ou em face de uma situação, seja por meio de reconhecimento de suas necessidades humanas, através da aplicação dos fatores motivacionais, enriquecimento da função, ou até mesmo através do dinheiro.

Os Comandantes, em todos os níveis, certamente não poderão motivar seus militares pelo dinheiro, o que se aplica somente no mundo empresarial. Por outro lado, com relação às outras maneiras de motivar, devem ser capazes de aprofundar o conhecimento de seus subordinados para que possam realizar correta leitura das diferentes aspirações individuais e coletivas.

Os Comandantes devem buscar, por meio da execução da liderança, levantar os perfis de seus subordinados e para isso precisam atuar em todos eles. Para isso, os militares em função de comando devem estar sempre presentes nas atividades, para que cada vez mais possam ampliar esse conhecimento dos subordinados.

Desse modo, ao levantar e atender a motivação de seus subordinados, os comandantes estarão contribuindo para a melhoria do Clima Organizacional e poderão, certamente, melhorar o desempenho de seus subordinados.

## 5 A LIDERANÇA MILITAR

A liderança é discutida desde os primórdios da humanidade. Sun Tzu, há cerca de dois mil e quinhentos anos, já dizia que para que a glória e o sucesso acompanhem nossas armas, o comando, ou seja, a liderança é um dos fatores que não se pode perder de vista (SUN TZU, Século IV a.C.).

Conforme o Manual C 20-10 (Liderança Militar), a História Militar demonstra que a liderança sempre foi o alicerce das tropas em combates e em outras situações de normalidade, durante a execução de atividades ligadas à missão constitucional do EB. Além disso, o manual também destaca que as atividades de Liderança Militar estão inseridas no quadro de hierarquia e disciplina.

Esta seção apresenta algumas considerações sobre Liderança Militar, previstas e ensinadas, no âmbito do EB, para que se compreenda a influência que pode provocar no Clima Organizacional.

### 5.1 CONCEITOS BÁSICOS

A definição de liderança pode ser encontrada em diversas fontes. No dicionário da Língua Portuguesa (LAROUSSE, 2001) refere-se à função e ação do líder, ao comando.

Segundo o Manual C 20-10, A liderança militar é um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, pois cria vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o alcance dos objetivos da Organização Militar em uma dada situação.

Além disso, o Manual C 20-10 também cita que a liderança militar deverá se apoiar em três pilares: proficiência profissional; senso moral e traços de personalidade característicos de um líder; e atitudes adequadas. Assim, o referido manual destaca que: “o líder deve **saber**, **ser** e **fazer**, além de interagir com o grupo e com a situação. São os fatores que criam e sustentam a credibilidade do líder militar:”



Figura 3 – Pilares da Liderança Militar

Fonte: Manual C 20-10 (2011, p. 3-3)

O Manual C 20-10 também cita os valores considerados mais importantes para o líder militar e que são estabelecidos pela Ética Militar. Além disso, esses valores também estão relacionados no Estatuto dos Militares. Dessa maneira, observa-se a ligação das atividades de Liderança Militar com a Cultura Organizacional do Exército Brasileiro, já abordada em capítulo anterior deste trabalho.

Ainda segundo o manual, os valores se dividem em Valores Básicos e Valores Militares, a saber:

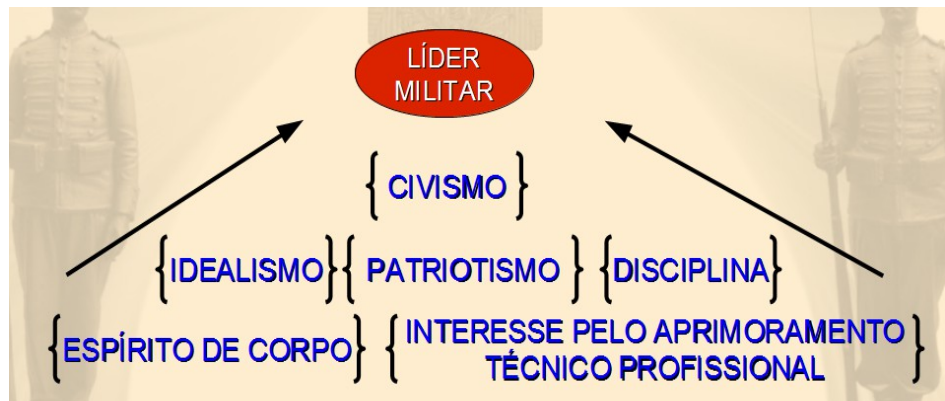
- Valores Básicos:



Figura 4 – Valores Básicos

Fonte: Palestra Liderança Militar - Cel Cavaliere (ECEME, 2018)

- Valores Militares:



Fonte: Palestra Liderança Militar - Cel Cavaliere (ECEME, 2018)

## 5.2 FORMAS DE LIDERANÇA

De acordo com o manual C 20-10, cita que a liderança é exercida de duas maneiras: a liderança direta e a liderança indireta.

- Liderança Direta: “ocorre em situações nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega.” (C 20-10, p. 2-6)

- Liderança Indireta: “o líder exerce a sua influência atuando por intermédio de outros líderes a ele subordinados.” (C 20-10, p. 2-6)

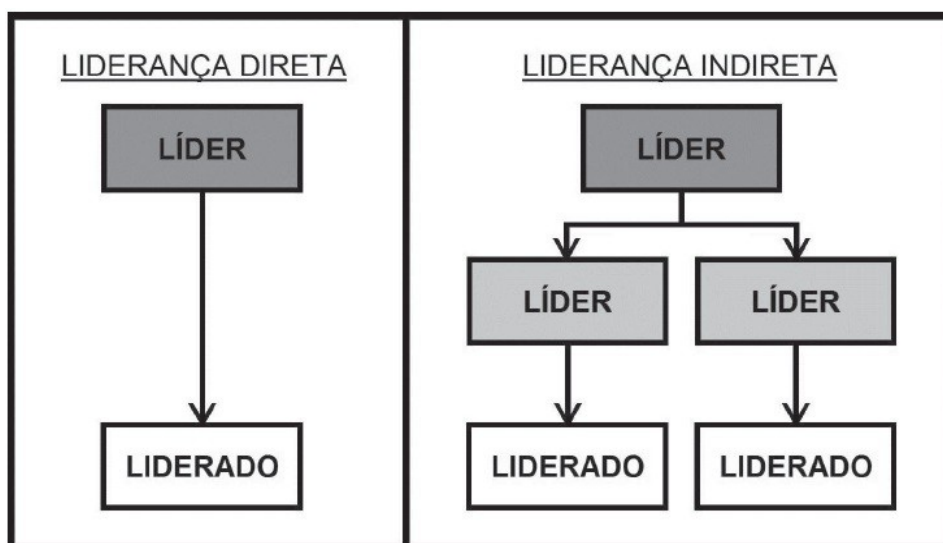


Figura 6 – Formas de Liderança

Fonte: Manual C 20-10 (2011, p. 2-6)

### 5.3 COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR

Conforme o Manual C 20-10, a “Competência está relacionada com a transformação dos recursos cognitivos, psicomotores e afetivos em comportamentos que geram resultados práticos.”

Nesse sentido, o referido manual divide as competências em: 1) Cognitivas e Psicomotoras e; 2) Competências afetivas, que podem ser pessoais e interpessoais.

De acordo com o C 20-10, as competências cognitivas e psicomotoras são conhecimentos e habilidades inerentes a profissão militar. Por outro lado, as competências afetivas estão ligadas ao domínio afetivo, podendo ser pessoais (características individuais) e interpessoais (características que devem ser externadas na interação com outras pessoas).

A figura abaixo centraliza todas as competências previstas no manual supracitado:

Cognitivas e Psicomotoras	Competências Afetivas		
	Pessoais		Interpessoais
	Competências diretamente relacionadas aos valores	Competências relacionadas às habilidades individuais	Competências relacionadas às habilidades de relacionamento
Proficiência Técnica e Tática	Coerência	Adaptabilidade	Comunicabilidade
Aptidão Física	Coragem	Autoconfiança	Camaradagem
		Criatividade	Cooperação
	Dedicação	Decisão	Direção
		Dinamismo	Empatia
Conhecimento sobre o ser humano: - Autoconhecimento - Conhecimento e compreensão da natureza humana - Conhecimento dos subordinados	Imparcialidade	Equilíbrio Emocional	Persuasão
		Flexibilidade	
		Iniciativa	
	Responsabilidade	Objetividade	Tato
		Organização	
		Persistência	
		Resistência	

Figura 7 – Competências do Líder Militar

Fonte: Autor – retirado das Competências do Manual C 20-10 (2011, p. 5-1)

### 5.4 TEORIAS DA LIDERANÇA

Conforme o Manual C 20-10, as Teorias de Liderança resultam em quatro correntes de pensamento: “a corrente centrada na figura do líder; a corrente centrada nos seguidores; a corrente centrada na situação; e a corrente integradora.”



A Corrente Centrada no Líder a liderança “é qualidade intrínseca do líder, praticamente desprezando as influências do meio” (C 20-10, p. 2-3).

Ainda conforme o referido manual, algumas Teorias de Liderança podem ser elencadas como seguidoras dessa corrente:

**Teoria Inatista (propriamente dita):** defende que o líder é um indivíduo predestinado ou abençoado pela “Providência Divina” ou pelo destino para exercer a liderança de grupos e povos.

- **Teoria do Grande Homem:** é uma teoria muito influenciada por uma visão messiânica e carismática da liderança. O líder é visto como um herói que surge em um dado momento para definir ou transformar o curso dos acontecimentos.

- **Teoria de Traços:** nessa visão, defende-se que a posse de certos traços de caráter e de personalidade permite àqueles que os possuam o acesso ao poder ou ainda determina a disposição do indivíduo para esse mister.

- **Teoria dos Tipos ou Estilos de Liderança:** descreve o fato de que diferentes estilos de liderança (autocrático, participativo elaissez-faire) suscitam diferentes comportamentos dos subordinados e propõe, como mais importante, o estilo participativo.

A corrente centrada nos seguidores, conforme o Manual C 20-10, “nega que o destaque do líder se deva às suas qualidades superiores, e atesta que ele é produto do grupo”. Destaca-se, nesta corrente, a Teoria de Atribuição de Liderança, segundo a qual “a liderança é atribuída pelo grupo àquele que demonstrar maior capacidade de solucionar eficazmente os problemas enfrentados por todos.” (C 20-10, p. 2-4).

Nessa mesma corrente, também destaca-se a Teoria Sócio-Histórica, que “propõe o processo grupal como um processo histórico de formação de vínculos e de mentalidades, no qual os indivíduos mais experientes orientam os menos experientes nas lides próprias do grupo ou da instituição” (C 20-10, p. 2-4).

No que diz respeito à corrente centrada na situação, o manual supracitado cita que ocorreu uma relativização da situação do líder: “A liderança passou a ser dependente da situação, o que levou à conclusão de que não basta ser um líder ou fazer algo para se tornar um líder, independentemente do lugar ou do tempo” (C 20-10, p. 2-4).

No que tange à corrente integradora, o C 20-10 admite aspectos das correntes anteriores, considerando fatores ligados à situação e componentes de caráter pessoal do líder e dos liderados. Além disso, essa corrente cita que a liderança surge por intermédio do tipo e da qualidade das relações funcionais que se estabelecem dentro do grupo. Ademais, salienta que o prestígio do líder é

consequência de sua participação ativa nos trabalhos ou nas postulações de determinado grupo social, aliada à demonstração de sua capacidade profissional e de suas características pessoais.

O C 20-10 cita que, nessa corrente integradora, estão previstas diferentes Teorias de Liderança. Entretanto, destaca-se a Teoria do Campo Social que defende a liderança como “fruto da interação de quatro fatores – situação, líder, liderados e interação – e responde, de modo mais efetivo, ao pensamento militar brasileiro.” (C 20-10, p. 2-5).

## 5.5 CONCLUSÕES PARCIAIS

Sendo a liderança militar fator crucial na condução de homens ao cumprimento do dever, o Comandante de uma Unidade Militar deverá saber como utilizar tal atributo nas diversas ocasiões em que for necessário. Nesse sentido, existem diversos conceitos e características de liderança, como foi apresentado neste trabalho, que devem ser estudados e explorados pelo líder, com a finalidade de facilitar a condução do recurso humano à execução de alguma tarefa. Para isso, o Comandante de uma Unidade Militar deverá saber discernir quando, como e quais atributos, competências e formas de liderança, poderão ser utilizados em determinada situação, que poderá surgir no seu cotidiano. Assim sendo, o Comandante aumenta suas possibilidades em manter seu Clima Organizacional favorável, de modo a ser importante ferramenta na gestão de desempenho de seus militares.

## 6. O FUNCIONAMENTO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Segundo Mailhiot (1985, p.66) “a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

Segundo Cardozo (2014), o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho é complexo, pois relaciona o autoconhecimento, empatia, autoestima, cordialidade, ética e principalmente a comunicação.

“A vida no trabalho é composta de um cenário no qual atitudes, emoções e sentimentos de enorme diversidade são manifestados, reproduzindo a forma particular de cada indivíduo de lidar com a realidade” (CARVALHO, 2009, p.75)

No Exército Brasileiro, os integrantes das Organizações Militares são oriundos de diferentes partes do Brasil, com diferentes culturas e com diferentes níveis de escolaridade. Os relacionamentos entre os militares, certamente, são influenciados por estes motivos. Neste contexto, os trabalhos de uma Organização Militar podem ser prejudicados quando as pessoas não respondem em sua mais pura essência: o relacionamento interpessoal.

Este capítulo apresenta os conceitos, os fatores que impedem e os que atraem um bom relacionamento entre as pessoas de um mesmo ambiente de trabalho. Além disso, conceitos relativos à comunicação, feedback e percepção interpessoal são abordados como fatores que influenciam as relações interpessoais.

## 6.1 FATORES IMPEDITIVOS DO BOM RELACIONAMENTO

Oliveira (2005) apresenta os fatores impeditivos do relacionamento: fofoca, inveja, crítica, falta de espírito de equipe, falsidade, desrespeito, egoísmo, indisciplina, pessimismo, intolerância, desequilíbrio emocional e desmotivação. Essa visão apresentada pelo autor é totalmente empresarial.

No campo militar, alguns dos fatores impeditivos do relacionamento citados por Oliveira (2005) estão previstos no Regulamento Disciplinar do Exército (RDE) e são passíveis de serem tratados como transgressões disciplinares. Por exemplo, no ambiente militar, não se admite fofoca (boato), desrespeito ou qualquer outro ato de indisciplina. Entretanto, por diversas vezes, a ocorrência de problemas entre pares não é levada ao campo disciplinar, o que dificulta a extinção desses fatores.

De acordo com Brondani (2010), existem aspectos que influenciam negativamente as relações interpessoais. O autor cita que, por exemplo, os conflitos provocam sofrimentos, mágoas, ressentimentos e desconfiança. Além disso, segundo sua pesquisa de opinião, em seu trabalho intitulado “Relacionamento Interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na Qualidade de Vida no Trabalho”, o excesso de serviço e o cumprimento de prazos exíguos

provocam grande estresse e dificultam o relacionamento entre líderes e comandados.

Oliveira (2005) destaca que os fatores impeditivos de um bom relacionamento interpessoal podem ser extintos das Organizações, caso ocorra uma boa influência da liderança dos chefes em todos os níveis, agindo no desenvolvimento da união do grupo.

Dessa forma, observa-se que diferentes autores concordam que se o relacionamento interpessoal está ruim, significa que os fatores impeditivos estão presentes, provocando a degradação do Clima Organizacional, o que dificulta o trabalho das pessoas e o diálogo entre elas, além de destruir a cooperação e o trabalho de equipe.

## 6.2 FATORES DE ATRAÇÃO DE UM BOM RELACIONAMENTO

Oliveira (2005) cita que os fatores de atração são apontados como “antídotos” para os fatores impeditivos do relacionamento. São fatores utilizados para cultivar o bom relacionamento entre os membros de um mesmo grupo de trabalho. O referido autor também cita que estes fatores são: cooperação, visão periférica ao tomar decisões, motivação, otimismo, coragem, confiança e diálogo.

Conforme Brondani (2010), os fatores que mais influenciam no relacionamento interpessoal são o respeito, a amizade, a cordialidade nas relações, a cooperação e o entrosamento dentro e fora da organização. Segundo o autor, as pessoas levam para o trabalho valores, crenças e expectativas inerentes ao seu “eu”, suas emoções e sentimentos que interferem no relacionamento interpessoal.

Schimer (2007) destaca em seu livro intitulado “Das Virtudes Militares”, as virtudes que devem ser inerentes a todos os militares e cada vez mais desenvolvidas, são elas: Caráter, Ideal, Espírito Militar, Disciplina, Lealdade, Obediência, Decisão, Respeito, Subordinação, Confiança, Coragem, Iniciativa, Vontade, Honra Militar, Tenacidade, Abnegação, Dever Militar, Espírito de Corpo, Senso de Justiça, Camaradagem, Resignação, Amor ao trabalho, Probidade, Postura Militar, Assiduidade e pontualidade, Franqueza, Bom humor, Criatividade, Auto-estima e Fé.

Os fatores de atração citados por Oliveira (2005) são buscados no mundo

empresarial. Trazendo para o campo militar, as Virtudes Militares listadas por Schimer (2007), quando bem desenvolvidas, funcionarão como fatores de atração para manter boas relações interpessoais na Unidade Militar, pois como o próprio nome diz, são virtudes e certamente trarão aspectos positivos ao relacionamento interpessoal.

### 6.3 COMUNICAÇÃO – CONCEITOS PRINCIPAIS

Para Chiavenato (2004), “comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra pessoa”.

Para Oliveira (2005), “comunicação é o ato de entender alguém e fazer-se entendido; transferir e compreender um significado; tornar comum, comungar, repartir, participar”.

Para Chiavenato (2004), o processo de comunicação começa com uma fonte de comunicação (emissor) que possui uma mensagem a transmitir. A mensagem é convertida em uma forma simbólica (codificação), com base em um repertório e passado através de um canal para o receptor, que a decodifica. O autor cita que a comunicação constitui um processo composto de cinco elementos:

- a) Emissor ou fonte: é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem para alguém, isto é, para o destino. É a fonte de comunicação.
- b) Transmissor ou codificador: é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que codifica a mensagem emitida pela fonte para torná-la adequada e disponível ao canal.
- c) Canal: é a parte do sistema que separa a fonte do destino, que podem estar fisicamente próximos ou distantes.
- d) Receptor ou decodificador: é o equipamento situado entre o canal, isto é, que decodifica a mensagem para torná-la compreensível ao destino.
- e) Destino: é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada. É o destinatário da comunicação.

O processo da comunicação é um processo aberto e é comum ocorrer certa quantidade de ruído. Chiavenato (2004) apresenta o conceito de ruído como sendo “uma perturbação indesejável que tende a deturpar, distorcer ou alterar, de maneira imprevisível, a mensagem transmitida”. A figura abaixo sintetiza o processo de comunicação:

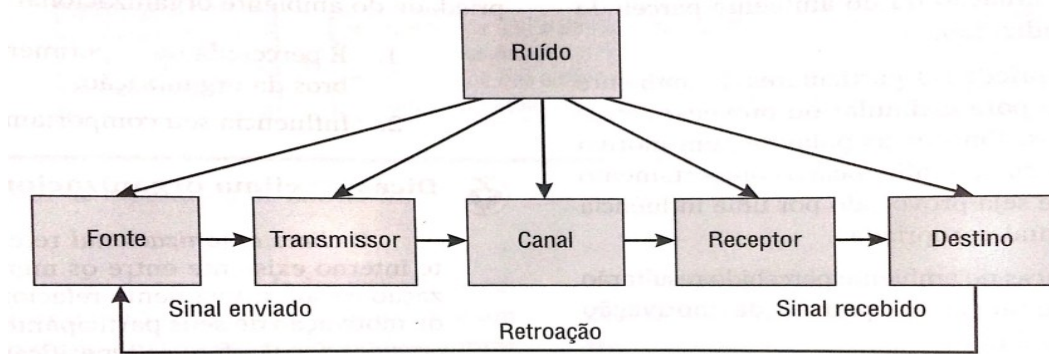


Figura 8 – Processo da Comunicação

Fonte: Chiavenato (2004, p 76 )

O chamado *feedback* é outro conceito, relacionado com a comunicação, considerado importante para o relacionamento interpessoal entre líderes e liderados.

Para Oliveira (2005, p.45), o *feedback* é um processo de ajuda para mudança de comportamento; é comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer-lhes informações sobre o modo pelo qual a atuação está sendo percebida por outras pessoas. Nesse sentido, o referido autor destaca que o *feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e, assim, alcançar seus objetivos. O autor também cita que, em busca do êxito na comunicação do feedback, faz-se necessário restabelecer uma relação de confiança e segurança, entre líderes e liderados.

Para Oliveira (2005, p.45), o feedback deve possuir aplicabilidade, neutralidade, especificidade, oportunidade, comunicação direta e objetividade:

- a) Aplicabilidade: Dirigida para comportamentos que de fato possam se modificar, mediante reconhecimento do ponto falho e esforço individual no sentido de corrigir o desvio.
- b) Neutralidade: Este critério se contrapõe a duas características que geralmente influenciam o feedback: o teor da censura, reprovação ou avaliação negativa personalizada.
- c) Especificidade – Opõe-se à noção de feedback generalizado, e reporta-se à realidade fatural. O feedback abstrato não fornece ao receptor as informações necessárias para compreensão e utilização. Portanto, este deve se revestir de dados concretos. Assim, o receptor terá condições de auto-avaliar sua atuação, com conseqüências provavelmente mais positivas.
- d) Oportunidade – Saber quando oferecer feedback é tão importante quanto saber quando fazê-lo. É preciso haver consciência quanto ao melhor momento, julgar quando ele será mais construtivo, se deve ser oferecido isoladamente ou em grupo. Sempre que não haja contra-indicação, o feedback deve ser imediato, ou seja, recente à ocorrência do problema em questão. Por outro lado, comunicador e receptor poderão carecer de

condições psicológicas para manterem um diálogo sereno, em virtudes de problemas pessoais. O critério de oportunidade reside, exatamente, na capacidade do comunicador discernir se tanto ele quanto o receptor têm condições, naquele momento, que possibilitem um efeito positivo para o feedback.

e) Comunicação direta – O feedback deve ser oferecido pessoal e diretamente. É fatal para o relacionamento entre duas pessoas e recepção de feedback dado por terceiros. Além de não observar as informações dadas, o receptor poderá sentir-se magoado por não ter sido merecedor de uma apreciação justa, frente a frente.

f) Objetividade – Para ser benéfico, o feedback precisa assegurar: clareza da mensagem, foco no problema, utilização de exemplos e não ser evasivo. Os insucessos freqüentes na comunicação interpessoal têm indicado, entretanto, que estes requisitos, embora compreendidos e aceitos intelectualmente, não são fáceis de serem seguidos, tanto no processo de dar feedback, quanto no de receber feedback.

No campo militar, observa-se que o SGD permite a realização de *feedback* quanto ao resultado da avaliação feita por um chefe militar. Nesse sentido, segundo o Caderno do Avaliador 2018, o avaliador deverá registrar a entrevista inicial com o subordinado, tendo como finalidade a difusão dos critérios de avaliação e difundir também os objetivos relativos ao desempenho profissional. Além disso, também está prevista a realização de entrevistas de acompanhamentos, com a finalidade de orientar o avaliado sobre seu desempenho. Assim, verifica-se que é dada a oportunidade ao subordinado em receber um *feedback*.

O Caderno do Avaliador do SGD 2018 também prevê um feedback final do desempenho anual, haja vista que, com o acesso online do subordinado à sua avaliação, o subordinado consegue participar do processo, por meio de uma comunicação franca com seu superior.

Por outro lado, recomenda-se que os feedbacks sejam realizados imediatamente à ocorrência de fatos desejáveis ou indesejáveis, sendo a entrevista de acompanhamento do SGD uma oportunidade para apresentação de orientações mais precisas e amplas.

Ainda na análise do SGD, verifica-se, conforme o Caderno do Avaliador do SGD 2018, que o Desempenho Global (DG) retrata a percepção geral que o Avaliador tem do Avaliado. Após avaliar as competências básicas e específicas, o Avaliador pode classificar o Avaliado em três pautas: Superior, Adequado e Oportunidade de Melhoria, cabendo ao Homologador ratificar ou modificar o registro do Avaliador, bem como atribuir ou não o DG Alto Desempenho. Dessa maneira, verifica-se que o avaliador indica uma percepção geral do subordinado. Assim

sendo, cresce de importância o conceito de Percepção Interpessoal, que não está previsto nas legislações do SGD e é apresentado a seguir.

#### 6.4 PERCEPÇÃO INTERPESSOAL

Na tentativa de compreender o que ocorre a nossa volta, o homem se utiliza de conceitos e categorias próprias, para organizar as experiências e interpretar o comportamento dos outros.

Este sistema conceitual, segundo Oliveira (2005), está diretamente relacionado com as motivações e com o exercício da liderança.

Estudiosos como os psicólogos Joseph Luft e Harry Ingham desenvolveram um modelo de auto-avaliação da percepção chamado de Janela de Johari. A palavra Johari, tem origem na composição dos prenomes dos seus criadores: Jo (seph) e Hari (Harry).

Moscovici (1998), cita que o conceito de percepção interpessoal tem um modelo de representação, que permite, revelar o grau de lucidez nas relações interpessoais, relativamente a um dado ego, classificando os elementos que as dominam, num gráfico de duas entradas (janela): busca de feedback versus auto-exposição, subdividindo em quatro áreas:

- Área aberta – são comportamentos conhecidos pelo próprio indivíduo e pelos outros: habilidades, maneira de falar, atitude em geral. Esta parte se abre na medida em que a confiança e a verdade aumentam;

- Área cega – são características facilmente percebidas pelos outros, mas das quais os próprios indivíduos não são cientes;

- Área oculta – são as coisas sobre os indivíduos que eles conhecem, mas escondem dos outros: insegurança, timidez, fobias e etc;

- Área desconhecida – são coisas das quais os indivíduos não conhecem e os outros também não: memórias de infância, traumas, potencialidades latentes e etc. São as motivações inconscientes, áreas inexploradas.

A figura abaixo representa resumidamente o funcionamento da Janela de Johari:



	<b>Conhecido pelo EU</b>	<b>Não Conhecido pelo EU</b>
<b>Conhecido pelos OUTROS</b>	ÁREA ABERTA	ÁREA CEGA
<b>Não conhecido pelos OUTROS</b>	ÁREA OCULTA	ÁREA DESCONHECIDA

Figura 9 – Janela de Johari

Fonte: Moscovici (1998)

Ao analisar a Janela de JOHARI, verifica-se que é temerário que o líder militar , ao realizar seu feedback com seu subordinado, faça observações referente à ÁREA OCULTA (segredos individuais das pessoas que não desejam compartilhar) , para não gerar conflito, que será interiorizado pelo subordinado. Além disso, poderá haver discordância entre superiores e subordinados na ÁREA CEGA, haja vista ser uma percepção externa não conhecida pelo subordinado. Entretanto, o feedback do SGD na ÁREA CEGA é fundamental para a correção de atitudes. Dessa maneira, é importantíssimo que o avaliador militar tenha esse tipo de conhecimento de percepção interpessoal.

## 6.5 CONCLUSÕES PARCIAIS

As Relações Interpessoais fazem parte da mais pura essência do ser humano. Referem-se aos relacionamentos entre indivíduos que surgem com o convívio diário inerente a vida humana. Essas relações estão intimamente ligadas à comunicação entre os indivíduos, a necessidade de feedback e a clareza na percepção interpessoal, necessária ao correto entendimento entre as partes envolvidas num relacionamento. Verifica-se que o SGD se apresenta como uma boa ferramenta de *feedback*, mas depende da capacidade do avaliador se comunicar corretamente com o avaliado.

Os comandantes em todos os níveis devem entender como se processam os relacionamentos entre seus comandados. Devem trabalhar para reduzir os fatores impeditivos do relacionamento e fazer crescer, no seu Clima Organizacional, os fatores de atração.

Para que ordens, informações, idéias, pensamentos, sentimentos e emoções estejam com entendimento correto, a comunicação deve ser trabalhada, reduzindo as barreiras que podem vir a surgir. Além disso, um comandante deve estar muito atento na correta maneira de corrigir um subordinado sabendo apresentá-lo um bom feedback.

Por fim, o Comandante de Unidade deve ser capaz de conhecer a fundo o seu subordinado, para ser capaz de perceber os diferentes traços de personalidade de cada um e tratá-los de maneira conveniente. Assim, conseguirá ter uma boa relação interpessoal dentro de sua Organização Militar e um conseqüente bom Clima Organizacional.

## **7. GERENCIAMENTO DE CONFLITOS**

Para Chiavenato (2004), conflito significa “existência de idéias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se”. O referido autor destaca que situações conflituosas surgem desde os primórdios da humanidade, fazem parte do processo evolutivo dos seres humanos e são fundamentais para que sistemas cresçam e se desenvolvam, sejam eles, sistemas familiares, organizacionais ou políticos.

Nesse contexto, Chiavenato (2004) destaca que conflitos são inevitáveis nas relações de trabalho, mas precisam ser compreendidos e administrados de modo eficaz. O referido autor ressalta que, caso os conflitos não sejam gerenciados corretamente, podem gerar problemas para a organização.

A seguir, serão apresentados os níveis, as causas e as estratégias de abordagens para o correto gerenciamento dos conflitos.

### **7.1 NÍVEIS DO CONFLITO**

Oliveira (2005) cita que existem vários níveis de conflito e a correta identificação desses níveis auxilia a detectar a estratégia apropriada para administrá-los.

Oliveira (2005, p.21) apresenta os seguintes níveis de conflitos:

Latentes – quando o conflito é subjacente, não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, consciência da sua existência. Eventualmente, não precisam ser trabalhados. Podem evoluir, permanecer estáveis ou desaparecer. Quando esmagados, existe a possibilidade de retornarem sob a forma de conflitos manifestos.

Percebido – os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência do conflito, embora não haja, ainda, manifestação aberta. É o caso das preferências do chefe por determinados funcionários – os que são preteridos acabam notando a diferença no tratamento.

Sentidos – Atingem as partes no nível da emoção e de maneira consciente. É o tratamento do “olho por olho, dente por dente”, ou seja, as partes agem numa competição de troca de “delicadezas”.

Manifestos – Aqueles que já atingiram ambas as partes. São percebidos por terceiros e podem interferir na dinâmica da organização. O exemplo para este tipo de conflito é quando há intenção deliberada de prejudicar ou atrapalhar uma das partes, manifestando-se através de atraso das tarefas ou no envio de informações incompletas.

Conflitos sentidos e manifestos podem e devem ser administrados, levando-se sempre em conta as opções de solução ou controle.

## 7.2 CAUSAS DO CONFLITO

Chiavenato (2004, p.377) apresenta três situações antecedentes que são inerentes à vida de qualquer organização e que tendem a gerar conflitos:

- A primeira diz respeito a diferenciação de atividades. À medida que as pessoas se relacionam com diferentes partes do ambiente de trabalho, os grupos começam a desenvolver maneiras específicas de pensar, sentir e agir e passam a possuir sua própria linguagem, objetivos e interesses. Essa diferenciação tende a provocar conflitos.

- A segunda situação antecedente que tende a gerar conflito é o compartilhamento de recursos. Quando os recursos disponíveis são limitados ou escassos e distribuídos proporcionalmente, se uma área da organização pretende aumentar sua parcela de recursos, outra área ou grupo terá que abrir mão de uma parte dos seus e isso pode gerar conflito.

- A terceira situação apresentada pelo referido autor é a interdependência de atividades. Isso fica caracterizado quando um grupo não pode realizar o seu trabalho enquanto o outro grupo não terminar a sua parte do trabalho. Quando esta interdependência é exagerada, isto contribui para que um grupo auxilie ou prejudique o trabalho do outro, podendo também gerar conflito.

Oliveira (2005) apresenta três razões gerais para o surgimento de conflitos: competição por escassos recursos disponíveis, divergência de alvo entre as pessoas

e tentativas de autonomia ou libertação de uma das pessoas em relação à outra.

Além disso, Oliveira (2005, p. 21) também cita as fontes de conflitos:

- direitos não atendidos ou conquistados;
- mudanças externas acompanhadas por tensões, ansiedades e medo;
- luta pelo poder;
- necessidade de status;
- desejo de êxito econômico;
- exploração de terceiros;
- necessidades individuais não atendidas;
- expectativas não atendidas;
- carências de informação, tempo e tecnologia;
- recursos escassos;
- marcadas diferenças culturais e individuais;
- divergência de metas;
- tentativa de autonomia;
- emoções não expressas / inadequadas;
- obrigatoriedade de consenso;
- meio ambiente adverso e preconceitos.

Os diferentes renomados autores abordam diversas causas dos conflitos e concordam que eles são inevitáveis, mas que as pessoas podem conhecer e buscar examinar as situações que provocam esses conflitos, de modo a tentar amenizá-las, contribuindo para a manutenção de um bom Clima Organizacional.

### 7.3 ESTRATÉGIAS DE ABORDAGENS DE GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

Chiavenato (2004, p. 380) apresenta três maneiras de resolver um conflito:

- Resolução ganhar / perder: usando de vários métodos, uma das partes consegue vencer o conflito, atingindo seus objetivos e frustrando a outra parte em sua tentativa de atingir seus objetivos. Desse modo, uma parte ganha, enquanto a outra perde.
- Resolução perder / perder: cada parte desiste de alguns objetivos, por meio de alguma forma de compromisso. Nenhuma das partes alcança tudo o que desejava. Ambas as partes abrem mão de alguma coisa, isto é, ambas perdem.
- Resolução ganhar / ganhar: as partes conseguem identificar soluções bem-sucedidas para seus problemas, permitindo que ambas atinjam seus objetivos desejados. O êxito, tanto no diagnóstico como na solução, faz com que ambas as partes ganhem ou ambas vençam.

Chiavenato (2004, p. 380) conclui que os dois primeiros padrões de resolução tendem a conduzir a uma continuidade do conflito. No terceiro padrão apresentado, o ciclo de continuidade do conflito é interrompido e a probabilidade de conflitos futuros é diminuída, pois em ambas as partes deixam de perder.

Para Oliveira (2005), o modelo empresarial vem utilizando diferentes

abordagens de administração de conflitos: estrutural, de processos e mista.

**Abordagem estrutural** – Consiste na capacidade de alterar as condições que predisõem ao conflito, pois só assim a percepção do conflito pode ser atenuada:

- diferenciação dos grupos – minimiza as diferenças entre os grupos, identificando objetivos que podem ser compartilhados e reagrupando pessoas;
- recursos compartilhados – emprega um sistema de recompensas e incentivos que beneficie o desempenho conjunto dos grupos, criando um objetivo comum;
- interdependência – separa os grupos física e estruturalmente. Mesmo com objetivos incompatíveis, a distância reduz a possibilidade de conflito.

**Abordagem de processos** – Trata-se da modificação no processo do episódio do conflito. Há três formas de realizar esta redução:

- desativação do conflito – quando uma das partes reage de forma cooperativa e não agressiva, desarmando o conflito;
- reunião de confrontação – quando o ponto de desativação já foi ultrapassado e surge a reunião que coloca “frente a frente” as partes, que passam a ser orientadas para alcançar uma solução comum;
- colaboração – quando as duas alternativas anteriores foram ultrapassadas e, assim, surge uma intervenção externa que os auxilia na solução dos problemas.

**Abordagem mista** – Utiliza pontos positivos das abordagens estrutural e de processos e apresenta duas maneiras de reduzir conflitos:

- adoção de regras para resolução de conflitos – influencia o processo de conflito por meio de regras e procedimentos;
- criação de papéis integradores – cria-se um terceiro elemento que atua como mediador e árbitro nas confrontações.

#### 7.4 ESTILOS DE GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

Para Oliveira (2005), existem diversos estilos de gerenciamento de conflitos. O autor cita que existem aqueles que dão ênfase ao desejo de satisfazer propósitos e interesses (assertividade) e, por outro lado, aqueles estilos que levam em conta os interesses da outra parte (cooperação). Destas duas dimensões, segundo o mesmo autor, surgem os seguintes estilos de administração de conflitos:

**Estilo de evitar ou fugir** – Reflete uma postura nem assertiva nem cooperativa. É uma atitude de fuga em que o gestor procura evitar situações de conflito, buscando outra saída ou deixando as coisas como estão para que, com o tempo, o conflito se torne menos intenso. É usado quando:

- o problema é trivial;
- não há chance de ganhar;
- requer tempo para obter informação;
- um desacordo pode ser oneroso ou perigoso.

**Estilo de acomodação** – Reflete alto grau de cooperação para suavizar as coisas e manter a harmonia. Consiste em resolver os pontos menores de discordância e deixar os problemas maiores para frente. Funciona quando as pessoas sabem o que é errado, quando um assunto é importante, quando se pretende construir créditos sociais para utilizar em outras situações ou quando manter a harmonia é o mais importante.

**Estilo competitivo** – É o comando autoritário que reflete forte assertividade para impor seu próprio interesse. É utilizado quando uma ação decisiva deve ser rapidamente imposta em situações importantes ou impopulares, em que a urgência ou emergência é necessária ou indispensável. É a atitude de confronto e de dominação em que uma parte se engaja em uma competição do tipo ganhar / perder, forçando o uso da autoridade.

**Estilo de compromisso** – Reflete uma combinação das características de assertividade e de cooperação. É utilizado quando uma parte aceita soluções razoáveis para a outra e cada uma aceita ganhos e perdas na solução. Ocorre quando os componentes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças ou quando as pessoas precisam chegar a uma solução temporária sem pressão de tempo.

Estilo de colaboração ou solução de problemas – Reflete elevado grau de assertividade e de cooperação. O estilo colaborativo habilita os dois elementos a ganhar, enquanto utiliza negociação e intercâmbio para reduzir diferenças. É usado quando:

- os interesses de ambos os lados são importantes;
- os pontos de vista das partes podem ser combinados para uma solução mais ampla;
- o compromisso requer consenso – o objetivo é que os dois lados ganhem e se comprometam com a solução encontrada.

## 7.5 EFEITOS DO CONFLITO

Para Chiavenato (2004, p.380), o conflito pode apresentar resultados construtivos ou destrutivos para os elementos que se envolvem. O desafio está em administrar os efeitos construtivos e minimizar os efeitos destrutivos.

Para o referido autor, os resultados construtivos são caracterizados por apresentarem efeitos positivos, tais como: despertam sentimentos, estimulam energias, fortalecem sentimentos de identidade, despertam atenção para problemas e testam a balança de poder da Organização.

Já os resultados destrutivos, para Chiavenato (2004), são mais conhecidos por suas conseqüências negativas, tais como: desencadeiam sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade, desviam energias para a resolução do próprio conflito, levam uma parte do conflito a bloquear a atividade da outra parte do conflito e se auto-alimenta, prejudicando o relacionamento entre as partes conflitantes.

<b>Resultados Potencialmente Construtivos</b>	<b>Resultados Potencialmente Destrutivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimula o interesse e a curiosidade</li> <li>- Aumenta a coesão grupal</li> <li>- Aumenta a motivação para a tarefa</li> <li>- Desperta a atenção para problemas</li> <li>- Testa e reduz diferenças de poder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Provoca frustração, hostilidade e ansiedade.</li> <li>- Cria pressão para a conformidade das pessoas</li> <li>- Provoca dispersão de energia</li> <li>- Produz ações de bloqueio e recusa a cooperar</li> <li>- Gera distorções perceptivas</li> </ul>

Figura 10 – Resultantes do conflito.  
Fonte: Chiavenato (2004, p. 380).

## 7.6 – CONCLUSÕES PARCIAIS

Como verificado anteriormente, renomados autores citam que os conflitos são comuns na vida organizacional e sempre irão existir. Nesse sentido, no campo militar, dentro de uma Unidade, é lícito afirmar que os chefes e comandantes em todos os níveis podem utilizar os conceitos apresentados para identificar os níveis de conflitos entre militares, que se apresentarem em seus Climas Organizacionais.

Além disso, observa-se que as situações antecedentes dos conflitos apresentadas por Chiavenato (2004) e as fontes de conflitos citadas por Oliveira (2005) podem ocorrer no ambiente interno das Unidades Militares, na medida em que são situações provocadas por pessoas, em atividades de seu cotidiano de trabalho. Por outro lado, o desenvolvimento do espírito de corpo, considerado uma virtude militar por Schimer (2007), como já visto na seção desse trabalho que trata sobre Relações Interpessoais”, pode evitar o aparecimento dessas fontes de conflitos.

Ademais, os comandantes em todos os níveis devem saber se utilizar das estratégias de abordagens de gerenciamento de conflitos, de modo a desativar os conflitos que podem gerar resultados potencialmente destrutivos, a tempo de evitar sua eclosão.

Dessa maneira, quando surge um conflito, ele deve ser rapidamente gerenciado pelos comandantes e chefes em todos os níveis, impedindo que o referido conflito influencie negativamente no Clima Organizacional da Unidade Militar, contribuindo para a manutenção de um ambiente de trabalho favorável ao desempenho dos militares.

## 8. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS DE PESQUISA

Esta seção apresenta um trabalho de investigação, o qual realizou-se por meio da aplicação de um questionário que procurou medir a aceitação dos fatores do Clima Organizacional selecionados por este postulante.

Ademais, procurou-se medir a opinião de militares quanto a relevância de cada fator selecionado pelo estudo em questão. Além disso, também procurou-se colher a opinião quanto a viabilidade de se aliar a análise de Clima Organizacional

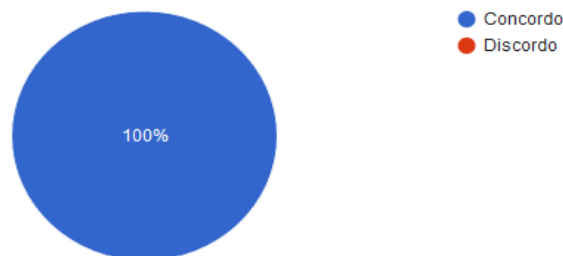
ao Sistema de Gestão de Desempenho, de modo a permitir que o Clima Organizacional seja considerado uma ferramenta de Gestão de Desempenho.

A pesquisa foi aplicada ao universo de Oficiais Superiores do Exército Brasileiro, apresentando-se um total de 7 (sete) perguntas. Pelas variáveis abordadas no questionário, chegou-se ao seguinte resultado:

### 8.1 PERGUNTA 1

Sabendo que Clima Organizacional é o ambiente de trabalho de uma Organização Militar, o senhor concorda que esse Clima Organizacional pode interferir no desempenho dos militares de uma Unidade Militar?

98 responses

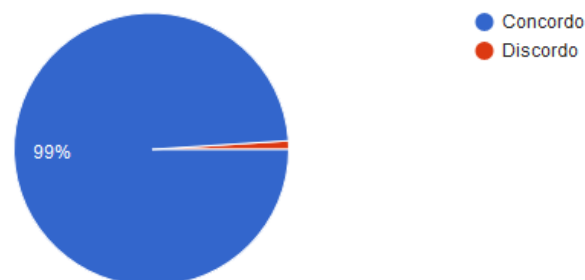


A pergunta 1 buscou verificar se existe concordância de que o Clima Organizacional é capaz de interferir no desempenho dos militares. Como pode ser observado no gráfico acima, verifica-se que 100% dos 98 entrevistados concordaram com essa capacidade de interferência.

### 8.2 PERGUNTA 2

O senhor concorda que o Clima Organizacional (ambiente de trabalho) pode ser influenciado pela motivação dos integrantes da Unidade Militar?

98 responses



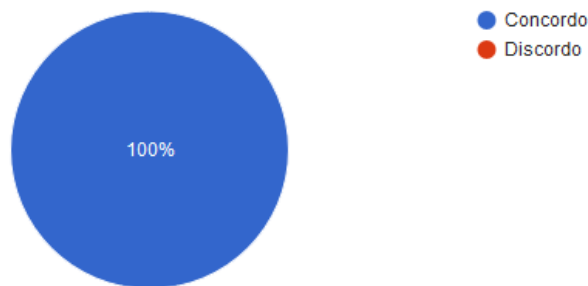


A pergunta 2 buscou verificar se existe concordância de que o Clima Organizacional pode ser influenciado pela motivação dos integrantes da Unidade. Conforme resultado apontado pelo gráfico, constatou-se que 99% dos 98 entrevistados concordaram que essa capacidade de interferência pode ocorrer.

### 8.3 PERGUNTA 3

O senhor concorda que o Clima Organizacional (ambiente de trabalho) pode ser influenciado pela liderança dos militares em função de comando?

97 responses

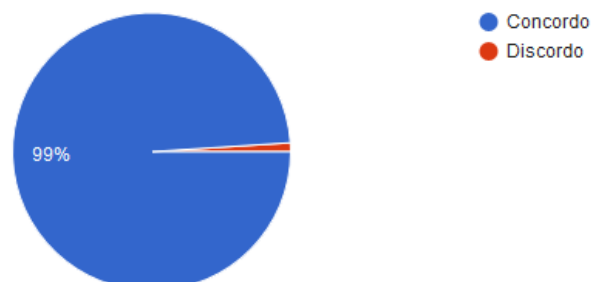


A pergunta 3 buscou verificar se existe concordância de que o Clima Organizacional pode ser influenciado pela liderança dos militares em função de comando. Conforme resultado apontado pelo gráfico, constatou-se que 100% dos 97 entrevistados concordaram que essa capacidade de influência pode ocorrer.

### 8.4 PERGUNTA 4

O senhor concorda que o Clima Organizacional (ambiente de trabalho) pode ser influenciado pelas relações interpessoais (relações entre os militares de uma Unidade Militar)?

97 responses



A pergunta 4 buscou verificar se existe concordância de que o Clima Organizacional pode ser influenciado pelas relações interpessoais. Conforme resultado apontado pelo gráfico, constatou-se que 99% dos 97 entrevistados concordaram que essa capacidade de influência pode ocorrer.

### 8.5 PERGUNTA 5

O senhor julga importante que os militares em função de comando (chefia) saibam gerenciar conflitos, haja vista que esses conflitos podem surgir entre os militares de uma OM?

98 responses

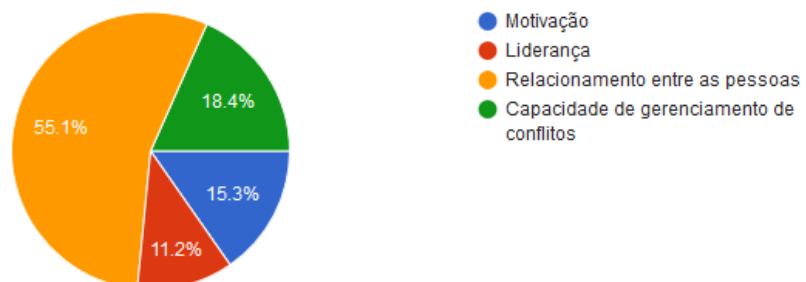


A pergunta 5 buscou verificar se existe concordância de que é relevante que os militares em função de comando devem saber gerenciar conflitos. Conforme resultado apontado pelo gráfico, constatou-se que 100% dos 98 entrevistados concordaram que é importante que os militares possuam essa capacidade.

### 8.6 PERGUNTA 6

Na sua opinião, qual o fator abaixo pode ser considerado mais importante para a manutenção de um bom ambiente de trabalho?

98 responses



A pergunta 6 buscou medir a opinião dos militares quanto a indicar qual fator do Clima Organizacional é considerado mais relevante para a manutenção de um bom ambiente de trabalho. Conforme resultado apontado pelo gráfico, constatou-se que dos 98 entrevistados, 55,1% relataram que o “relacionamento entre as pessoas” é o fator mais importante. A “capacidade de gerenciamento de conflitos” foi escolhida por 18,4% dos entrevistados, a “motivação” foi apontada por 15,3% e a “liderança” foi selecionada por 11,2% dos entrevistados.

## 8.7 PERGUNTA 7

A pergunta 7, diferentemente das demais, procurou relacionar o Clima Organizacional com o Sistema de Gestão de Desempenho (SGD), de modo a medir a relevância de se aliar a medição do Clima Organizacional ao SGD. Assim, a pergunta sugere uma escala de Clima Organizacional semelhante ao que já ocorre com o perfil do avaliador. Nesse sentido, essa escala poderia atribuir peso positivo aos conceitos dos militares que estivessem incluídos em uma Unidade com Clima Organizacional considerado ruim. Por outro lado, poderia atribuir peso negativo aos militares com conceito ruim em uma Unidade com Clima Organizacional considerado bom.

Atualmente, o SGD apresenta uma escala colorida que indica o perfil do avaliador (indica se o avaliador possui uma "mão mais pesada" ou "mão mais leve" ao avaliar). Estima-se que uma escala de Clima Organizacional (ambiente de trabalho) no SGD, poderia atribuir maior peso positivo aos militares que possuem alto desempenho, mesmo inseridos num ambiente de trabalho ruim. Também poderia permitir atribuir peso negativo aos militares com baixo desempenho, mesmo inseridos num ambiente de trabalho considerado bom. Nesse contexto, no que diz respeito ao Clima Organizacional (ambiente de trabalho), o senhor acredita ser relevante incluir uma escala de Clima Organizacional no SGD ?

98 responses



Conforme resultado apontado pelo gráfico, constatou-se que dos 98 entrevistados, 43,9% relataram que acreditam ser relevante incluir uma escala de Clima Organizacional no SGD. Outros 33,7% dos entrevistados escolheram que talvez possa ocorrer a inclusão da escala de Clima Organizacional no SGD, considerando a condição do conceito não ser influenciado demasiadamente. Outros 22,4% dos entrevistados emitiram opinião contrária à inclusão da escala de Clima Organizacional no SGD.

Em resumo, a maioria dos entrevistados opinou que o Clima Organizacional pode interferir no desempenho dos militares. Ademais, opinaram que os fatores constituintes do Clima Organizacional (motivação, liderança, relações interpessoais e gerenciamento de conflitos) selecionados por este postulante são relevantes. Por fim, a maioria dos entrevistados opinou que o perfil do Clima Organizacional da Unidade Militar poderia ser incluído no SGD.

## 9 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho levantou o questionamento de como deve ser o Clima Organizacional da Unidade Militar para que seja uma ferramenta que maximize o desempenho profissional.

Ademais, verificou-se que a ferramenta de Gestão de Desempenho que o Exército possui, o Sistema de Gestão de Desempenho (SGD), não faz nenhuma alusão ao Clima Organizacional e considera o militar um indivíduo isolado de seu ambiente de trabalho.

Nesse sentido, para que o presente estudo relatasse alguma contribuição em apresentar o Clima Organizacional da Unidade Militar como ferramenta de Gestão de Desempenho dos Militares, este postulante buscou analisar a constituição do Clima Organizacional da Unidade Militar, destacando os fatores que podem influenciar o desempenho dos militares.

Para esse fim, inicialmente, foram selecionados e apresentados os principais conceitos relativos ao Clima Organizacional e conceitos referentes à Cultura Organizacional do Exército Brasileiro.

Ao entender os conceitos de Clima Organizacional, percebeu-se que ele se refere ao ambiente de trabalho e que seria totalmente possível aplicá-lo a uma Unidade Militar do Exército Brasileiro, em suas atividades cotidianas em tempo de paz, ou seja, no contexto de “Não Guerra”.

No que tange à Cultura Organizacional do Exército Brasileiro, verificou-se que a instituição militar tem um conjunto próprio de valores, ética e comportamentos que estão incorporados aos militares, o que particulariza interesses individuais e organizacionais. Assim sendo, os conceitos atrelados ao Clima Organizacional e a Cultura Organizacional serviram de moldura para todo o estudo em questão.

Nesse sentido, para prosseguir na análise do relacionamento do referido Clima com a possibilidade de vir a ser uma ferramenta de gestão de desempenho, buscou-se elencar os fatores constituintes do Clima Organizacional. Após o estudo bibliográfico de conceitos de renomados autores, apresentados no corpo deste trabalho, este postulante sugeriu que a motivação, a liderança, as relações interpessoais e a capacidade de gerenciamento de conflitos são importantes, na

medida em que influenciam o Clima Organizacional e podem fazer variar o desempenho dos militares.

Com relação à motivação, após entender como a motivação humana funciona, constatou-se que, ao descobrir e atender a motivação de seus subordinados, os comandantes estarão contribuindo para a melhoria do Clima Organizacional e poderão, certamente, melhorar o desempenho de seus subordinados.

No que diz respeito à liderança, o Comandante aumenta suas possibilidades em manter seu Clima Organizacional favorável ao desempenho do subordinado, se utilizar sua capacidade de liderar para conduzir homens ao cumprimento do dever, de modo correto.

No que se refere às relações interpessoais, os comandantes em todos os níveis devem conhecer a fundo seus subordinados, para que sejam capazes de perceber os diferentes traços de personalidade de cada um e tratá-los de maneira conveniente, contribuindo para a manutenção de um bom Clima Organizacional.

No que tange à capacidade de gerenciamento de conflitos, ele deve ser rapidamente gerenciado pelos comandantes e chefes em todos os níveis, impedindo que o referido conflito influencie negativamente no Clima Organizacional da Unidade Militar, contribuindo para a manutenção de um ambiente de trabalho favorável ao desempenho dos militares.

Além de todo o estudo bibliográfico citado anteriormente, aplicou-se uma pesquisa de campo em Oficiais Superiores do Exército Brasileiro. A pesquisa apresentou resultados favoráveis à seleção dos fatores constituintes do Clima Organizacional, sendo eles a motivação, a liderança, as relações interpessoais e a capacidade de gerenciar conflitos. Ademais, o resultado da pesquisa concorda com a inserção de uma escala de Clima Organizacional no SGD, semelhante ao que já acontece com o perfil do avaliador. **Essa escala poderia valorizar o conceito de um militar que trabalha muito bem em um ambiente de trabalho considerado ruim. Também poderia depreciar o conceito de um militar que possui desempenho inferior, num local de trabalho com Clima Organizacional positivo, porque considera-se que o militar teria plenas condições de possuir um desempenho melhor.**

Por fim, entende-se que o presente estudo atingiu plenamente aos objetivos propostos e conclui-se que o Clima Organizacional pode ser uma ferramenta de Gestão de Desempenho, devendo os militares atuarem em fatores aqui levantados para maximizarem o desempenho de seus subordinados. Recomenda-se que novos estudos busquem apresentar uma metodologia para medir o Clima Organizacional de uma Unidade Militar para classificá-lo como Ruim, Regular, Bom, Muito Bom ou Excelente, para que esse clima seja escalonado e incluído no SGD, **permitindo que o militar não seja avaliado isoladamente em comportamentos, mas sim considerando-se o ambiente em que está inserido.**

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Raquel Mayara Van Tol de, **Poder e Cultura Organizacional**. Rio de Janeiro: UFRRJ / CEP, 2005.

BRANDANI, Jera Porto. **Relacionamento Interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na Qualidade de Vida no Trabalho**. 2010. Dissertação (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

BRASIL. Exército Brasileiro. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. **Pub ME 21 – 253. Manual Escolar Formação de Trabalhos Científicos**. Rio de Janeiro, RJ, 2017.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **Missão, visão de futuro e síntese dos deveres, valores e da Ética do Exército**. Site do Exército. Disponível em <<http://www.eb.mil.br/missao-e-visao-de-futuro>>. Acesso em: 12 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Portaria nº 433 – Comandante do Exército, de 19 de julho de 2011. **Aprova o Regulamento da Diretoria de Avaliação e Promoções (R-49)** e dá outras providências. Brasília: EB. 2011.

\_\_\_\_\_. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. **Pub ME 21 – 259. Elaboração de Projetos de Pesquisa na ECEME**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ, 2012.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Manual de Campanha C 20-10. **Liderança Militar**. 2. ed. Brasília: EB. 2011.

\_\_\_\_\_. Caderno de Instrução do SGD. **O Avaliador**. Brasília: EB. 2018

CARDOZO, Carolina Garcia. **A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho**. 2014. Dissertação (Bacharel em Psicologia) - Centro Universitário da Grande Dourados, Dourados / MS, 2014.

CARVALHO, MARIA DO CARMO NACIF DE. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1979.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

CODA, Roberto. **Motivação e Qualidade: a busca da qualidade através das pessoas**. São Paulo (SP): Atlas, 1993.



DE MELO, Alexandre Gil. **A Influência do Clima Organizacional do Corpo de Oficiais na Eficácia da 3ª Região Militar**. Trabalho de Conclusão de Curso. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior. Porto Alegre – RS. 2013.

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

FONSECA, Mario Jatahy. LEITE, Renato Gonçalves; SANTOS, Saulo Chaves dos. **Estágio do Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército - Gestor / Mario Jatahy Fonseca**. 2014.

GOMES, Edson Antonio de Souza. **A influência do Clima Organizacional do Corpo de Alunos da ESAEx na formação militar básica do aluno do Curso de Formação de Oficiais**. Trabalho de Conclusão de Curso. Escola de Administração do Exército. Salvador-BA. 2009.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MAILHIOT, Gérald Bernard. **Dinâmica e Gênese dos Grupos**. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1985.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2.ed. São Paulo:Atlas. 2004.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, Nanete R. de. **Clima Organizacional da Embrapa**. São Paulo, USP, 1990 (dissertação de mestrado)

OLIVEIRA, Murilo Alvarenga. **Relação de Trabalho e Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: UFRRJ / CEP – EB, 2005.

PAYNE, R. L. e MANSFIEL, S. **Clima organizacional e a satisfação**. São Paulo (SP): Human Performance, 1983.

RAMOS, Marco Antônio. **Administração de Recursos Humanos na Caserna**. 2008. Monografia (Especialização) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército/Universidade Castelo Branco. Rio de Janeiro, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, André Marcelo Warol Porto. **A Inteligência Emocional do Comandante de Subunidade de Cavalaria a luz da Produtividade de seus**

**Esquadrões.** 2005. Dissertação (Mestrado em Operações Militares) – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2005.

SANTOS JUNIOR, Aldo Antonio dos; SOUZA, Renato José de; CABRAL, Aline Bub. **Clima Organizacional em Organizações Policiais Militares.** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. Taubaté-SP. 2009.

SBRAGIA, Roberto. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa.** Revista de Administração. São Paulo, 18 (2):30-9, abr./jun., 1983.

SCHIMER, Pedro. **Das virtudes militares.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2007.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e estrutura de trabalho.** Revista de Administração, São Paulo, 18 (3): 68-71, jul./set., 1983.

SOUZA E. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo (SP): Edgard Blucher, 1978.

VIELMO, Fátima R. **Integração e socialização do grupo.** In: Seminário sobre o Desenvolvimento do Capital Humano. Florianópolis (SC): 2000.